

mateo alaluf - jacques aron  
charles burquel - francine dekoninck  
camille dieu - angel enciso  
jean jacqmain - catherine kestelyn  
rosine lewin - dirk lauwers  
eugène mommen - madeleine moulin  
micheline roelandt - marcelle stroobants  
bruno trentin - gérard valenduc  
laurent vogel - dominique vossem

**CM**  
**CAHIERS**  
**MARXISTES**

**mal-être**





### Les *Cahiers Marxistes*

Référant aux courants marxistes, la revue tend à considérer la société comme totalité; à privilégier donc une approche multidisciplinaire critique et l'articulation entre théories et pratiques sociales. Les engagements y seront assumés comme clé de scientificité ou comme valeur philosophique et morale. La revue se conçoit comme lien entre chercheurs, citoyens actifs et responsables d'organisations sociales et politiques. Elle procède actuellement plutôt par thème.

---

#### **abonnement**

(6 numéros)

pour la Belgique 1 200 F

pour l'Union Eur. 1 400 F

hors Union Eur. 1 600 F

au compte 001-1047600-76  
des CM (21, av. de Stalingrad,  
1000 Bruxelles), ou

carte VISA/MASTERCARD

Tél + fax : 32-2-511.93.89

E-mail : [cmarx@ulb.ac.be](mailto:cmarx@ulb.ac.be)

[www.ulb.ac.be/socio/cmarx](http://www.ulb.ac.be/socio/cmarx)

---

#### **comité de rédaction**

Mateo Alaluf, Jacques Aron,  
Francis Bismans, Albert Carton,  
Barbara Delcourt, Pascal Delwit,  
Ouardia Derriche, Pierre Gillis,  
Michel Godard, Serge Govaert,  
Jean-Jacques Heirwegh, Rosine  
Lewin, Jean-Paul Mahoux,  
Jacques Moins, Jacques  
Nagels, Nadine Plateau, Maggy  
Rayet, Claude Renard, Jean-  
Maurice Rosier, Christian  
Vandermotten, Benoît  
Verhaegen.

---

#### **rédacteurs en chef**

Pierre Gillis & Michel Godard

C	M
CAHIERS	
MARXISTES	

## sommaire

- |   |  |     |
|---|--|-----|
| - essai de glossaire  | madeleine moulin   | 9   |
| - la société de l'information<br>et l'intensification du travail      | gérard valenduc  | 27  |
| - de la charge de travail au stress                                   | catherine kestelyn   | 45  |
| - regards de psys   | <i>table ronde:</i> charles burquel,<br>angel enciso, micheline roelandt, dominique vossem | 57  |
| - comment mesurer le stress professionnel,<br>avec élisabeth wendelen | rosine lewin   | 65  |
| - harcèlement moral au travail  | <i>compte-rendu du colloque 23.10.00 MET</i>   | 71  |
| - du clavier bien tempéré au dodécaphonisme                           | dirk lauwers   | 77  |
| - l'histoire d'éva, un harcèlement pas si ordinaire                   | madeleine moulin   | 89  |
| - témoignages   |  | 119 |
| - dans le secteur public, le stress de la dèche                       | <i>entretien avec camille dieu et francine dekoninck</i>                                   | 133 |
| - le harcèlement n'est pas une condition de travail<br>convenable     | <i>entretien avec jean jacqmain</i>  | 143 |
| - la compétence, besoin et alibi                                      | eugène mommen  | 157 |
| - pour en finir avec les compétences                                  | marcelle stroobants  | 179 |
| - au travail comme dans le sport, rester dans la course               | mateo alaluf   | 185 |
| - l'organisation du travail : un enjeu décisif de la lutte            | laurent vogel  | 195 |
| - revisiter le contrôle ouvrier                                       | <i>entretien bruno trentin</i>   | 203 |
| - de la banalisation du mal, hier et aujourd'hui                      | jacques aron   | 225 |

### **bon anniversaire rosine !**

La préparation de ce numéro a été coordonnée par Rosine Lewin, qui signe plusieurs articles et notices, avec tout le talent de la journaliste professionnelle qu'elle fut. Ceux qui la connaissent un peu savent qu'elle n'apprécie guère les cérémonies, ce n'était pas une occasion suffisante pour déroger. Pas davantage, semblait-il, que son 80<sup>ème</sup> anniversaire. Alors là, nous avons décidé de passer outre et de ne pas nous laisser arrêter par ses propres réticences, auxquelles nous sommes conscients de faire violence. Pour vous dire, et pour lui dire la dette que nous avons vis-à-vis de celle qui fut, de 1974 à 1989, la cheville ouvrière de la revue, vis-à-vis de celle qui reste une collaboratrice active au comité de rédaction. Amis lecteurs, réguliers ou occasionnels, vous en fûtes témoins : notre dette, celle d'une revue de culture politique persistante nous unit pour un hommage à Rosine.

Au nom de tout le comité

**Michel Godard**

**Pierre Gillis**



## mal-être au travail

A l'heure proclamée de «*l'e-économie*» et de la «*post-industrie*», la dureté physique du travail n'est plus le trait dominant de la condition salariée. Encore qu'on aurait tort d'ignorer par myopie, dans les ateliers de sa périphérie, les soutiers du capital mondialisé, et de négliger en son centre la charge physique de bien des métiers, même de service : infirmières, éboueurs, par exemple,... la mécanisation n'a pas touché également toutes les activités. Et nul ne peut ignorer les risques physiques nouveaux ou renouvelés inhérents à bien des tâches : produits et environnements toxiques, manipulations dangereuses.

Mais l'on conviendra que l'homme de fer n'est plus la figure de référence, et que le constat de l'asservissement à la machine jusqu'à l'usure des corps ne peut plus se substituer à, ni sur-déterminer l'analyse de l'aliénation du travailleur salarié, des rapports sociaux capitalistes.

### la charge psycho-sociale

Le recul relatif de la charge physique du travail dans nombre de métiers a pour premier effet de donner ou rendre une place relativement plus importante ou visible à la charge morale. Les rapports sociaux que noue l'entreprise capitaliste ont une composante essentielle de domination, d'inégalité qui demeure et s'exprime concrètement en discipline du travail et autorité hiérarchique : le récalcitrant, malgré un siècle d'avancées du droit social, peut toujours *in fine* valser à la porte, avec au mieux une indemnité en poche. Seule une contre-violence, collective, peut s'y opposer, dans un rapport de forces.

Au jour le jour, discipline du travail et autorité hiérarchique peuvent être très lourdes, et elles comportent de plus, par nature, leur part d'arbitraire, de manipulations,... : seule une contre-violence, collective, a pu et peut les limiter ou canaliser en procédures de négociation, en reconnaissance des qualifications et en règlements convenus, finalement en droits sociaux. C'est une des raisons pour lesquelles le dénigrement des collectifs de salariés est une tendance récurrente du discours patronal, de même que la singularisation des rapports et des contrats. C'est aussi une des raisons pour lesquelles la discipline interne des collectifs de salariés peut ne pas être tendre pour ceux qui s'en désolidarisent.

Tout cela n'est pas neuf, c'est entendu. Mais jusqu'à impliquer que le terme de charge psycho-sociale relève principalement ou seulement de l'innovation poétique ?

Au moment de préparer ce numéro, nous avons fait l'hypothèse que non ; au moment de le présenter, elle nous paraît confortée.

## le bien-être au travail

Ceux d'entre nos lecteurs qui s'intéressent au droit social ou participent à la vie syndicale savent que le terme de bien-être au travail désigne aujourd'hui en Belgique, depuis 1996, un code qui s'appelait hier *Règlement général de la protection du travail, RGPT*. Ils savent aussi que cette innovation terminologique et réglementaire est encore assez floue : elle ouvre un champ d'action davantage qu'elle ne clôt victorieusement un chapitre de luttes. Nous avons l'ambition que le présent numéro contribue à baliser ce champ et à s'y engager.

Mais l'hypothèse de la nouveauté du problème ne se soutient pas seulement d'une référence syndicale, que les plus malveillants auraient tôt fait de banaliser ou disqualifier. Il y a tout autant à analyser un nouveau discours patronal, celui de «*la modernisation*», variante pratique du projet néo-libéral<sup>1</sup>. Supprimer certains droits des travailleurs se dit désormais «*lutter contre les rigidités du marché du travail*» ; empêcher que la croissance de la productivité se traduise en diminution du

---

1. On relira toujours avec profit SLOOVER J. et MODEN J., *Le patronat belge - discours et idéologie, 1973-1980*, CRISP, Bruxelles, 1980.



temps de travail, contenir les salaires en développant le chômage se dit «gagner la confiance des actionnaires et de la Bourse». Fleurissent également les termes aimables : «collaborateur», plutôt que salarié (ou ouvrier, carrément «dépassé») ; la «culture d'entreprise» remplace le laïus paternaliste sur «la grande famille», en ajoutant l'obligation d'y participer. Et dans la *nomenklatura* social-démocrate, il se trouve des chantres de la privatisation pour entonner la même rengaine à propos des services publics, un Luc Vandenbossche – plus Eltsine que nature – venant après ceux qui ont vendu Belgacom et la CGER, et avant ceux qui vendront la poste et les chemins de fer, tout en multipliant les revenus des copains promus «managers».

Sous le masque de «l'autonomie» des «collaborateurs», le nouveau discours patronal, conforté par l'apport de psychologues attachés à «la gestion des ressources humaines», cherche à obliger en fait chaque salarié à s'impliquer personnellement et totalement dans le jeu patronal - «de l'entreprise» ou «de l'intérêt général», dit-on – à assumer lui-même les règles du profit et lesdites exigences du marché. Jusqu'au *hara kiri* en cas d'insuccès.

Cette forme d'individualisation du rapport social de travail, cette intériorisation recherchée, est une des clés du mal-être au travail, du sentiment d'oppression qui est largement perçu par les salariés. Et entendu par les syndicats, même si les instruments de mesure et les outils de l'action sont encore en gestation tâtonnante.

Il faut noter enfin un troisième axe de réflexion lié à l'atomisation autant qu'à la généralisation et à la précarisation du salariat. La multiplication des micro-entreprises, notamment par filialisation ou sous-traitance, la multiplication des sous- et des faux statuts (d'indépendants notamment), font qu'une bonne part des salariés ne vivent effectivement aucun collectif de travail. Pour eux, la singularité est la règle, et ils subissent seuls la violence du rapport salarial quand elle vient à s'exprimer, serait-ce dans une ambiance «familiale», la pire en l'occurrence.

## les éléments de fait

Nous avons placé en début de dossier des éléments de constat. Tout d'abord un *Essai de glossaire*, sous la plume de **Madeleine Moulin**, qui nous présente le champ de bataille terminologique : stress, harcèlement, *mobbing*,... les positions tactiques et stratégiques pour ne pas être en retard d'une guerre. A lire en apéro, à relire en pousse-café.

Vient ensuite, sous la plume de **Gérard Valenduc**, une analyse des rapports entre *La société de l'information et l'intensification du travail*. L'auteur y prolonge les résultats d'une recherche menée par la Fondation Travail-Université et portée par la CNE. Comme le suggère le titre, ce n'est plus la cadence du tambour qui fixe le rendement des rameurs, mais plutôt celle des processeurs électroniques, et toute une organisation nouvelle du travail qui va de pair, tant dans les ateliers que les bureaux. La notion de charge de travail s'en trouve complètement modifiée, et appelle de nouveaux outils de mesure autant que de nouvelles négociations sociales.

Enfin, pour qui croirait que le stress est un problème de ronds-de-cuir, le résumé de la recherche-action entreprise par la Centrale générale de la FGTB donne une perception entièrement ouvrière, sous la plume de **Catherine Kestelyn**, des conditions de travail d'aujourd'hui.

