

LE MANAGEMENT ET LA SANTÉ

Les éventuelles répercussions des types de management, du fait de l'organisation du travail qu'il induit préoccupent un nombre de plus en plus important de médecins du travail. Dans le cadre du réseau "Paroles de médecins du travail", nous avons tenté de faire une première thématization des rapports management-santé à partir de nos échanges d'expériences récentes, et à partir de l'analyse des monographies rassemblées dans l'ouvrage "Souffrances et précarités au travail, Paroles de médecins du travail", dont nous sommes auteurs. Nous tentons ici, après avoir défini le concept de management et ses principes, de mieux cerner les mécanismes de l'organisation du travail éventuellement susceptibles de nuire à la santé. Toutefois nous n'envisagerons pas ici le versant social de ces atteintes, telles que perte ou privation d'emploi, atteintes à la citoyenneté par exemple. En guise de conclusion nous tenterons d'émettre des hypothèses sur le potentiel évolutif de ces phénomènes.

LE MANAGEMENT

LA NOTION DE MARCHÉ

Le mot management désigne souvent un système de conduite d'entreprise. Le management induit une organisation du travail particulière. Celle-ci peut elle être pathogène pour la santé des salariés ? C'est aux rapports entre management et atteintes à la santé au travail que nous nous intéressons ici.

Les doctrines managériales postulent que c'est en faisant appel aux intérêts individuels que se constituerait le meilleur agencement social possible et le dispositif le plus apte à prendre en charge l'organisation et l'évolution de la société. Les meilleurs rapports de production seraient donc obtenus par un engagement individuel de chaque salarié dans une perspective concurrentielle.

LA MISE EN CONCURRENCE

La nature du management semble donc conditionnée par la nécessité d'organiser la concurrence entre les salariés. Répondre à la concurrence avec les autres entreprises implique aussi:

- d'augmenter la productivité par salarié ce qui permet de réduire l'investissement en personnel

- de sous traiter les activités les moins rentables

Dans cette hypothèse la sous-traitance ne serait plus un apport de compétences spéciales pour une durée limitée mais un instrument de réduction des coûts. L'organisation de la concurrence entre les salariés passe par une individualisation qui repose sur une subordination nouvelle entre le salarié et son employeur. Cette mise en concurrence, on le remarquera, n'aurait pas pour seul mobile la diminution des coûts de production. Elle répondrait aussi à une exigence d'optimisation dans le cadre d'une éthique d'entreprise sous-tendue par la notion d'excellence que permettrait d'atteindre le marché.

Dans cette hypothèse le management devrait obtenir l'adhésion active des salariés au système de concurrence interne. Cela explique en partie son désir de convaincre et son adoption de méthodes visant à conditionner les salariés. D'où l'importance que le management attache à la communication. Ces méthodes pourraient avoir un retentissement sur l'équilibre mental et pourraient renforcer l'impact psychique négatif du

management. Des liens réciproques complexes qui se renforcent mutuellement paraissent exister entre les nécessités d'une productivité accrue et la mise en concurrence des salariés.

LE FONCTIONNEMENT DU MANAGEMENT

Les maîtres mots du fonctionnement managérial qui sont employés dans des documents tels que les plans stratégiques d'entreprise sont : animer, finaliser, organiser, contrôler. Pour le management le noyau humain de l'organisation n'est plus le groupe mais l'individu. C'est la compétition entre chaque salarié régulée par la loi spontanée du marché du travail qui assure le dynamisme de l'entreprise.

ANIMER C'EST COMMUNIQUER

Au centre du dispositif du management, la "communication" d'entreprise étaye l'édifice. La communication a un fort contenu sémantique. Certains mots constituent l'ancrage de cette communication, tels *éthique, équité, qualité, besoins, implicite, zéro défaut...* (cf. art. précédent « *Le médecin du travail, le mensonge et le management* »)

Le système de valeur managérial accorde une place centrale à la compétition et fait référence à l'ambition, au défi, à l'enjeu. Le concept de qualité est intégré dans des *démarches qualité* qui finalisent le principal rapport entre les membres de l'entreprise, celui de *client à fournisseur*. La mission d'un salarié (fournisseur) est sa raison d'être auprès de son employeur (client interne) ou des usagers (clients externes). Le client est celui qui consomme les produits ou services fournis par le salarié. Le travail fait partie de ceux-ci.