Nous concluons cette première partie par un appel aux professionnels qui interviennent, ou sont susceptibles d'intervenir dans le débat : une table ronde de psys, la recension d'une conférence d'**Elisabeth Wendelen** sur *Comment mesurer le stress professionnel*, et le compte-rendu d'un colloque proposant de *Nouveaux horizons pour la médecine du travail*.

## témoignages et vécus singuliers stress et harcèlement

Comme indiqué ci-avant (le «troisième axe...»), bien des situations de travail échappent, au quotidien, à la vision et à l'action collectives qu'évoquent les premiers articles. Le témoignage singulier est alors le seul recours pour ne pas manquer cette part du réel.



Il en va en somme de même quand on passe du stress, problème plus ou moins général, au harcèlement, problème individuel, du moins ne pouvant s'analyser que si une victime individuelle peut exprimer une plainte. Sans compter que les harceleurs peuvent être peu conscients, et que s'ils le sont assez, ils ne se vantent communément pas de leurs activités. Nous avons donc voulu présenter des témoignages, et notre collecte a donné des résultats de formes assez diverses.

Un premier article, de **Dirk Lauwers**, relate l'expérience d'un cadre d'entreprise industrielle qui a vécu l'évolution des stratégies d'organisation du travail dans une multinationale de l'électronique. C'est à la fois un témoignage, avec une dimension personnelle assumée, et une analyse *a posteriori* qui illustre, sur un mode concret, le propos de plusieurs de nos auteurs, Valenduc notamment.

Le second article, sous la plume de **Madeleine Moulin**, raconte et analyse *l'histoire d'Eva, un harcèlement pas si ordinaire*. Soucieuse d'aborder «une souffrance par son empreinte quotidienne», l'auteure nous interpelle, comme elle interpelle les acteurs collectifs, syndicaux, dont les instruments de mesure, les réflexes organisationnels sont encore assez peu adaptés à saisir cette souffrance. Ou ne le sont plus tout à fait, à l'heure où une solidarité chaude propre à une culture ouvrière tend, comme celle-ci, à être disqualifiée par un individualisme marchandisé autant que par les psycho-techniques de *management*.

Nous avons enfin complété de quelques témoignages, anonymes on le comprendra, qui ajoutent quelques touches de couleurs différentes.

## des analyses et des enjeux

Entre le constat et le témoignage – désolé pour la belle chronologie de cet édito – nous vous proposons ensuite un entretien avec **Camille Dieu** et **Francine Dekoninck**, deux militantes syndicales du secteur public – enseignement et soins de santé. Elles nous rappellent *le stress du budget*, qui est à la source de bien des épuisements professionnels.

L'entretien avec le juriste **Jean Jacquemain**, conseiller de la CGSP, porte sur le potentiel du dispositif légal et réglemen-

taire actuel. Les praticiens en particulier y puiseront de l'inspiration pour une action qui vise plus loin que le bricolage et les embarras quotidiens.

Nous vous proposons ensuite une paire de textes, d'**Eugène Mommen** et de **Marcelle Stroobants**, sur la question de la compétence *versus* la qualification. Au cœur de la stratégie patronale, avec des effets dans le monde de la pédagogie, le déni de la qualification, socialement reconnue, au profit de la compétence, reconnue par les détenteurs du pouvoir, et toujours remise en cause, est un enjeu majeur. Les approches des deux auteurs sont assez contrastées, on le verra.

Avec **Mateo Alaluf**, nous mesurons ensuite le poids d'une métaphore particulière : *au travail comme dans le sport, rester dans la course*. Le plaidoyer pour l'action collective rejoint notre propos général, tandis que la déconstruction de la métaphore fera bien rire tous ceux qui ne courent pas le dernier trophée du chameau.

Nous passons enfin à l'échelon européen, avec une contribution de **Laurent Vogel**, qui suit le dossier pour la CES, et au cours d'un long entretien avec **Bruno Trentin**, ancien dirigeant de la *CGIL*, qui met en perspective pour nous – ci et là de façon assez provocante – sa longue expérience italienne.

Ce gros bébé, nos abonnés le recevront pour l'an neuf : c'est le moment de donner quelque solennité à nos meilleurs souhaits de lecture.

Michel Godard

Rosine Lewin



*mal-être au travail :*

## **essai de glossaire**

**de quelques termes aux usages  
multiples et parfois peu précis**

madeleine moulin

L'intitulé, simple en apparence de ce numéro des *CM*, «Mal-être au travail» recouvre en fait autant de notions et prénotions que de concepts clairs et d'éventuels effets de mode. Il est utopique de prétendre dresser exhaustivement l'inventaire des définitions des termes spécifiques utilisés pour aborder ces sujets.

Le glossaire ci-dessous répond à deux objectifs complémentaires. Il propose d'une part d'éclairer le lecteur sur quelques concepts de base incontournables et à propos desquels un certain consensus scientifique se dégage. Il offre d'autre part un échantillon de la variabilité des définitions d'usage courant. A cette fin, il ne comporte pas que des définitions *sensu strictu*, mais également des positions et des conceptions exprimées à l'occasion d'articles, études et débats. Certaines sont étayées, d'autres appuyées pour ne pas dire plus, d'autres encore prudentes à souhait. Ce tableau impression-

niste devrait aider le lecteur tant à relativiser les usages sémantiques en cours qu'à faire ses propres choix dans ce marché du langage en expansion. On se référera aussi utilement à la bibliographie proposée et commentée par Rosine Lewin en fin de numéro.

L'usage abondant de termes en anglais peut être interprété de différentes manières. Pour certains d'entre eux, il n'existe pas d'équivalent en français ; le cas est simple, sauf qu'il invite à s'interroger sur les raisons de cette absence d'équivalent (ex.: stress dans son acception en physio-pathologie). D'autres sont entrés dans le langage courant sans histoire ni réflexion, parce que c'est comme ça et que ce n'est plus un effet de mode (ex.: *turn over* et même *burn out*). Après tout, ne disons-nous pas week-end et non «fin de semaine» comme le font les Québécois ? Certains termes enfin semblent revêtir un manteau de pudeur à s'énoncer en langue anglaise comme si ce recours à Shakespeare ou au langage passe-partout d'un anglais abâtardi, selon, aidait à faire passer la pilule de certaines violences, vilenies ou laideurs (ex.: *mobbing*, *bullying*, *stalking*).

L'absence de consensus et la multiplicité des abords ne sont pas nécessairement négatives sauf lorsqu'il s'agit d'un usage idéologisé d'un terme à d'autres fins que la compréhension du réel (les usages différentiels du mot stress sont emblématiques à cet égard). Pour ma part, il me plaît d'y voir la trace de recherches en sens divers pour comprendre des phénomènes qui, s'ils ne sont pas neufs en soi, s'expriment différemment aujourd'hui et prennent une ampleur ainsi qu'une intensité quelque peu inquiétantes. J'y décèle également le reflet de quêtes de maîtrise d'une réalité prompte à se dérober aux analyses et aux réactions. Enfin, j'y vois plus encore l'indice des cloisonnements disciplinaires et des difficultés à les dépasser (ex.: les difficultés de définition du mot harcèlement en droit, les divergences des conceptions psycho-physiologique et psycho-pathologique du stress).

La moindre difficulté n'est pas que la plupart des termes sont d'usage courant, quotidien avant tout. Certains d'entre eux sont aussi le reflet des hypertrophies en vogue aujourd'hui (je devrais dire que cette méga-vogue me giga-harcèle). De plus en plus fréquemment se lisent et s'entendent des usages banalisés de certains vocables au point d'être inquiétants



(comme les offres d'emploi énumérant parmi les qualités souhaitées quand ce n'est pas requises, d'être «*résistant au stress*». Vaccinés? Mithridatisés? Anesthésiés? Désaffectés? Quoi qu'il en soit, tous ces termes, d'une manière ou d'une autre, traduisent des rapports au monde forts, émotionnels, preuve si besoin était qu'il y a grand intérêt et urgence à prendre ces réalités au sérieux, y compris dans leurs abords protéiformes.

Les sources utilisées sont variées. Certaines définitions sont issues des articles qui suivent, d'autres sont des emprunts ou des créations de la part de leurs auteurs. On voit ainsi apparaître en filigrane la construction d'une culture savante autour du sujet. D'autres encore sont empruntées directement à des études et ouvrages traitant de ces questions. Pour certains concepts, en principe clairs mais aux usages extensifs, le recours aux bons vieux dictionnaires s'est avéré confortable. De son côté, la navigation sur Internet a montré son infinité de possibilités en même temps que le syndrome d'une pensée éclatée tous azimuts, au péril peut-être de sa rigueur. Enfin, quelques propositions définitoires sont de mon cru lorsqu'il s'agit de notions courantes.

Pour la bonne forme, j'ajouterai que si le choix des termes et des contenus proposés n'est pas laissé au hasard, il ne faut pas y voir nécessairement une adhésion de ma part aux inductions que certaines convictions génèrent.

## **glossaire\***

### **angoisse**

Inquiétude profonde, peur intense, née d'un sentiment de menace imminente et accompagnée de symptômes neurovégétatifs caractéristiques (spasmes, dyspnée, tachycardie, sudation, etc.). *EL*.

### **bullying**

*Commentaire* : à l'origine, le terme *bullying* désigne plutôt des agressions physiques, en particulier en milieu scolaire (Heinemann, 1972). De nombreux auteurs utilisent cependant le terme *bullying* dans une acception proche de celle de *mobbing*.

1. Comportement de harcèlement (direct : moqueries, agaceries, menaces, violences, déprédations ; ou indirect : isolement social) exercé de manière prolongée par des étudiants à l'égard d'un congénère.  
Ron Banks, *ERIC – Educational Resource Information Center*, 1997.
2. Comportement de rudolement du supérieur à l'égard du subordonné, mais je le distinguerais comme un comportement strictement interpersonnel. Jean Jacquain, *CM*.

### **burn out**

*Commentaire* : le terme est entré dans le vocabulaire courant et s'est banalisé en anglais, comme tant d'autres. Il a cependant donné lieu à diverses tentatives de traduction dont le principal mérite est de constituer une (vaine ?) tentative de maintenir le français à flot dans la tourmente du changement social, de la pensée unique et du rabotage des spécificités culturelles. Pour le reste, les traductions donnent principalement lieu à des arguties terminologiques qui ne devraient pas contribuer à nous éloigner de l'essentiel. La traduction la plus fréquente en français est **épuisement professionnel**.

\* Légende : *CM* = dans ce même numéro des *Cahiers Marxistes* ; *BL* = *Bibliorum Larousse*, 1996 ; *EL* = *Encyclopédie Larousse Multimedia*, 1998.



1. Fatigue, démotivation, tendances dépressives, fragilisation physique et morale liées à un surmenage physique et/ou mental prolongé. [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com) : *Mind Tools – Sport Psychology*.
2. Syndrôme d'épuisement physique et émotionnel impliquant le développement d'auto-évaluations négatives, d'attitudes défavorables envers le travail et d'une perte d'intérêt à l'égard des clients.  
Cité par Thomas Périlleux, «Santé et identité dans les organisations : une revue de la littérature», *Recherches sociologiques*, volume XXIII, n° 3, 1992, pp. 91-120.

### dépression

Selon les auteurs, le mécanisme de la dépression est soit purement psychologique, soit en rapport avec un déficit de certains neuromédiateurs cérébraux. De plus, une dépression peut être déclenchée par une autre maladie (insuffisance de la thyroïde) ou un médicament (pilule contraceptive). *EL*.

### douleur

1. Sensation pénible, désagréable, ressentie dans une partie du corps. Sentiment pénible, souffrance morale. *BL*.
2. Douleur morale, tristesse profonde, accompagnée d'auto-accusations injustifiées, symptôme d'un état dépressif. *EL*.

### droit

D'aucuns considèrent que la récente législation belge sur le bien-être au travail du 4 août 1996, qui remplace désormais le RGPT, constitue un progrès considérable et permettra d'importantes avancées en matière de protection du travailleur. Cet avis ne fait pas l'unanimité, entre autres en ce qui concerne les modifications apportées au rôle du médecin du travail (rôle considéré comme exemplaire pendant longtemps en Belgique) et le passage d'une logique qui exigeait que le poste de travail soit adapté au travailleur vers une logique où c'est le travailleur qui doit être adapté ou adaptable au poste (y compris en étant «résistants au stress» ?). Mais là n'est pas l'objet, encore que...

Quoi qu'il en soit, il est intéressant de constater que ladite loi de 1996, à la différence du Code pénal deux ans plus tard, ne mentionne pas le harcèlement moral. Ce n'est que récem-

ment qu'une proposition de loi a été déposée au Sénat portant sur cette question (voir rubrique *harcèlement moral*). Il est prématuré de se prononcer sur l'avenir de cette proposition. On peut néanmoins relever qu'elle présente l'intérêt de veiller à ne pas dissocier les problèmes de santé de ceux du bien-être et d'accorder une place importante à la prévention intégrée.

Enfin, il est encourageant de se tourner vers les initiatives prises en la matière dans d'autres pays, entre autres au niveau européen. Ainsi en Suède (pays où travaillait Heinz Leymann, d'origine allemande, auteur de référence sur notre sujet), c'est depuis 1977 que les violences psychologiques au travail sont sanctionnées. L'Italie de son côté progresse assez timidement avec la notion de «*protection contre la violence psychologique*», tandis qu'au pays de Descartes une proposition de loi se veut concise en définissant le harcèlement par «*la dégradation délibérée des conditions de travail*». Les Britanniques ont légiféré à la fois au civil – réparation d'un tort – et au pénal – injonction par le juge (*Protection from Harassment Act*, 1997).

### **ergonomie**

1. L'ergonomie est la discipline qui a pour objet la connaissance de l'homme en activité et les enseignements que l'on peut en tirer pour adapter les environnements, les postes de travail, les outils, l'organisation.
2. Plus particulièrement, l'ergonomie de l'environnement et des milieux de travail concerne les aménagements et la conception des postes de travail et de leur environnement, l'étude des conditions de travail, des ambiances de travail et aménagements de locaux, des nuisances, de la charge mentale de travail, des horaires de travail, du stress.

### **environnement**

1. Ensemble des éléments objectifs et subjectifs qui constituent le cadre de vie d'un individu. *EL*.
2. Dans le domaine qui nous occupe, le terme environnement est le plus souvent synonyme d'environnement psychosocial. Les objectifs des études dans ce domaine sont par exemple l'évaluation des risques psychosociaux de santé relatifs aux conditions de travail (tant objectives que sub-



jectives), l'établissement de banques de données de prévalence de troubles somatoformes en rapport avec des conditions de travail stressantes, la détermination des dimensions ou facteurs psychosociaux spécifiques qui peuvent être nocifs pour la santé mentale de l'individu (en tenant compte de la variabilité interpersonnelle et de variables médiatrices) ; ce peut aussi être la relation stress-santé, dans une perspective globale en prenant en considération les dimensions organisationnelles, sociales, psychologiques et biologiques. Ces études sont en général commanditées dans le but de dégager des perspectives d'application.

A titre d'exemple parmi bien d'autres : *L'impact des changements organisationnels sur le stress au travail, la somatisation, la biologie, et l'absentéisme*, Ecole de santé publique de l'ULB (Prof. Fr. Kittel), en collaboration avec la KUL (1999-2003).

### **harcèlement moral**

*Commentaire* : certaines définitions de la notion de harcèlement moral sont énoncées dans le souci de lier étroitement l'évolution du phénomène à l'évolution de l'organisation du travail. Ces positions accordent en général une attention particulière aux réponses législatives qui pourraient être données au problème (ex., Laurent Vogel, ci-dessous). Cette dimension collective est par contre peu présente dans les abords qui se focalisent essentiellement sur les comportements pervers, voire les personnalités perverses. Dans ces cas-là, l'organisation du travail et les lieux de travail ne sont pas considérés comme susceptibles de favoriser, encourager, voire instrumentaliser les perversités individuelles. C'est le reproche souvent fait à l'ouvrage de Marie-France Hirigoyen – *Le harcèlement moral* – au sous-titre explicite : *la violence perverse au quotidien*.

Certains modes d'évaluation et certaines pratiques de recrutement eussent pu être abordés dans ce cadre. Il en va de même pour certaines formes de harcèlement extérieures à l'entreprise même (clients, contrôleurs, etc.). Ce ne fut pas le cas. Peut-être ces situations sont-elles assez généralement considérées comme extérieures au monde du travail proprement dit.

Au chapitre des querelles et soucis de rigueur, le terme de harcèlement donne lieu à de multiples nuances et controverses, ce qui n'est guère étonnant en raison du sujet et étant donné la traduction de l'anglais, traduction sortie de son contexte, précisément celui d'une langue éminemment contextuelle elle-même. Ainsi, on trouvera tour à tour les vocables **harcèlement psychologique, psycho-terreur, violence au travail, ...**

1. Tir de harcèlement, tir visant à créer un sentiment d'insécurité dans une zone limitée que l'on sait occupée par l'ennemi. *EL*.

2. La présence médiatique du harcèlement moral, la montée en puissance des plaintes des victimes, la création de réseaux spécialisés d'écoute et de prise en charge, donnent désormais à ce nouvel intitulé une légitimité sociale. Qu'en est-il de sa légitimité psycho-pathologique ? Il faut rappeler que le harcèlement moral est un procédé, une technique de destruction et pas un syndrome clinique. Paradoxalement, victime et bourreau sont déjà là totalement confondus.

Marie Grenier-Peze, «Le harcèlement moral : approche psychosomatique, psychodynamique, thérapeutique», *Le droit ouvrier*, mai 2000, pp. 186-191 ; p. 186.

3. Par harcèlement, il faut entendre toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits unilatéraux, de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne et à mettre en péril son emploi ou à dégrader le climat de travail.

*NB* – Marie-France Hirigoyen s'appuie sur cette définition, traduite de l'anglais.

Heinz Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*, Seuil, 1996 (1<sup>ère</sup> éd. en anglais 1994).

4. Le harcèlement est une souffrance infligée sur le lieu de travail de façon durable, répétitive et/ou systématique par une ou des personnes à une autre personne, par tout moyen relatif aux relations, à l'organisation, aux contenus et aux conditions de travail, en les détournant de leurs finalités, manifestant ainsi une intention consciente ou inconsciente de nuire voire de détruire.



Drida M., Engel E. et Litzenberger F., «Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail», texte de la communication faite au 2<sup>ème</sup> Congrès International de Psychopathologie et Psychodynamique du Travail sur *Violence et travail*, 1999, Paris. Cité par Marie Grenier-Peze, *op. cit.*, p. 86.

5. Le harcèlement moral est une formule contestable. Le harcèlement est surtout psychologique, mais il comporte des éléments moraux. Micheline Roelandt, *CM*.
6. Quiconque aurait harcelé une personne alors qu'il savait, ou aurait dû savoir qu'il affecterait gravement par ce comportement la tranquillité de la personne visée, sera puni d'une peine d'emprisonnement de quinze jours à deux ans et d'une amende de cinquante francs à trois cents francs, ou l'une de ces peines seulement.  
Le délit prévu par le présent article ne pourra être poursuivi que sur la plainte de la personne qui se prétend harcelée.  
Loi du 30 octobre 1998 insérant l'article 442<sup>bis</sup> du code pénal, *Moniteur belge* du 17 décembre 1998.
7. Toute conduite abusive et répétée se manifestant notamment par des comportements, des actes, des écrits unilatéraux, qui portent atteinte, de manière intentionnelle à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique d'une personne, qui mettent en péril son emploi ou qui dégradent le climat de travail. Proposition de loi déposée au Sénat le 28 avril 2000 par Philippe Mahoux et Myriam Vanlerberghe.
8. [Il convient de] distinguer harcèlement structurel, concerté, comme politique d'entreprise (pour licencier à moindre frais par exemple) et harcèlement individuel apparaissant de manière spontanée dans un contexte de concurrence et de compétitivité de plus en plus important. C'est ainsi que la CNE complète la définition utilisée par Marie-France Hirigoyen dans Anne Meyer, Carine Van Duren, *Le harcèlement moral en entreprise*, CNE, série «Etudes», avril 2000 ; CNE, *Harcèlement moral au travail - Des témoignages parmi d'autres*, avril 2000. On peut les obtenir à la Centrale Nationale des Employés, rue du Page 69, 1050 Bruxelles.
9. Dans l'entreprise, c'est de la rencontre de l'envie de pouvoir et de la perversité que naissent violence et harcèle-

ment. Marie-France Hirigoyen, *op. cit.*, chap. 2. Le harcèlement dans l'entreprise.

10. Phénomène qui s'inscrit dans la durée : harceler, c'est revenir à charge, provoquer des dommages qui résultent d'un effet cumulatif et dont la gravité peut surprendre si l'on se limite à observer chaque action ponctuelle. La qualification «moral» permet, d'une part de tenter d'établir une démarcation avec le harcèlement sexuel et, d'autre part, d'indiquer que les situations dont nous traitons n'affectent pas principalement la santé physique des personnes...

L'invention de cette notion a permis de désigner un phénomène fréquent, de nommer une souffrance particulière qui se singularise d'autres formes de souffrance psychique au travail et de créer une catégorie qui permet d'unifier des situations apparemment très diverses...

11. Une extension de pratiques qui déshumanisent les rapports de travail et qui sont incompatibles à terme avec l'équilibre mental des travailleurs concernés et leur dignité, d'une part, et la perception qu'en ont les travailleurs, d'autre part.

Laurent Vogel, «Les législations sur le bien être et harcèlement moral». Exposé (texte provisoire), *Le harcèlement moral au travail*, Colloque organisé par le Ministère de l'emploi et du travail, Bruxelles, 23 octobre 2000.

## **harcèlement sexuel**

Harcèlement sexuel, fait d'abuser de l'autorité conférée par des fonctions de travail pour solliciter une faveur sexuelle par ordre, contrainte ou pression. *EL*.

*Commentaire* : le harcèlement sexuel n'entre pas directement dans notre propos et demanderait un traitement en profondeur à lui seul. Il serait cependant inepte de ne pas évoquer cette forme très ancienne de harcèlement au travail, notamment parce qu'elle signe radicalement la division sexuelle du travail, et de l'exclure du champ des violences au travail. Les recherches sont nombreuses et le droit a quelque peu avancé en cette matière. Ainsi, la législation belge s'est déjà préoccupée du harcèlement sexuel au travail (voir Arrêté Royal ci-dessous), alors que le harcèlement moral n'a fait jusqu'à présent l'objet d'aucune protection juridique. Il convient toutefois de tempérer les apports de cette avancée juridique comme le



souligne judicieusement Laurent Vogel : « (...) *une des graves limites de la législation actuelle sur le harcèlement sexuel est de l'avoir considéré de façon trop exclusive comme un harcèlement dont les finalités se situent dans un rapport entre deux individus dont l'un cherche à contraindre l'autre à des rapports sexuels. Le harcèlement sexuel est aussi l'expression de rapports de genre dans le travail, ce qui implique qu'une approche préventive ne peut se limiter à l'écoute et au soutien aux victimes et à la sanction des abuseurs* »

Laurent Vogel, *op. cit.*, p. 3.