FINALISER C'EST DÉFINIR LES CLIENTS, LES MISSIONS, LES OBJECTIFS

La mission est définie par la ligne managériale, qui oriente vers des finalités et fédère les agents qui en sont chargés. La responsabilisation de chacun est obtenue à travers l'individualisation des objectifs et de leur contractualisation. Le *contrat* qui est un document précisant les tâches, les missions et les responsabilités de chacun est aussi appelé *lettre de mission* ou peut prendre la forme d'un cahier des charges.

ORGANISER C'EST FAIRE AGIR EN SYNERGIE

L'individualisation a comme inconvénient l'éclatement des structures collectives souvent informelles. Pour compenser cette disposition, le manager doit s'efforcer d'obtenir la synergie en l'organisant formellement pour assurer l'efficacité.

CONTRÔLER C'EST VÉRIFIER LA CONFORMITÉ AUX BUTS ET AUX PRINCIPES DU MANAGEMENT

Ce contrôle implique une évaluation de la qualité qui repose sur des indicateurs. Elle permet de vérifier le résultat attendu dans le cadre de l'obligation de résultat fixée au préalable. Car en contrepartie d'une plus grande décentralisation, le groupe s'engage sur des résultats à at-

LES CONSÉQUENCES DU MANAGEMENT POUR LA SANTÉ

LES CONSÉQUENCES POUR LES SALARIÉS DE L'ACCROISSEMENT DE PRODUCTIVITÉ

LA FLEXIBILITÉ (1)

La flexibilisation du temps de travail a introduit la généralisation du temps partiel et des horaires atypiques. Cela permet de répondre aux nécessités d'adaptabilité, aux exigences de la production. Or la vie sociale, la vie familiale imposent un besoin de prévision à court et à moyen terme que vient entraver la flexibilité. La régularité du rythme d'alternance entre la vie au travail et hors travail est rompue.

La flexibilité interne aux entreprises, c'est à dire la menace omniprésente du licenciement individuel et collectif, empêche les possibilités d'anticipation à long terme des salariés en matière d'itinéraire professionnel et de projet d'avenir personnel ou familial. Ce phénomène sape également les stratégies de résistance individuelles et collectives.

L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL (2)

Quel que soit le travail, elle est induite par la volonté d'élimination de tout temps mort, illustrée par les méthodes de gestion à *flux tendu*. La nécessité de rentabiliser expliquerait en partie l'instrumentalisation des ressources humaines et souvent une surestimation des

teindre, passant ainsi d'une logique de moyens à une logique de résultats. Or les résultats d'un niveau de management de l'entreprise sont définis par le niveau de management supérieur à celui-ci. Mais contrôler, c'est autant maîtriser que vérifier. On distingue deux types de contrôles :

- le contrôle de gestion qui porte sur l'atteinte d'objectifs et les moyens mis en oeuvre c'est à dire les buts,

- le contrôle interne qui porte sur le respect du cadre de cohérence, c'est à dire des principes.

En résumé, la *démarche qualité*, et les rapports *client-fournisseur* sont formalisés par un encadrement *contractualisé*, contrôlé par l'atteinte d'objectifs fixés au préalable dans le cadre d'une *obligation de résultats*.

limites humaines et de la stabilité intra et inter individuelle. Seuls ceux qui résistent à la pression sont *employables*, d'où un effet de sélection par l'âge, la maladie ou le handicap (3).

Souvent les nouvelles technologies ne semblent pas destinées à aménager, améliorer le travail ou à diminuer sa pénibilité. Ne seraient-elles pas plutôt destinées à remplacer le travail humain dans le but d'accroître la productivité ? Dans ce contexte l'augmentation du temps de travail n'est parfois plus repérable, les travaux extra-horaires pouvant n'être plus rémunérés.

L'ÉCLATEMENT DES DISPOSITIFS

COLLECTIFS FORMELS ET INFORMELS (4)

Travailler ce n'est pas seulement accomplir des actes techniques, c'est aussi faire fonctionner le tissu social et les dynamiques intersubjectives indispensables à la constitution d'une professionnalité. Or cette construction des *règles de métier* entre professionnels est compromise par la flexibilité et l'intensification du

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

1- « Souffrances et Précarité au travail (S&P), Paroles de médecins du travail », Editions SYROS, 1994, p58,73,224,225.