Arrêté Royal du 18 septembre 1992 organisant la protection des travailleurs contre le harcèlement sexuel sur les lieux de travail.

Jacqmain J., *Harcèlement sexuel : les moyens d'action juridiques en droit du travail*, Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, 1992.

Davagle M., «Le harcèlement sexuel dans l'entreprise», *Actualité en bref Contrats de travail*, Ced. Samsom, n°164, 16 septembre 1998.

### **harcèlement subjectif**

Il y a au moins deux manières de prendre en considération la notion de harcèlement subjectif. Soit on considère qu'une personne est victime lorsqu'elle se reconnaît comme telle au travers d'une définition qui lui est proposée. Soit on construit une démarche qui tend à prendre en considération l'appréciation subjective (du sujet) du harcèlement pour en dessiner les contours et pour lui donner une définition opératoire. Ce deuxième cas n'est pas facile à instaurer, ni à valider. Il peut être pris éventuellement en considération de manière jurisprudentielle, mais dans le domaine de la recherche, il peut difficilement être pris en considération puisqu'il y a une définition en intériorité des critères de validité, et non en extériorité. Il en va ainsi pour la plupart des objets qui touchent de près ou de loin à la souffrance et à la douleur.

### **harcèlement vertical et horizontal**

D'un supérieur vis-à-vis d'un subordonné et vice versa dans le premier cas ; d'une ou plusieurs personnes vis-à-vis d'un collègue dans le second.

### **harceleur**

Le harceleur est surtout une personne pénétrée de son pouvoir, persuadée de la nécessité et des vertus de l'excellence. Mettre la personne du harceleur à l'avant-plan, c'est encourager une vision selon laquelle le harcèlement moral résulte de l'action malfaisante d'un individu... Cela peut être vrai dans quelques cas, mais c'est souvent trop court.

Micheline Roelandt, *CM*.

### **management par le stress**

Comportement de harcèlement moral qui ferait partie d'une conception particulière de la gestion des ressources humaines.

Jean Jacquemain, *CM*.

### **mobbing**

Commentaire : le terme harcèlement recouvre *grosso modo* le terme *mobbing* entré le premier dans la danse en raison de l'antériorité des recherches anglo-saxonnes sur le sujet. La traduction littérale de *mob* est : foule, meute, plèbe, bande ; *to mob* : assaillir.

1. Harcèlement psychologique sur les lieux du travail, dirigé de manière systématique par une ou plusieurs personnes contre une autre qui est mise dans une situation d'isolement sans défense ni recours et y est maintenue par des agressions constantes, survenant au moins une fois par semaine, pendant au moins six mois.

Heinz Leymann, *The Mobbing Encyclopaedia*.

2. Les comportements hostiles sur le lieu de travail qui amènent à la stigmatisation systématique d'un individu, le déni de ses droits, jusqu'à son éviction complète du marché du travail. Le *mobbing* est une attitude visant à priver de toutes ses possibilités professionnelles et sociales une victime désignée. Cette attitude s'ingénie, avec ténacité et persévérance, à détruire directement toute possibilité qu'aurait la victime de s'exprimer et de communiquer efficacement, de maintenir de bonnes relations avec son entourage, de préserver sa réputation, d'exercer son activité professionnelle et de rester en bonne santé.

Heinz Leymann, *Mobbing, la persécution, ...op. cit.*

3. Le *mobbing* comprend des comportements tels que donner des tâches humiliantes et dénuées de sens, isoler

socialement, menacer verbalement, maltraiter physiquement, répandre des rumeurs ou se moquer de la vie privée. Zapf D. et Leymann H., «Mobbing and victimation at work», *European Journal of Work and Organisational Psychology*, P. Henriot (éd.), 5 (2), pp. 161-164, 1996. Traduction proposée par Faulx D. et Geuzaine C., «Le harcèlement moral au travail : état de lieux et pistes de développement», *Médecine du travail et ergonomie*, volume XXXVII, n° 3, 2000, pp. 135-147.

4. Enchaînement de comportements hostiles envers une personne intervenant de manière quasi quotidienne et durant une longue période, ce qui l'amène à une position d'impuissance avec des risques élevés d'exclusion.  
Leymann H., «The Content and Development of Mobbing at Work», *European Journal of Work and Organisational Psychology*, P. Henriot (éd.), 5 (2), 1996, pp. 165-184.
5. Originellement, harcèlement par un groupe d'égaux, vraisemblablement à l'égard d'un individu. Jean Jacquemain, *CM*.

### modes de gestion

L'ensemble des pratiques managériales, mises en place par la direction d'une entreprise ou d'une organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. C'est ainsi que le mode de gestion comprend le mode d'établissement des conditions de travail, l'organisation du travail, la nature des rapports hiérarchiques, le type de structures organisationnelles, les systèmes d'évaluation et de contrôle des résultats, les politiques en matière de gestion du personnel, et les objectifs, les valeurs et la philosophie de gestion qui l'inspirent.

Jean-François Chanlat, dans *L'homme à l'échine pliée*, Desclée, coll. «Sociologie clinique», Paris, 1999 ; p. 35.

### névrose

1. Affection caractérisée par des conflits qui inhibent les conduites sociales et qui s'accompagnent d'une conscience pénible des troubles. *BL*.
2. Affection mentale caractérisée par des pensées envahissantes ou de l'anxiété, dont le sujet est conscient. *EL*.



**pervers**

1. Qui accomplit par plaisir des actes immoraux ou cruels.
2. Atteint de perversion, et en particulier, atteint de perversion sexuelle.
3. Adjectivement : fait par perversité, qui dénote la perversité ; acte pervers. *EL*.

**psychopathologie**

Science des dysfonctionnements psychiques et des souffrances qu'ils entraînent, en relation avec la psychiatrie et la psychologie. *EL*.

**psychosomatique**

1. Se dit de troubles organiques liés principalement à des facteurs d'ordre psychique (conflits, etc.) alors que les symptômes de maladie mentale font défaut.
2. Médecine psychosomatique, branche de la médecine qui s'intéresse aux troubles psychosomatiques. *EL*.

**sécurité**

1. Situation dans laquelle quelqu'un, quelque chose n'est exposé à aucun danger, à aucun risque d'agression physique, d'accident, de vol, de détérioration : Sécurité de l'emploi.
2. Situation de quelqu'un qui se sent à l'abri du danger, qui est rassuré. *EL*.

**souffrance**

Souffrir, éprouver de la souffrance, c'est avoir mal (à), être tourmenté par, être endommagé par quelqu'un ou quelque chose. *BL*.

**stalking**

Poursuite et harcèlement volontaire, malveillant et répété d'une autre personne. Des travaux récents distinguent cinq types de harceleurs : rejeté, qui recherche une réconciliation et une revanche après la fin d'une relation ; demandeur d'intimité, recherchant une relation intime avec une personne qu'il prétend objet unique de sa flamme, prétendument partagée ; incompetent, incapable de mener une relation normale avec

une personne qui l'attire, sans considérer cette attirance comme unique ou fatalement réciproque ; amer, désireux d'effrayer sa victime, de la mettre en situation de détresse, souvent par sentiment d'injustice ou désir de vengeance ; prédateur, éprouvant du plaisir à exercer un pouvoir et à contrôler sa victime, souvent sexuellement pervers.

Antistalking.com/onour.com.

## stress

Commentaire : la traduction littérale de stress est pression, tension, violence. Afin d'éviter les confusions avec d'autres réalités couvertes par ce concept, de nombreux auteurs francophones ajoutent une qualification au terme. Ainsi, on trouvera souvent les expressions **stress professionnel**, ou **stress au travail**.

1. Mot anglais signifiant tension, contrainte (au propre et au figuré). Lors de situations de compétition ou de risque, l'organisme réagit par diverses modifications neuro-hormonales qui le préparent à la fuite ou à l'effort (éventuellement au combat). Ces modifications peuvent être appropriées ou non aux circonstances (par exemple selon que la tension émotionnelle se résout ou non dans un effort physique). La répétition de situations de stress sans résolution entraîne (-rait ?) des conséquences psychologiques et/ou physiopathologiques.

S. Marchal, *Mind Tools – Sport Psychology*.

2. Contraintes qui suscitent dans l'organisme un ensemble de réactions physiologiques adaptées à permettre le combat et la fuite (*fight-or-flight*), avec leurs conséquences biologiques si ces modifications physiologiques ne sont pas suivies d'une action.

Condensé des définitions des encyclopédies *Universalis* et *Britannica*.

3. Etat perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagnent de craintes et de dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail.

*Convention collective de travail n°72 du mardi 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress*

*occasionné par le travail*, Conseil national du travail ; article premier.

4. Le stress au travail ne se confond pas avec le harcèlement moral ; celui-ci émerge comme une catégorie du stress au travail. Jean Jacquemain, *CM*.
5. Il y a stress pour celui qui éprouve en permanence le sentiment qu'il ne peut accomplir ses tâches dans le temps imparti. FGTB, *Dossier sur le harcèlement moral au travail*, 2000 (consultable sur le site [www.fgtb.be](http://www.fgtb.be)).
6. Forme extrême de stress social au travail. Faulx D. et Genzaine C., *op. cit.*, p. 137.
7. Les premiers signes du stress sont, suivant la susceptibilité de l'individu, des palpitations, des sensations d'oppression, d'essoufflement, de fatigue, des troubles du sommeil, de la nervosité, de l'irritabilité, des maux de tête, des troubles digestifs, des douleurs abdominales, ainsi que des manifestations psychiques comme l'anxiété. Marie-France Hirygoyen, *op. cit.*, p. 188.
8. Le stress est à la fois l'attaque contre l'organisme et la réponse de celui-ci. L'agression concerne l'organisme dans sa totalité et non pas une région ou une fonction particulière. L'organisme lui oppose une réponse non spécifique et générale, le stress, en plus des réponses locales ou spécifiques (telles que la défense anti-infectieuse). *EL*.

### **symptôme**

1. Phénomène subjectif qui révèle un trouble fonctionnel ou une lésion.
2. Indice, présage : des symptômes de crise économique. *EL*.

### **syndrome**

1. Ensemble des signes et des symptômes qui caractérisent un état pathologique.
2. Ensemble de comportements particuliers à un groupe humain ayant subi une même situation traumatisante : Le syndrome du Viêt Nam. *EL*.

### **victime**

Personne ou groupe qui souffre de l'hostilité de quelqu'un, de ses propres agissements : il a été victime de sa naïveté. *EL*.



## **tout ce qui ne sera pas dit**

Nombre de concepts et notions recouvrant les réalités dans lesquelles s'inscrivent les mal-être au travail, ou qui en sont la cause au moins partiellement ne sont pas développés dans ce bref glossaire. Il y aurait pourtant là sujet à un travail parallèle, plus approfondi. Il serait sans doute très révélateur de voir quand et dans quels contextes des termes comme organisation du travail, gestion du travail, conditions de travail, temps de travail, conflits de travail sont utilisés, avec quels contours et à quelles fins de démonstration. Il y aurait certainement aussi des enseignements à tirer de l'analyse des usages différentiels de termes comme conditions de travail et organisation du travail, de compétence et performance, etc.

Il ne serait pas innocent non plus de se pencher plus avant sur les ambiguïtés entretenues entre l'usage courant de termes techniques, spécifiques ou scientifiques (ex.: tu n'es pas performant, je déprime) et à l'inverse l'usage de termes du langage courant dans un contexte de clarification ou de démonstration qui requiert au contraire de la rigueur (ex.: environnement, harceleur,...).

Enfin, une série de concepts en vigueur dans les sciences du travail pourraient sans doute utilement être revisités à la lumière des états des lieux qui se dressent actuellement autour de la souffrance au travail, comme par exemple, charge mentale, charge psycho-sociale, charge de travail. Les recherches en ce domaine sont abondantes et ne sont pas neuves, entre autres en ergonomie, mais également en psychologie du travail, psycho-pathologie du travail, physio-pathologie du travail, et de manière générale dans la plupart des recherches psycho-sociales.

La « médecine du travail » et le « droit au travail » quant à eux sont en chantier, sans doute perpétuel, mais avec une acuité particulière aujourd'hui. Il reviendra sans doute à la médecine du travail de saisir la nouvelle donne de la législation de 1996 sur le bien-être au travail pour occuper (ou réoccuper) une place centrale dans le cadre de ses missions afin de se faire la caisse de résonance des situations vécues et des rapports de forces dans lesquels elles prennent place.

Quant au droit du travail, il a devant lui une tâche énorme à accomplir, précisément pour tenir compte des implications des changements légaux (c'est-à-dire en matière de responsabilité) et pour s'ouvrir aux attentes de clarté juridique et de protection effective, dans les termes qui sont ceux d'aujourd'hui, c'est-à-dire d'un monde dans lequel chavirent bien des évidences à propos de l'*homo faber*.

En attendant ces éventuels approfondissements, le lecteur aura le loisir de découvrir dans les pages qui suivent un aperçu des arcanes du vocabulaire en usage et de jouer «*Dis-moi le mot que tu emploies et je te dirai qui tu es*».

---

PS. - Quelques références «incontournables» sont insérées dans la bibliographie présentée par Rosine Lewin en fin de numéro. A relever les dates de parution, le lecteur notera que la préoccupation à propos des différentes formes de mal-être n'est pas neuve. Bonne lecture !

## la société de l'information et l'intensification du travail

gérard valenduc\*

L'intensification du travail est une des tendances majeures qui ressortent des premiers résultats de la troisième enquête internationale réalisée en mars 2000 par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, à Dublin. Par rapport à l'enquête de 1990, la proportion de travailleurs qui déclarent avoir un rythme de travail élevé est passée de 47% à 56%. La proportion de travailleurs qui doivent faire face à des délais courts et stricts est passée de 49% à 60%<sup>1</sup>. La hâte et l'urgence envahissent les bureaux comme les ateliers, les commerces comme les transports.

L'intensification du travail est due en premier lieu à des changements fondamentaux dans l'organisation de l'économie, qui caractérisent la phase actuelle de restructuration et d'expansion du capitalisme. Les services constituent aujourd'hui le moteur de la croissance ; ils créent des emplois tandis que l'industrie en détruit, ils constituent la source principale de valeur ajoutée et de profit. La connaissance devient un facteur de production déterminant, source d'avantages compa-

---

\* Fondation Travail-Université, Centre de recherche Travail & Technologies, Namur.

1. Résultats provisoires présentés dans *Le Monde Economie*, 24 octobre 2000.



ratifs aussi bien pour les grands groupes mondialisés que pour les petites entreprises spécialisées. Les technologies de l'information et de la communication imprègnent l'environnement de travail de la majorité des travailleurs intellectuels et manuels. Le marché du travail est caractérisé par une expansion considérable de toutes les formes de travail flexible, des plus classiques aux plus modernes, et par un accroissement de la précarité. Tels sont, très sommairement, les traits caractéristiques de ce qu'il est convenu d'appeler la société de l'information.

Dans un modèle de production déterminé par l'activité industrielle, les menaces principales pour la santé et la sécurité au travail sont d'origine matérielle : les machines, les accidents, les produits dangereux, le bruit, la pénibilité physique du travail, etc. Dans le modèle de production qui caractérise la société de l'information, ces menaces n'ont certes pas disparu et certaines se sont même aggravées. Toutefois, elles sont supplantées par d'autres formes de détérioration des conditions de travail : la fatigue mentale, le stress, le contrôle continu mais sournois, un rythme de travail astreignant, la pression permanente de la clientèle, le poids des incertitudes. Tous ces éléments de détérioration des conditions de travail présentent un trait commun : ils sont dus davantage à des facteurs organisationnels qu'à des causes matérielles ou physico-chimiques.

La première partie de cet article décrira les principaux changements dans l'évolution des situations de travail. La seconde partie traitera de manière plus spécifique du rôle des technologies de l'information et de la communication dans l'intensification du travail. La conclusion développera le lien entre la question des rythmes de travail et la question du temps de travail.

## **l'évolution des situations de travail**

Dans un ouvrage récent<sup>2</sup>, nous avons tenté d'analyser les tendances majeures qui déterminent l'avenir du travail dans la société de l'information. Parmi ces tendances, en voici quelques-unes qui expliquent l'intensification du travail :

---

2. VENDRAMIN P., VALENDUC G., *L'avenir du travail dans la société de l'information*, Editions L'Harmattan, Paris, 2000.

- la pression de la clientèle ;
- le travail abstrait et la codification des connaissances ;
- la réactivité et la vulnérabilité dans la production *just-in-time* ;
- la flexibilité et la précarité.

Le point de vue adopté ici est celui de la description des situations de travail, c'est-à-dire des facteurs contextuels qui caractérisent les tâches effectuées par les travailleurs. Il est quelque peu diff rent de l'approche classique des conditions de travail, qui s'intéresse en premier lieu aux postes de travail, ainsi que des approches inspirées de la psychologie du travail, qui interprètent les perceptions, les relations et les comportements au travail.

### la pression de la clientèle

Le travail exige de plus en plus fréquemment des rapports directs avec des clients, rapports qui ont un caractère commercial, c'est-à-dire au cours desquels s'effectue une transaction ou une prestation de service. Cette exigence concerne non seulement les employés commerciaux proprement dits, mais aussi de nombreuses autres catégories de travailleurs : les employés de guichet, les fonctionnaires d'une administration, les travailleurs de la santé, les techniciens de maintenance, les contrôleurs et inspecteurs, les magasiniers, les transporteurs, etc. Une enquête réalisée récemment pour la CNE, auprès des employés des entreprises industrielles de plus de cinquante personnes en Wallonie et à Bruxelles, illustre bien cette expansion des relations directes avec la clientèle : 48% des employés déclarent avoir fréquemment des contacts directs avec la clientèle, bien que les employés commerciaux ne représentent que 7% du total des employés dans les branches industrielles. Les opinions sur ces relations avec la clientèle sont partagées : 69% les considèrent comme valorisantes, 33% comme stressantes et 16% comme monotones<sup>3</sup>.

Les contacts avec la clientèle ou les usagers se déroulent soit dans des relations face à face, soit dans des relations médiatisées par la technologie, c'est-à-dire par le téléphone ou l'or-

3. VENDRAMIN P., *Les employés de l'industrie*, enquête réalisée par la Fondation Travail-Université pour la CNE, Fondation Travail-Université, Namur, mai 2000.

dinateur. Dans un éventail croissant d'activités, de nombreuses fonctions de service passent par une médiation téléphonique, notamment la vente, le *marketing*, l'assistance technique, la réservation, les assurances, les études de marché, etc. Cette médiation de la technologie est une source d'intensification du travail. Le travailleur n'est plus maître de son rythme de travail. Celui-ci est déterminé tantôt par la fréquence aléatoire des appels téléphoniques, tantôt par les sollicitations d'un système informatique qui répartit lui-même la charge de travail.

Les centres d'appel constituent un exemple typique d'entreprise où la médiation de la technologie conduit à une intensification du travail. Les centres d'appel sont des firmes spécialisées ou des filiales d'un grand groupe, qui ont pour objet de gérer la communication externe des entreprises qui leur sous-traitent cette fonction. Certains centres d'appel ne sont ni des firmes spécialisées ni des filiales, mais des départements internes d'une entreprise ou d'une administration. Dans un centre d'appel, toute l'organisation du temps est déterminée par l'exigence de satisfaire la clientèle : horaires d'accessibilité, réponse immédiate, minutage et surveillance des communications, guidage des conversations par des scripts affichés sur écran, mesure de l'efficacité des contacts, etc. Une minute perdue est peut-être un client perdu. La gestion rigoureuse du temps prime sur toutes les autres considérations de qualité du travail. On peut se demander si la logique organisationnelle du centre d'appel n'est pas en train de s'étendre à d'autres types de services, y compris parmi les services publics ou non marchands.

La pression de la clientèle est un facteur important d'intensification du travail. L'enquête internationale de la Fondation européenne de Dublin, déjà citée, relève que 75% des travailleurs interrogés attribuaient l'intensification du travail à la pression de la clientèle plutôt qu'à celle de la hiérarchie de leur entreprise. Cette pression de la clientèle se manifeste en premier lieu sur les travailleurs qui sont en contact direct avec celle-ci, que ce soit face à face ou par téléphone.

La pression de la clientèle a encore d'autres effets qui accroissent l'intensité du travail. Les déplacements des employés techniques ou commerciaux itinérants sont organisés pour maximiser le temps passé avec les clients, au détriment du



temps passé avec les collègues et du temps personnel ; un déplacement n'est plus un temps de repos entre deux clients, mais une course d'un client à l'autre. Ce n'est pas sans risque. En France, l'enquête annuelle 1998 de l'INSEE sur les accidents du travail a révélé, pour la seconde année consécutive, une augmentation du nombre d'accidents de la route survenus au cours des déplacements professionnels.

## le travail abstrait et la codification des connaissances

Avec la technologie, le travail devient de plus en plus abstrait. Face à des écrans d'ordinateur ou des pupitres de contrôle, le travailleur opère sur une représentation abstraite de la réalité, bien plus souvent que sur la réalité elle-même. La raffinerie de pétrole n'est plus en entrelacement de tuyaux et de vannes, mais un tableau de bord informatisé. La coulée continue n'est plus du métal en fusion, mais un schéma en couleur sous *Windows*. Un livre n'est plus un ouvrage imprimé et relié, mais un fichier réalisé avec un logiciel de PAO. Les archives ne sont plus dans les caves, mais sur le disque dur. Et ainsi de suite. Tout cela fait gagner du temps, raccourcit les délais, permet de mener de front plusieurs tâches. Affranchi des contraintes de la matière, le travail abstrait est aussi un travail plus intensif.

Si le travail devient de plus en plus abstrait, c'est parce qu'une part croissante des connaissances nécessaires au travail a été codifiée et incorporée dans les systèmes techniques. Pour comprendre cette évolution, il est utile de faire un petit détour par cette notion de connaissance codifiée, qui, selon Bent-Aege Lundvall et Susana Borr s<sup>4</sup>, se distingue d'un autre type de connaissance, la connaissance tacite.

La connaissance codifiée est celle qui peut être transcrite dans des procédures structur es ou dans des raisonnements logiques, bref celle qui peut être transformée en information. Cette connaissance transformée en information devient alors un produit commercialisable, qui peut être facilement stocké dans des bases de données, reproduit en de nombreux exem-

4. LUNDVALL B-A., *The Globalising Learning Economy: implication for innovation policy*, European Commission, DG Research (EUR 18307), Bruxelles, 1997.

plaires, transmis à travers des réseaux. Sous cette rubrique, on trouvera tout ce qui constitue les bases de données, les systèmes experts, etc. La tendance à la codification des connaissances est croissante, ainsi que le développement d'outils permettant d'utiliser cette connaissance codifiée. Les technologies jouent un rôle central dans cette tendance. Elles augmentent la valeur ajoutée de la connaissance codifiée en permettant son transfert à longue distance et à faible coût.