2- « Conditions, organisation du travail et nouvelles technologies en 1991 », Dossier statistiques du travail et de l'emploi, juin 1993, N° 90-91-92. Diffusion Masson.

3- « S&P », p265-282 ; p337.

4- « S&P », p126-128.

L'INDIVIDUALISATION

DES RAPPORTS DE TRAVAIL

La coupure que crée entre les salariés la mise en concurrence, compromet le débat collectif informel qui préside à la constitution des règles de métier. La confiance indispensable à ce type de lien s'inscrit en effet dans une dynamique de suspension des rapports de force. « *Il n'y a pas de collectif qui ne soit fondé sur la dynamique de la confiance entre les membres du collectif* » (8).

Si cette confiance venait à manquer, il risquerait de ne plus y avoir d'accessibilité au déroulement de l'action, de clarté sur les démarches et les résultats. Cela entraverait la constitution des compétences et placerait chacun dans un isolement à la fois défensif et culpabilisé. Cela ne permettrait plus la gestion des conflits intra et interindividuels qui se résolvait souvent à l'occasion de débats collectifs. Dans cette perspective d'individualisme et de méfiance l'action syndicale s'étiole.

LA RESPONSABILISATION INDIVIDUELLE

Potentiellement bénéfique puisque génératrice d'autonomie cette responsabilisation est souvent négociée dans le rapport de force défavorable au salarié. Celui-ci n'a plus qu'à accepter les moyens qui lui sont alloués et à tenter d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Pour y parvenir il emploie parfois des moyens détournés où tricherie et tromperie peuvent être présentes. D'où une fréquente culpabilisation vécue dans l'isolement et qui le renforce. Tout cela génère un climat de tension extrême.

LA GESTION PAR LE SALARIÉ

DES DYSFONCTIONNEMENTS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Même lorsque le contrat est équitable, les moyens et les objectifs sont définis à l'avance. La réalité qu'ils impliquent

● ● ● ● ● ● ● ●

5- « Dossier sous-traitances », Revue Travail, N° 28, printemps 93.

6- « S&P », p117-156.

7- B. APPAY: Individuel et collectif, questions à la sociologie du travail, l'autonomie contrôlée, cahiers du GEDISST N°6, 1993, citée par A. THEBAUD-MONY, in, Sous-traitance, rapports sociaux, citoyenneté, santé ; Revue Travail N°28, printemps 1993.

8- C. DEJOURS: « Le Facteur Humain », QSJ, PUF, 1995.

travail. Il n'y a plus de lieu ni de temps pour échanger et se (re)connaître.

Les syndicats sont victimes de cette absence de lieu et de temps pour débattre. Mais d'autres mécanismes les affaiblissent aussi. Ainsi l'individualisme, devenu valeur managériale, induirait une image négative de l'action syndicale. Le syndicalisme souffre également de la fracture sociale et culturelle entre salariés permanents du noyau stable de l'entreprise et salariés temporaires des entreprises sous-traitantes.

L'UTILISATION DE LA SOUS-TRAITANCE(5)

Pour être moins coûteuse, la sous-traitance doit effectuer la même activité avec la même qualité et une meilleure productivité. Une économie consiste à employer du personnel moins qualifié. Le sous-traitant lui même peut aussi requérir l'aide d'une sous-traitance encore moins coûteuse ce qui aboutit à une sous-traitance en cascade. Dans ce cas, comme en témoignent les statistiques d'accident du travail, la sous-traitance du travail devient une sous-traitance des risques. Sous cet aspect, la sous-traitance renforce la pression sur les salariés de l'entreprise utilisatrice et les persuade aussi qu'il est des sorts moins enviables que celui qui leur est fait.

Mais outre cela, l'utilisation de la sous-traitance ne permet plus aux salariés de l'entreprise utilisatrice de conserver une vision de la totalité du process de travail. Cela induit des pertes de compétence sur les parties du travail qui sont sous-traitées. Ces salariés deviennent des contrôleurs du travail des sous-traitants, et sont de moins en moins au fait de la réalité du travail. Confrontés aux tricheries des salariés d'entreprises sous-traitantes, ils peuvent alors alourdir pour eux la tendance prescriptive ce qui engendre encore plus de dissimulation des salariés extérieurs et par conséquent plus de méfiance de leur part et ainsi de suite.

Chaque souffrance renforce et amplifie celle de l'autre et réciproquement (6).