Par contraste, la connaissance tacite est la connaissance qui reste liée à l'intervention humaine. Elle ne peut pas être traduite dans un langage informatique, ni fixée dans un format spécifique. La qualification d'un travailleur comprend des connaissances codifiables mais aussi une part importante de connaissances tacites. Une personne qualifiée suit dans son travail des règles qui ne sont pas connues en tant que telles mais qui relèvent de sa qualification et de son expérience. La connaissance tacite fait référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient, ainsi qu'à des aptitudes, des modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente. On pense ici, par exemple, à tout ce qui constitue le doigté, la touche commerciale, le sens des affaires, l'aptitude pédagogique, bref un ensemble de choses qui font qu'on est bon, compétent, doué ou performant dans une activité. Ce type de connaissance reste intimement lié à la personne du travailleur et n'est pas transformable en produit, comme peut l'être la connaissance codifiée. La transmission de la connaissance tacite ne passe pas par les ordinateurs et les réseaux, elle passe par des formes d'interaction sociale proches de l'apprentissage. La connaissance tacite ne peut être ni vendue, ni acquise sur un marché et son transfert est extrêmement sensible aux contextes sociaux. Les convictions, les valeurs et les modes d'interprétation communs, qui rendent la communication possible, font également partie des connaissances tacites.

Dès lors, faut-il voir dans la codification croissante de la connaissance un indice d'intensification du travail ou encore, les racines de la déqualification des postes de travail ? Dans une certaine mesure, oui. Les faits rendent effectivement compte d'une automatisation croissante des activités intellectuelles, qui conduit toujours à une augmentation du rythme de travail, souvent à des changements des profils profes-

sionnels et parfois à des suppressions d'emplois. La formalisation des procédures, l'automatisation de l'encodage, les systèmes d'assistance en ligne, les logiciels d'aide   la décision vident certains postes de travail de leur qualification professionnelle traditionnelle, tout en accroissant la performance. Productivité et intensité du travail vont de pair.

## la réactivité et la vulnérabilité des flux tendus

Le travail devient de plus en plus exigeant sur le plan de la réactivité. Les temps de réponse sont de plus en plus courts, que ce soit face à la machine ou face au client, en bref, il faut agir « vite et bien ». Qu'il s'agisse de production industrielle ou de prestation de services, le travail doit être effectué à « flux tendus » et avec une « qualité totale », ce qui est un facteur de pression supplémentaire. Lors du dernier congrès annuel des médecins du travail en France, la question des rythmes accélérés était à l'ordre du jour : *« Nous subissons la dictature du temps réel. C'est en gagnant du temps que les entreprises gagnent des marchés. Avant, l'homme était névrosé, il devait faire face à des interdits. Maintenant, il est insuffisant. Il a toujours peur de ne pas être à la hauteur ou de ne pas suivre le rythme. L'urgence donne un ersatz de sens, comme si la vitesse de résolution des problèmes donnait du sens à l'action »*<sup>5</sup>.

Le principe de production à flux tendus, appelé aussi *just-in-time*, organise une interdépendance dans la gestion du temps tout au long des phases successives de production et de commercialisation d'un bien ou d'un service. Le moindre retard provoque des perturbations importantes dans cet enchaînement et est considéré comme un coût par les entreprises. La pression du temps se reporte en cascade sur les sous-traitants, les fournisseurs, les distributeurs.

En dernier ressort, la pression sur le temps et l'exigence de réactivité se répercutent sur le travailleur, qui est à la fois le maillon le plus flexible de la chaîne et le seul qui soit doté d'une capacité de rétroaction et d'adaptation meilleure que celle des machines et des réseaux. Une étude de *Stichting*

5. Le Monde, 13/06/2000, p.18.



*Technologie Vlaanderen* relève l'impact paradoxal des organisations flexibles et des méthodes de production à flux tendus : si elles mettent mieux en valeur les qualifications et les compétences, elles provoquent aussi, chez un grand nombre de travailleurs, un surcroît de stress qui se traduit par des troubles divers<sup>6</sup>. A tel point que le sigle *JIT* a été renommé «*just-in-trouble*».

La production à flux tendus n'est pas sans faille. Le travail s'effectue avec des systèmes de plus en plus vulnérables, dans lesquels la gestion des aléas (dysfonctionnements, pannes, accidents) exerce une pression croissante sur le travailleur. Cette pression est source de stress.

## la flexibilité et la précarité

Le travail devient de plus en plus flexible. Pour un grand nombre de travailleurs, cette flexibilité entraîne une plus grande précarité, qui se manifeste à travers la multiplication de formes de travail atypiques. Flexibilité et précarité sont des facteurs d'intensification du travail. La flexibilité peut porter sur plusieurs aspects du travail : le temps de travail, la localisation du travail, la relation contractuelle de travail (y compris la rémunération).

Le temps de travail est de plus en plus éclaté et de plus en plus difficile à mesurer. Il inclut non seulement des temps de présence sur les lieux de travail, mais aussi des périodes de disponibilité plus larges, des déplacements plus fréquents, des tâches à effectuer chez les clients ou à domicile, des rythmes plus flexibles.

Le temps de travail fait également l'objet d'une nouvelle forme de rationalisation, qui va bien au-delà du chronométrage introduit par Taylor et ses disciples. Les technologies actuelles permettent de prévoir avec précision le nombre de travailleurs nécessaires en fonction des horaires. Les entreprises de grande distribution, par exemple, récoltent de nombreuses données sur les profils de clientèle, notamment les habitudes en matière de *shopping* (heures, jours, etc.). Ceci permet de prévoir le nombre d'employés nécessaires en fonction des

6. JANSSENS F., *Gejaagd door het werk : arbeid en stress in veranderende bedrijven*, Stichting Technologie Vlaanderen, 1997.

horaires et de concevoir un approvisionnement «juste à temps». Il en résulte une planification très stricte des horaires de travail et du recours au temps partiel. De manière similaire, dans les centres d'appel, la technologie des systèmes automatiques de distribution des appels (ACDS) permet de prévoir le nombre d'opérateurs requis à chaque moment de la journée. Ces procédures augmentent la productivité du travail et intensifient aussi le travail. D'autres entreprises de services pratiquent des méthodes semblables, notamment le secteur bancaire, la restauration rapide, le nettoyage. Tout le temps de travail est du temps occupé, ce qui a un impact sur le niveau de stress au travail ainsi que sur le travail en tant que lieu de socialisation et d'expérience sociale.

La gestion plus fine du temps de travail atypique au bénéfice des entreprises se manifeste à travers une augmentation du temps partiel «subi» par rapport au temps partiel «choisi». Selon deux enquêtes réalisées en France par l'INSEE en 1991 et 1996, la proportion de travailleurs à temps partiel qui sont mécontents de l'organisation de leur temps est passée de 29 à 38% ; 40% des salariés concernés n'ont pas choisi leur fraction de temps partiel et souhaiteraient travailler plus, mais pas forcément à temps plein. Le dilemme «choisi ou subi» ne porte plus tellement sur le fait de travailler à temps partiel, mais sur les modalités d'organisation du temps partiel.

L'intensification du travail peut, par ailleurs, conduire à un plus grand recours au temps partiel afin d'éviter l'épuisement des employés. Ainsi, certains gestionnaires de centres d'appel considèrent qu'une rotation toutes les quatre heures est optimale pour garantir la productivité du travailleur ; par conséquent, ils n'engagent qu'à mi-temps.

La localisation flexible du travail favorise également l'intensification du travail. Le travail mobile concerne surtout le personnel en relation avec la clientèle : les cadres, techniciens de maintenance, employés commerciaux. Ces employés sont censés passer très peu de temps dans leur entreprise, mais plutôt chez les clients, sur la route ou chez eux. Leurs rapports peuvent être transmis automatiquement, les bases de données sont consultées à distance et beaucoup d'autres problèmes sont résolus par téléphone. Quand il est nécessaire pour ces travailleurs mobiles de venir dans l'entreprise, des «bureaux d'atterrissage» (*touchdown offices*) sont à leur dis-

position. Certaines grandes entreprises offrent des bureaux d'atterrissage dans plusieurs sites, ce qui permet une plus grande flexibilité. Ce type d'arrangements permet aux travailleurs de voyager moins et de gagner du temps. Toutefois, le travail mobile peut aussi s'accompagner d'une intensification du travail, à travers une augmentation du nombre d'heures passées chez les clients ou une extension de la zone à couvrir. Le principe selon lequel le travailleur doit toujours être joignable augmente aussi la charge de travail.

La flexibilité contractuelle est un autre facteur d'intensification du travail. A une gestion de la production *just-in-time*, correspond une gestion de la main-d'œuvre *just-in-case*. Le travailleur est engagé juste quand l'entreprise en a besoin. Il est utilisé comme un instrument, le plus efficacement possible, puis on le met de côté en attendant la prochaine utilisation. Une grande variété de dispositifs contractuels permettent aujourd'hui aux employeurs de renouer avec un style de gestion de la main-d'œuvre hérité des bourses du travail du siècle dernier, où la criée aurait été remplacée par les nouvelles technologies.

On pense d'abord au travail intérimaire et aux contrats à durée déterminée. Ces deux formes de contrat représentent une proportion croissante des emplois créés dans l'industrie et les services. En France comme en Belgique, elles sont devenues la principale voie d'accès à l'emploi pour les jeunes. La majorité des recrutements pour de nouveaux postes de travail s'effectue en effet soit par l'intermédiaire des agences de travail temporaire, soit sous la forme de contrats à durée déterminée, éventuellement renouvelables. Certes, les agences d'intérim peuvent avancer en leur faveur l'argument selon lequel plus d'un tiers des intérimaires sont ensuite engagés dans des contrats à durée indéterminée. Cet argument confirme toutefois que le passage par la précarité devient une contrainte dans l'accès au marché du travail. Il ne faut pas de longues explications pour comprendre pourquoi et comment le recours au travail temporaire permet d'accroître l'intensification du travail et la pression sur le travailleur.

La logique du «juste en cas» va plus loin. Dans certains pays, comme la Grande-Bretagne, il existe des contrats d'emploi «zéro heure», où aucun horaire de travail n'est spécifié. Le travailleur doit être disponible pendant une certaine période de



la semaine, mais il n'est rémunéré que quand il est appelé pour travailler. On a ainsi poussé à l'extrême le principe des contrats d'appel, que certaines entreprises de grande distribution ont essayé d'imposer en Belgique voici quelques années : le travailleur (c'est-à-dire la plupart du temps la travailleuse) est engagé pour un minimum d'heures fixes et doit rester disponible pour une marge d'heures de travail complémentaires, au gré de l'entreprise. De tels contrats existent en France, où les syndicats leur ont donné un nom évocateur : le «travail au sifflet».

Toujours dans la même logique du «juste en cas», on voit se développer de nouvelles formes de travail semi-indépendant ou de travail en détachement, dans lesquelles le droit du travail est remplacé par le droit commercial. Des employeurs engagent des sous-traitants pour des tâches déterminées – il s'agit parfois d'anciens salariés licenciés, comme dans le cas d'employés de compagnies d'assurances transformés en agents indépendants. La pratique du détachement de personnel se répand partout en Europe, même dans les pays où elle est en principe interdite, comme en Belgique. Des entreprises mettent leurs employés à la disposition d'autres entreprises, dans les liens d'un contrat commercial. Les informaticiens et les consultants connaissent cette situation depuis longtemps, mais elle s'étend aujourd'hui à d'autres catégories de travailleurs.

La flexibilité des rémunérations, conséquence inévitable de la flexibilité contractuelle, contribue directement à l'intensification du travail. Une proportion croissante de travailleurs voient une partie de leur rémunération liée à des critères de performance ou à des objectifs à atteindre. Les heures supplémentaires systématiques peuvent également être considérées comme un élément de rémunération flexible. Il faut travailler plus dur et plus longtemps pour obtenir une rémunération satisfaisante, mais sans garantie de récurrence ni de pérennité.

Enfin, dans l'organisation du travail, les glissements d'une catégorie professionnelle à l'autre, notamment l'expansion de la catégorie des cadres, conduisent aussi à une augmentation de la charge de travail. Le temps de travail des «cadres» est en effet particulièrement flexible et les heures supplémentaires font souvent partie du statut.

## une nouvelle approche de la notion de charge de travail

Les évolutions décrites ci-dessus conduisent à un élargissement de la notion de charge de travail. Selon Yves Lasfargue, quatre groupes de facteurs permettent de décrire aujourd'hui la charge de travail<sup>7</sup>:

- La charge de travail induite par les caractéristiques du poste de travail : elle provoque la fatigue physique liée aux postures de travail, aux déplacements, aux horaires, ainsi que la fatigue mentale liée à la complexité des logiciels. Le poste de travail peut également être la source d'une série de troubles musculo-squelettiques, qui affectent essentiellement le dos ou les poignets (canal carpien). Ils sont parfois décrits comme «la maladie des gestes vides de sens».
- La charge de travail induite par l'organisation de l'entreprise : les formes de hiérarchie, d'autorité et de surveillance, ou à l'inverse les formes de coopération ou d'autonomie, ont un impact direct sur le stress et la charge mentale.
- La charge de travail liée au contexte professionnel : selon que l'on occupe un emploi qualifié ou non, que l'on est dans une entreprise en expansion ou en difficulté, dans une région prospère ou une région en déclin, les impacts de la charge de travail sont très variables.
- La charge de travail induite par les activités extra-professionnelles : la charge globale ressentie par le travailleur dépend aussi de son environnement familial et de son cadre de vie, car toutes les formes de stress se cumulent.

De manière générale, deux grands constats peuvent être dressés.

- La charge de travail proprement dite n'est pas le facteur le plus déterminant. Certaines fonctions ont une charge de travail très élevée, accompagnée d'un faible degré d'incertitude professionnelle, d'une utilisation élevée des compétences et d'une bonne maîtrise du travail. Ces fonctions sont

7. LASFARGUE Y., «L'ergostressie : une tentative pour favoriser la mesure et le partage du travail des cadres», dans *Education permanente*, n°134/1, 1998.

considérées comme étant moins stressantes que les fonctions qui présentent le profil inverse.

- La pression du temps est un facteur déterminant, qui agit sur toutes les composantes de la charge de travail, quel que soit le niveau de compétences, le degré d'autonomie ou les modalités de supervision du travailleur. De plus, la pression du temps joue à la fois sur les contraintes professionnelles et extra-professionnelles. Toutefois, les conséquences concrètes de cette pression du temps peuvent varier fortement en fonction du statut professionnel, du revenu ou du cadre de vie.

L'enquête de Patricia Vendramin sur les employés de l'industrie en Wallonie et à Bruxelles, déjà citée, fournit des enseignements intéressants sur ces différents facteurs constitutifs de la charge de travail. Dans l'ensemble, 33% des employés industriels considèrent que leur charge de travail est trop élevée. Toutefois, ce pourcentage monte à 64% pour les cadres et 51% pour les contremaîtres. Il augmente également avec l'âge : il passe de 27% pour les moins de 36 ans à 38% pour les plus de 56 ans. Plus intéressant encore, l'enquête a permis de construire, à partir de croisements entre diverses questions, un indice de bien-être au travail. Pour l'ensemble des employés, cet indice de bien-être au travail est plutôt positif : 67% des employés se sentent bien dans leur travail, tandis que pour 33% la vie de travail n'est pas synonyme de bien-être. Les variables d'âge, de genre ou de fonction professionnelle n'ont pas d'influence significative sur cet indice de bien-être. Par contre, le contexte professionnel et la charge de travail ont une influence significative. Parmi les employés qui pensent que leur emploi pourrait être menacé dans les prochaines années, on trouve 60% d'indice de bien-être positif contre 40% d'indice négatif. Parmi les employés qui considèrent que leur charge de travail est trop élevée, on ne trouve que 58% d'indice positif contre 42% d'indice négatif<sup>6</sup>.

8. VENDRAMIN P., *op. cit.*, pp. 34 et 46-47.



## le rôle des technologies de l'information et de la communication

Certaines innovations technologiques sont de puissants instruments d'intensification du travail, même s'ils ne sont pas toujours utilisés comme tels. Trois exemples sont présentés ici : le travail en ligne, les progiciels de gestion intégrée et le contrôle électronique des performances.

### le travail en ligne

Certains auteurs ont relevé une série de facteurs de charge de travail spécifiques au travail en ligne, c'est-à-dire pour des travailleurs connectés en permanence à un Intranet ou à Internet.

L'usage continu du courrier électronique, des groupes de discussion et des forums entraîne une surcharge d'informations et de messages. Il provoque une pression constante à donner une réponse à tous les signaux reçus, même si cette réponse n'en est pas une : répondre à un *e-mail* qu'on l'a bien reçu ou signaler à un forum qu'on est en ligne. De plus, les messages électroniques se caractérisent très souvent par une absence de «filtres organisationnels», quand les mêmes messages sont envoyés à un grand nombre de destinataires, sans ordre de priorité ni destination privilégiée. Il appartient alors à chaque employé d'adopter ses propres critères de sélection et d'évaluation, au risque de se voir reprocher d'avoir négligé une information qu'il avait pourtant reçue.

Le mélange permanent d'informations significatives et d'informations insignifiantes, qui caractérise Internet, est une source de fatigue mentale, de même que la nécessité d'être accessible et disponible en permanence. Par ailleurs, les utilisateurs fréquents d'Internet peuvent être affectés par une perte de références spatiales et temporelles, liée à l'effacement apparent des distances et des décalages horaires. Le «temps réel» qui caractérise le travail en ligne est un temps qui n'est réel pour personne.

Néanmoins, l'usage permanent d'Internet concerne encore peu de travailleurs et d'autres innovations technologiques récentes jouent un rôle plus important dans l'intensification du travail.

## les progiciels de gestion intégrée

Les progiciels de gestion intégrée (*ERP – Enterprise Resource Planning*), comme *SAP, Oracle, Baan* ou *Peoplesoft*, ont pour objet de prescrire de manière très directive le contenu et l'enchaînement des tâches à effectuer, en éliminant toute porosité dans la circulation de l'information et dans le temps passé par les opérateurs à organiser cette circulation de l'information. Les fonctionnalités d'un progiciel *ERP* sont nombreuses et peuvent comporter des variantes. Leur base commune est la tenue d'une comptabilité analytique en temps réel, pour des entreprises ou des organisations qui comportent de nombreux départements et sites différents, utilisant éventuellement des procédures comptables non uniformisées. Les *ERP* proposent également une standardisation des procédures administratives de tous les départements d'une entreprise et la constitution d'un système unique de données de référence. Certains *ERP*, dont *SAP*, comportent aussi un module de gestion des ressources humaines, qui est capable d'intégrer non seulement les aspects traditionnels de la gestion de personnel (rémunérations, congés, contrats, sécurité sociale), mais aussi la collecte de données sur les performances et les résultats, voire le calcul de formes de rémunération liées à la performance. Une caractéristique commune à tous les *ERP* est d'être modulaires. L'entreprise acquiert d'abord les modules de base, puis elle peut investir dans des modules complémentaires, qui étendent progressivement la logique de l'*ERP*   toutes les activités, y compris la gestion automatisée de la chaîne d'approvisionnement et de la chaîne de commercialisation.

Le progiciel *SAP R/3* est un exemple caractéristique de cette structure modulaire mais intégrée. Chaque fois qu'un contact externe est pris avec ou par un client, un fournisseur, un sous-traitant, *SAP R/3* enchaîne toutes les tâches de support interne qui y sont liées, quel que soit le département concerné dans l'entreprise : comptabilité, courrier, archivage, achats, état des stocks, planification de la production, etc. A partir de là, le logiciel peut éditer des propositions de planification des tâches pour tous les départements concernés dans l'entreprise, ainsi que pour ses sous-traitants, en fonction des exigences de synchronisation et de coordination qui auront été préalablement intégrées dans le système. Chaque information entrée dans le système est (en principe, quand tout va bien) accessible instantanément par tous les départements de l'en-

treprise qui y ont accès. Après le «zéro stock» (flux tendus) et le «zéro défaut» (qualité totale), c'est le «zéro délai». En cas de pépin quelconque, la pression du temps est encore plus forte, car il faut tout faire pour rattraper le «zéro délai».

La diffusion des *ERP* suscite une certaine inquiétude chez les travailleurs et les syndicalistes. Cette inquiétude est fondée sur le fait que, d'une part, les *ERP* éliminent de nombreuses tâches administratives, comptables et de supervision, et que d'autre part, ils favorisent l'intensification du travail. Les *ERP* favorisent un regain des méthodes dérivées du taylorisme : standardisation des procédures, codification des opérations, parcellisation des tâches, séparation entre conception et exécution, accroissement du contrôle exercé sur le travail et du stress au travail.

### **le contrôle électronique des performances**

Un dernier exemple relatif au rôle des technologies dans l'intensification du travail concerne le contrôle électronique des performances des travailleurs. Les systèmes informatiques et les réseaux permettent aujourd'hui de collecter, de traiter, de stocker, d'analyser et de consolider de manière continue une grande quantité d'informations sur la manière dont les travailleurs s'acquittent de leurs tâches. Il ne s'agit plus seulement de mesures de quantités physiques, comme le nombre d'opérations ou le nombre de clients, mais aussi de mesures relatives au comportement. Dans les centres d'appel par exemple, le système de supervision permet de réaliser des échantillonnages de conversations et de mesurer la fréquence de certains termes ou de certaines expressions. Il existe aussi des systèmes de reconnaissance vocale qui analysent le ton des conversations.

Les systèmes de contrôle électronique des performances sont une source de stress pour les travailleurs. La limitation de l'utilisation des systèmes de contrôle électronique des performances est un domaine qui peut relever du droit et des conventions collectives d'entreprise, comme cela se pratique déjà en Allemagne et en France.

Toutes les formes de contrôle sont des facteurs potentiels de stress pour les travailleurs, quand elles sont exercées dans un climat d'insécurité et de méfiance. Au contrôle électronique



s'ajoutent souvent d'autres méthodes d'évaluation des performances : les bilans de compétences, les entretiens de fonctionnement, les entretiens avec les superviseurs, le *coaching*, c'est-à-dire une forme de parrainage par un supérieur hiérarchique.

## rythmes de travail et temps de travail

L'intensification du travail n'est pas sans lien avec la problématique plus générale du temps de travail. Il n'est ni équitable, ni solidaire, ni même rationnel de construire une société où des travailleurs de plus en plus pressés et de plus en plus stressés vont côtoyer des chômeurs de plus en plus nombreux et des travailleurs atypiques de plus en plus précaires, mais tout aussi stressés.

Yves Lasfargue stigmatise ainsi l'impact de l'intensification du travail sur une problématique clé pour les organisations syndicales : la réduction et le partage du temps de travail.

*«Les entreprises mettent en place des technologies et des organisations de plus en plus chronophages. (...) D'autre part, l'impatience des consommateurs aura tendance à exiger une disponibilité permanente des producteurs et des temps de réponse très rapides. C'est pourquoi tout semble indiquer que la société de l'information exigera de nous un temps professionnel et contraint de plus en plus grand, mais de plus en plus diffus. (...) Pour une grande partie des salariés de la société de l'information, le problème n'est pas seulement de réduire un temps de travail qui n'est plus mesurable, il est surtout de 'd -densifier' le travail et de répartir les activités de manière plus équilibrée entre les différents lieux de vie, afin que certaines activités, en particulier les activités familiales et locales, ne soient pas submergées par les activités professionnelles. Le partage du travail (...) ne sera possible que si nous évitons la confusion entre partage du temps de travail et partage du travail. Partager les emplois, réduire le temps de travail, qui se confond avec le temps de présence, est assez facile dans les systèmes industriels classiques, où la production est proportionnelle au temps de présence. (...) Dans la société de l'information, aller vers une simple réduction du temps de présence, c'est prendre le risque de ne pas créer d'emplois ; car non seulement la réduction du temps de présence peut induire une augmentation du temps de travail*

*réel, mais elle induira aussi une augmentation de la densité du travail de ceux qui ont un emploi. (...) La solution n'est plus alors de partager le temps, mais d'apprendre à partager les tâches et les responsabilités. C'est la seule manière de créer des emplois pour les uns en réduisant le stress des autres*<sup>9</sup>.