LES CONSÉQUENCES DE L'INDIVIDUALISATION DES SALARIÉS

UNE NOUVELLE SUBORDINATION

La subordination du salarié à l'employeur a profondément changé. L'an-

ancien système faisait une large place aux accords collectifs entre employeurs et salariés. Ils instituaient une subordination fondée sur des règles collectives. Celles-ci étaient, le plus souvent, issues d'un débat au cours duquel les différentes rationalités en présence pouvaient se confronter et qui permettaient l'élaboration d'un consensus entre les différents partenaires.

Actuellement le système mis en place est un système contractuel. Le contrat lie individuellement chaque salarié à son employeur. Dans un contexte de liberté et d'autonomie intense quand aux activités développées par le salarié, la restriction des moyens alloués pour effectuer le travail prescrit et un sévère contrôle en aval sur les résultats escomptés, imposent des contraintes sans qu'il soit nécessaire de les préciser, tant elles sont rapidement intériorisées. C'est pourquoi on a donné à ce système le nom d'*autonomie contrôlée* (7).

La subordination collective s'efface au profit de la subordination individuelle. On est passé d'une subordination de type prescriptif, qui précisait même les modes opératoires à une subordination contractuelle qui se contente de définir les moyens alloués et l'objectif escompté.

Le droit ne suit-il pas cette transformation ? Une nouvelle réglementation plus adaptée tend, en effet, à se substituer à des textes qui ne sont plus que peu appliqués. Elle tente de définir de nouveaux droits individuels dans l'entreprise (décret sur les libertés dans l'entreprise), de délimiter les responsabilités respectives des employeurs et des salariés (décrets sur la responsabilité de l'employeur dans la protection des salariés contre les risques au travail, mais aussi article L 263.2 du code du travail sur la responsabilité du salarié en cas de *faute personnelle*). La pression du contexte économique pèse sur les rapports sociaux par l'intermédiaire de la concurrence pour les entreprises et pour les salariés. La négociation du contrat entre employeur et salarié est inéquitable du fait de ce contexte très défavorable à ce dernier. Certains juristes pour cette raison lui dénie la qualité contractuelle qui suppose un certain équilibre entre contractants.

n'est-elle pas une projection dans le futur marquée de subjectivité et non forcément cohérente avec la réalité du moment de l'évaluation des objectifs ? Cette distance inéluctable entre l'appréciation et la réalité n'est pas souvent prise en compte et tout se passe comme si c'était au salarié de gérer ces variations. Parfois même, il peut exister des contradictions entre plusieurs principes d'organisation qui se révèlent au salarié par des injonctions paradoxales.

Le salarié n'est-il pas alors en permanence écartelé entre plusieurs réalités et ne peut-il être amené à gérer sur son capital émotionnel et affectif les contradictions du management ?

L'EMPIÈTEMENT SUR LA VIE INTÉRIEURE

Le conditionnement à la compétition à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise exalte la culture d'entreprise. Certains salariés qui ne sont pas en conformité avec cette culture peuvent encourir des mises à l'écart. Pour les éviter il leur faut paraître y adhérer. Cela impose parfois une répression, au sens psychique, de la vie intérieure ce qui entraîne un sentiment de dépersonnalisation. C'est dans ce cadre qu'il faut replacer certaines réticences de salariés à participer à des formations dont le contenu porte sur les valeurs de l'entreprise.

LA SITUATION SPÉCIFIQUE DE L'ENCADREMENT (10)

Plus son niveau est élevé, plus l'encadrement semble avoir d'autonomie. En fait chaque niveau se trouve être l'objet d'un contrat avec le niveau qui lui est supérieur et ceci jusqu'en haut de l'échelle. Chacun subit donc des pressions.

L'institution de lettre de missions est parfois ressentie comme un piège. Dans un certain nombre de cas, il faut accepter des missions au préalable sans connaître les réalités auxquelles on va s'affronter. Il faut parfois accepter les missions sans être assuré des moyens qui y correspondent. Le cadre doit parfois choisir entre accepter cela, mettre ses convictions sous le boisseau ou se démettre. Censé être autonome, l'encadrement a-t-il toujours les moyens de son autonomie ?

De plus n'est-il pas souvent l'objet privilégié d'un empiètement de l'entreprise sur sa vie privée ? Tout d'abord par le biais d'horaires de travail en constante inflation mais aussi par l'exigence fréquente d'une disponibilité importante. Il faut aussi évoquer à ce sujet la présence obligatoire à des séminaires dont certains ont pu récemment être qualifiés de lavage de cerveau par la presse. Parfois même les loisirs sont en partie pris en commun avec la présence recommandée des familles.

Tout cela ne doit-il pas inciter à éviter d'emblée toute appréciation péjorative sur l'encadrement dont il faudrait peser à chaque fois les contraintes spécifiques ? Néanmoins, vu au niveau de l'exécutant, l'encadrement ne paraît-il pas être à l'origine de ses difficultés ? Cela constituerait la première des coupures entre encadrement et exécution.

Il ne faut pas considérer la catégorie encadrement comme homogène. En fait, les différents niveaux hiérarchiques n'ont ni le même pouvoir, ni les mêmes stratégies. Ces différences sont encore plus nettes si on s'intéresse aux deux extrémités de la chaîne : la maîtrise de proximité et le manager de première ligne. Outre l'origine sociale différente, la formation l'est aussi. La maîtrise est issue en général de l'exécution après promotion interne, l'encadrement de première ligne est issu d'écoles supérieures, à sa carrière à poursuivre et peut être constitué de diplômés de fraîche date sans expérience du terrain. Les premiers sont au contact des réalités du terrain, les autres sont plus tournés vers les objectifs à atteindre. Les premiers sont soucieux que le travail se fasse, les autres qu'il produise. L'encadrement de proximité est tenu par fonction et du fait de la conjoncture, à une certaine pérennité et donc à des stratégies à plus long terme que celle de cadres de direction qui du fait d'une rotation parfois rapide développent des stratégies à court terme dont les effets négatifs, quand ils existent, se produisent parfois après leur départ.

Réduire les coûts de gestion, cela veut dire disposer de moins de moyens. Le management de deuxième ligne ne doit-il pas faire plus avec ce moins, se débrouiller avec ce qu'on lui octroie. Il est

à la frontière entre agir et subir. Si il le désire il lui serait impossible de résister.

Coincé entre des objectifs qui peuvent s'avérer contradictoires, le cadre a du mal à se faire comprendre : ses supérieurs autrefois plutôt du côté de la technique, souvent cadre maison, ont été remplacés par des gestionnaires sans véritable pérennité. En cas de désaccord le recours est plus difficile. Afin d'échapper à la souffrance que génère ce fonctionnement, les cadres se réfugieront parfois dans l'inconditionnalité de défenses collectives de nature le plus souvent inconsciente. Elles comporteraient entre autres un déni de la réalité, une vision péjorative des subordonnés qu'ils infantilisent. Cela peut aller jusqu'à éviter de parler du travail avec les exécutants, et à ne pas donner des réponses trop directes, les problèmes sont dans ce cas éludés.

Le cadre ne pourrait alors que répercuter la pression sur ses subordonnés et bloquer la remontée de leurs doléances. Ce mécanisme quand il surviendrait serait la deuxième raison de la coupure entre encadrement et exécution.

LA SITUATION SPÉCIFIQUE DES FEMMES(10)

Les femmes traditionnellement occupent plutôt les postes les moins qualifiés. Leur emploi est donc souvent le premier menacé. A cette cause structurelle il faut ajouter l'idée malheureusement répandue que leur revenu constituerait un simple appoint aux ressources d'un ménage. Cela fait peser sur elles le risque du licenciement. La maternité peut apparaître à certains employeurs comme une charge insupportable. Cette fragilité rend les femmes particulièrement vulnérables aux pressions sur le rendement et les horaires. Outrepassant leurs capacités elles sont ainsi plus souvent victimes de troubles musculosquelettiques en forte augmentation.

La pression sur les horaires du fait du rôle traditionnel dévolu dans la tenue du ménage et l'éducation des enfants est particulièrement pénalisant pour leur

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

9- « S&P », p59, 129.

11- « S&P », p211-231.

santé, car il leur faut parfois faire une double journée. Lorsqu'elles doivent paraître en public, dans le secteur des services, par exemple, leur aspect physique peut prendre de l'importance dans l'appréciation qui sera faite de leur travail. Beaucoup moins rarement qu'autrefois, le harcèlement sexuel peut être une conséquence de leur précarité.

Les femmes membres de l'encadrement, outre les difficultés communes à cette catégorie, sont parfois placées devant le choix de la vie familiale et leur carrière. Il arrive qu'elles soient l'objet de préjugés quand à leur manque de disponibilité. Le choix d'une maternité peut ainsi être conditionné par des impératifs professionnels.

LES ATTEINTES A LA SANTÉ

Il serait vain de vouloir décrire toutes les formes cliniques des atteintes à la santé qui pourraient résulter du management. Nous avons passé en revue les différents liens hypothétiques qui relierait l'organisation du travail managériale à la santé. Selon les spécificités de chaque entreprise, de chaque groupe professionnel, et presque de chaque salarié, la forme que peut prendre l'atteinte à la santé peut varier. Mais une typologie peut aider à la compréhension. Ainsi on peut estimer que l'accroissement de la productivité pourrait plus facilement entraîner des atteintes physiques. Les salariés quels qu'ils soient acceptent des charges de travail élevées ; les conditions de travail sont moins bonnes. D'autre part, la sécurité pourrait devenir pénalisante quand le temps manque. D'où l'augmentation des accidents du travail. Leur nombre est un indicateur imparfait pour certains secteurs où déclarer un accident pourrait être une source de tracas.

Il en est de même pour les maladies professionnelles, toutefois leur nature peut être une indication. Ainsi les troubles musculosquelettiques en forte augmentation sont souvent attribués à des ren-

dements trop élevés dans des situations comportant des gestes répétitifs. De même les accidents de trajets pourraient également être le signe d'une surcharge.

La précarité du salarié jouerait également un rôle. Ainsi les salariés d'entreprises sous-traitantes ont des indicateurs de santé moins bons que ceux des salariés de l'entreprise pour laquelle ils travaillent en sous-traitance. Dans les postes à risque, les intérimaires ont plus d'accidents du travail que les salariés stables du même secteur.

Toutefois l'accroissement de la productivité induirait également, parallèlement à l'individualisation des salariés, des atteintes à la santé psychique. En effet, l'imprévisibilité dont elle est responsable entretiendrait l'anxiété ; l'obsession du rendement pourrait perturber la vie intérieure ; la sous-traitance des activités désorienterait les salariés dont la constitution des compétences serait entravée ; l'impossibilité de références collectives provoquerait isolement et repli sur soi-même, l'absence de gestion syndicale des conflits risquerait d'entraîner rancœur et violence. L'individualisation des rapports de travail isole. La subor-

dination nouvelle pourrait provoquer culpabilité, dépersonnalisation.

Comme nous l'apprennent les spécialistes en psychodynamique du travail les moyens de défense inconscients que mettent en place les salariés pour réagir contre la souffrance engendrée par l'organisation du travail ont, en eux mêmes, parfois, un effet pathogène. Ils n'ont tout d'abord qu'un effet passager et leur efficacité est limitée. Certains ont pour effet d'isoler plus encore, voire même de dresser les salariés les uns contre les autres. Par exemple les mécanismes défensifs de l'encadrement engendreraient la méfiance des subordonnés qui elle même validerait à rebours et amplifierait ces mécanismes défensifs. Dans un climat de tension parfois extrême on peut comprendre qu'il puisse y avoir un retentissement sur l'équilibre psychique et psychosomatique des salariés. Les atteintes à la santé psychique auraient un tel impact dans les entreprises, aujourd'hui, du fait de la convergence sur la sphère psychique des mécanismes inducteurs qui se renforceraient mutuellement et trouveraient leur source dans le management.

EN GUISE DE CONCLUSION HYPOTHESE SUR L'EVOLUTION PROBABLE

Après avoir passé en revue les rapports entre le management et les atteintes à la santé qu'il générerait il nous semble nécessaire d'en examiner les possibles évolutions. En effet des tendances inquiétantes sont à relever.

On remarquera tout d'abord que le retentissement sur la santé dépasse le ca-

dre de l'entreprise et que nombre des conséquences seront qualifiées comme des maladies dont le caractère professionnel sera ignoré. Un exemple illustrant cette remarque est la consommation en psychotropes en augmentation rapide dont probablement une part serait justifiée par le climat qui règne parfois dans les entreprises.

Une autre caractéristique de ce retentissement est aussi qu'il toucherait au versant social de la santé hors de l'entreprise. La violence des jeunes ne serait-elle pas en partie induite par l'angoisse née du sort de leur parents et par leur moindre disponibilité pour les tâches d'éducation ? Une part de l'exclusion par le biais de l'emploi ne proviendrait

elle pas de la sélection des compétences effectuée par l'entreprise ?

Le terme *précarisation* ne s'appliquerait-il pas aussi à ce domaine : la santé au travail est elle en voie de précarisation ? Cette évolution négative pourrait être possible du fait de facteurs en rapport avec la nature des atteintes et celle des facteurs pathogènes.

On notera tout d'abord que certaines atteintes seraient susceptibles de se renforcer voire de se générer mutuellement en boucle. Il en est ainsi par exemple de l'isolement que provoquerait l'individualisation, lequel compromettrait la constitution de collectifs ce qui ne permettrait plus la constitution de compétences ce qui engendrerait la dissimulation ou la tricherie et inciterait à s'isoler. D'autres exemples existent au niveau des relations entre salariés de l'entreprise utilisatrice et sous-traitants par exemple.

Des phénomènes assez semblables peuvent être repérés en ce qui concerne les défenses contre la souffrance. Outre une relative inefficacité, les défenses individuelles peuvent être par elles mêmes

responsables d'un retentissement pathologique ; la tricherie, la tromperie, par exemple, culpabiliseraient et isoleraient. Les défenses collectives peuvent en miroir en provoquer d'autres qui les renforcent et réciproquement.

Déjà cité plus haut, le jugement péjoratif a priori des cadres sur leurs subordonnés entraînerait méfiance, tricherie, dissimulation, silence ce qui entretiendrait leur vision péjorative. Ainsi qu'il s'agisse de souffrance ou de défense se constitueraient des cercles vicieux ou des boucles de renforcement.

Une seconde série qui n'incite pas à l'optimisme en matière d'évolution tient à la nature des facteurs pathogènes du management. Tout d'abord on remarquera que différents facteurs convergent sur les mêmes atteintes à la santé. Ainsi augmentation de la productivité et individualisation des salariés, selon la forme qu'ils prendraient pourraient avoir une répercussion semblable sur la sphère psychique. Par exemple l'impossibilité d'approfondir ses compétences par manque de temps et impossibilité d'atteindre les objectifs du contrat individuel vont pouvoir engendrer : doute sur soi

même, culpabilité puis dépression.

Plus inquiétant encore, nous avons montré en nous attardant sur les principes du management et son fonctionnement que c'est au plus intime du système que naîtraient les facteurs pathogènes. Une amélioration ne pourrait donc naître que d'une critique constructive du coeur même du système. Cela ne peut être éventuellement réalisable sans l'implication de l'encadrement et surtout sans la participation de tous les membres de l'entreprise à l'intérieur du débat social. Or, la situation spécifique des cadres que nous avons examinée ne permettrait pas actuellement cette implication et l'éclatement des collectifs en particulier syndicaux entraverait le débat social.

Pour améliorer la santé au travail et en diminuer les atteintes par le management, il paraît donc urgent de favoriser la naissance d'une déontologie de l'encadrement et le renouveau des forces syndicales afin de revivifier un débat social, préalable indispensable à la résolution des problèmes de santé.

Alain Carré
février 1996

LES CAHIERS S.M.T.

- N°1 Spécificité et Médecine du Travail (89) - (épuisé) -
- N°2 Ethique et Pratique en Médecine du Travail ; introduction aux débats (90) - (épuisé) -
- N°3 Evaluation en Médecine du Travail (nov. 90) - (photocopie) -
- N°4 Ethique en Médecine du Travail (mars 91) - (photocopie) -
- N°5 Précarité et Sous-traitance en Médecine du Travail (mai 92)
- N°6 Médecine du Travail et Santé Publique (mai 93)
- N°7 Souffrances et précarités au travail. *Paroles* de médecins du travail (mai 94) Editions Syros, 160 Frs en librairie
- N°8 Parler des règles de métier : nos pratiques en médecine du travail (mai 95)
- N°9 Les dérives de l'organisation du travail. Quelles pratiques pour les médecins du travail ? (mai 96) - 50 Frs

Ce cahier m'a intéressé :

Je ne suis pas membre de l'Ass. SMT, je verse 100 Frs à titre de soutien

Je demande des exemplaires gratuits (port 30 Frs)

des numéros :

nombre :

Règlement à l'ordre de Ass. Santé et Médecine du Travail

25 rue Edmond Nocard 94410 SAINT MAURICE