Réduire la densité et l'intensité du travail ne peut donc pas se faire sans aménager le temps de travail. Avec le développement de la société de l'information, les syndicats, les employeurs et les pouvoirs publics doivent faire preuve de créativité pour mettre au point des formules qui permettent à la fois de réduire le temps de travail et de diminuer sa densité.

Au-delà du temps de travail, c'est en effet l'ensemble de la «politique du temps» qui est en cause. Dans un univers professionnel de plus en plus désynchronisé par rapport aux autres temps de vie, il devient de plus en plus difficile de concilier des activités professionnelles et des objectifs personnels et sociaux. Ceci est un paradoxe dans la mesure où la tendance est à l'augmentation du temps «libre» par rapport au temps travaillé. La généralisation de la flexibilité est en discordance par rapport aux modes d'articulation qui organisent les différents temps de la vie. Les horaires décalés, coupés, les heures supplémentaires, les temps partiels en dehors des heures classiques de travail perturbent la vie familiale, la prise en charge des enfants, les relations avec l'école ou l'administration, l'engagement civique ou social, l'accès aux transports publics ou simplement le fait d'assurer l'intendance d'une famille et les relations avec autrui. Il n'est pas politiquement acceptable que le temps hors travail et les rythmes de la vie collective ne s'adaptent qu'aux seules exigences des entreprises.

La politique du temps de travail ne concerne pas seulement l'entreprise, elle concerne aussi la société dans son ensemble. Les rythmes de la vie collective relèvent de l'intérêt général. Dès lors, de nombreuses voix s'élèvent pour réclamer un élargissement du cercle de la négociation collective sur la question du temps de travail, au-delà des seuls partenaires sociaux habituels – à condition, bien sûr, d'éviter de tomber dans le piège d'une soumission de la collectivité aux seuls besoins de flexibilité des entreprises.

9. LASFARGUE Y., *op. cit.*, 1998.

## **de la charge de travail au stress une centrale ouvrière mène une recherche-action**

**catherine kestelyn\***

La Centrale Générale de la FGTB est une grosse centrale professionnelle qui fédère un grand nombre de secteurs ouvriers : de la chimie et du pétrole au tabac, à la poterie, au nettoyage et au gardiennage, en passant par la construction, les tuileries, le bois, le papier, le verre, etc. Soit quarante cinq secteurs et sous-secteurs environ.

Elle s'est lancée en 1999 dans une grande enquête sur le stress parmi ses affiliés. L'idée est venue d'un côté parce qu'un secrétaire régional avait évoqué les nombreuses plaintes individuelles dont il avait connaissance dans sa section concernant la charge de travail croissante. De l'autre côté parce qu'avait été lancé, dans le cadre de la préparation du Congrès statutaire que la CG tient tous les quatre ans et qui aura lieu en novembre 2000, un groupe de travail sur le «travail posté». Pour les délégués participant à ses travaux, la charge de travail et le stress constituaient visiblement un thème important.

---

\* Catherine Kestelyn travaille au Service d'étude et de formation de la CG-FGTB. Elle s'exprime ici à titre personnel sur cette enquête, et ne représente donc ni l'équipe qui l'a menée, ni la Centrale Générale.



## une enquête plus participative que scientifique

L'objectif a alors été de faire quelque chose de neuf sur la question. Neuf parce qu'on parle en général davantage du stress des décideurs et des cadres, éventuellement du *burning out* des infirmières et des enseignants, ou encore des difficultés des employés qui «font du guichet» et sont amenés à faire face à des personnes démunies, exigeantes ou frustrées, voire agressives. Il n'est pas si souvent question du stress des ouvriers.

Quelque chose de neuf aussi parce que cette enquête-ci serait avant tout participative, plutôt que scientifique. L'opportunité venait, enfin, de la conclusion récente de la CCT 72 au sein du CNT (30/3/99) qui donne aux travailleurs divers moyens d'action et de prévention en matière de stress.

Un groupe de travail «stress» a donc été créé dans le but de piloter l'opération. Il rassemblait des permanents et des délégués. Ses travaux ont été alimentés, pour les aspects plus théoriques, par l'expert «maison» de la Centrale en matière de santé et de sécurité, et également par des contacts avec le *FNV* hollandais (*Federatie Nederlandse Vakbonden*), qui a par le passé mené une enquête semblable, ainsi qu'avec le service «Entreprises» de la FGTB nationale. Côté «terrain», des entretiens approfondis préparatoires avec des militants ont également contribué à inventorier les facteurs de stress.

Un questionnaire a ainsi pu être élaboré au sein de ce groupe, de façon collective. Toute la difficulté consistait évidemment à aboutir en finale à un questionnaire à la fois compréhensible, pas trop lourd et suffisamment complet.

Sa diffusion dans les entreprises a été accompagnée d'une brochure, qui montre bien l'enjeu pragmatique et militant de l'opération. Elle s'intitule : «*Campagne : Comment la charge de travail se transforme-t-elle en stress ?*» Petite phrase d'introduction : «*Ce manuel constitue un instrument de travail qui doit vous permettre d'organiser une campagne centrée sur la charge de travail et le stress dans votre entreprise.*» Puis deux chapitres : «*1° Pourquoi mener campagne ? — 2° Comment organiser la campagne ?*» Et enfin un formulaire récapitulatif

permettant de rassembler et comptabiliser les réponses reçues pour toute l'entreprise (ou éventuellement par département, par atelier, etc.).

Les hypothèses directrices du questionnaire ont été les suivantes : la charge de travail est considérée comme une cause générale, et le stress comme une conséquence. Et cette notion de charge de travail a été reliée à la notion de contenu des tâches et de délai pour les accomplir. En résulte une définition : *«il y a stress pour celui qui éprouve en permanence le sentiment qu'il ne peut accomplir ses tâches dans le temps imparti»*.

## le questionnaire

Le questionnaire se subdivise en 4 parties :

- les données d'identification
- 33 questions fermées réparties en 5 catégories :
  - l'organisation du travail : 9 questions
  - la politique du personnel : 5 questions
  - l'encadrement : 8 questions
  - les aspects sociaux : 5 questions
  - les aspects personnels : 6 questions
- 6 questions ouvertes, avec possibilité d'appréciation (5 échelons)
- la possibilité d'ajouter des remarques et commentaires sur des problèmes qui ne seraient pas repris ailleurs.

Les questions fermées demandent l'avis des travailleurs sur une série d'éléments. Les questions ouvertes demandent leur perception de certains aspects, comment ils les ressentent.

Pour les résultats globaux, n'ont été utilisées que les questions fermées. Les questions ouvertes sont destinées à alimenter la réflexion et l'intervention syndicale dans l'entreprise même.

## les résultats : 9 330 répondants !

A partir d'octobre 1999, 80 000 formulaires et 8 000 brochures étaient diffusés *via* les sections. Le tout accompagné d'affiches représentant une bouilloire fumante : *«quel est votre point d'ébullition ?»*

9 330 formulaires complétés sont revenus, provenant de 214 entreprises et de 13 secteurs. Les résultats ont été présentés à la presse le 5 avril 2000, en présence des responsables nationaux de l'enquête et de 4 délégués qui y avaient activement participé. Nous en joignons l'analyse détaillée en annexe, telle qu'elle a été publiée par la Centrale Générale.

## les manques

Dans cette annexe sur les résultats, sont notamment évoquées les principales distorsions de l'échantillon : trop peu de petites entreprises, trop peu de femmes. Autre aspect, mais c'est évidemment l'une des lois du genre : ce sont probablement les travailleurs les plus dynamiques et/ou les plus mécontents, et dans le cas présent les mieux insérés dans le syndicat, qui acceptent le plus facilement de répondre (même si l'un des enjeux est naturellement d'attirer, *via* un thème «différent» et porteur, des travailleurs que l'on n'était pas encore parvenu à intéresser). A relever également : une disparité régionale ; certaines sections se sont impliquées davantage que d'autres.

Enfin, lors de la conférence de presse, un journaliste a mis le doigt sur le fait que l'enquête n'aborde pas les symptômes du stress : comment se manifeste-t-il chez ceux qui s'en plaignent ? Quels sont les troubles concrets qui sont constatés ? D'un côté, il est peut-être dommage d'avoir loupé l'occasion de poser aussi, à une telle échelle, ce type de questions. Mais de l'autre, on ne peut pas tout faire. Et peut-être valait-il mieux, pour des syndicalistes, ne pas trop se risquer sur un terrain relevant davantage des médecins et des psychologues...

## les grandes tendances

Il convient d'abord d'insister sur la circonspection qui est toujours la règle dans ce genre d'interprétation, et qui est d'autant plus de mise ici vu les réserves et les enjeux déjà décrits. Soulignons cependant qu'il n'est pas non plus nécessaire qu'une majorité de répondants se plaignent, pour que l'élément évoqué dans une question puisse être considéré comme problématique.



Relevons aussi que les questions sur l'organisation du travail donnent des réponses moins nettes que celles sur les aspects individuels. En recoupant avec la répartition par âge, on retrouve des catégories déjà décrites dans la littérature comme plus sensibles au stress : les jeunes (qui manquent encore d'expérience) et les plus âgés.

## **responsabilités et contraintes**

L'enquête de la CG fait apparaître les changements dans le contenu des tâches, dans le contenu du travail. Les ouvriers sont dorénavant responsables de leur production, et du matériel (cf. annexe, question 5.4) ; des contraintes spécifiques leur sont imposées en fonction de la qualité des produits et des services (question 1.5).

Au travail, l'ambiance serait cependant bonne (2.5) ; les nouveaux embauchés seraient bien accueillis dans l'entreprise (3.1). Et la grande majorité des ouvriers ne verrait pas d'objection à donner une formation à un collègue (3.3). La plupart considéreraient que leur travail est suffisamment varié (1.2).

La situation au travail est dominée par l'enjeu de productivité. Les répondants ne se sentent pas consultés lorsqu'on fixe les objectifs de production (1.6) et le *planning* ne semble pas toujours tenir suffisamment compte des limites humaines et techniques (1.7). Plus d'un quart reconnaissent qu'ils ne pourront peut-être pas indéfiniment tenir le rythme (1.9) et qu'ils n'ont pas vraiment la possibilité de souffler (1.3).

## **le travail augmente ? on n'embauche pas pour autant**

Les tendances qui se dégagent concernant les mesures prises en cas d'augmentation du travail (1.8) laissent supposer que les employeurs cherchent systématiquement à comprimer leurs coûts de personnel. L'effectif du personnel serait insuffisant (1.4). Le remplacement de malades de courte durée n'aurait lieu que dans 30% des cas ; et quand il s'agit de maladies de longue durée, le remplacement n'atteindrait que 47% des cas (2.1). Les collègues devraient donc absorber le surplus, ce qui est évidemment perçu comme une charge supplémentaire (2.4).

## instructions contradictoires, harcèlement

En cas d'erreur, 35% des répondants ont peur des réactions du contremaître (3.2). Ils se considèrent comme régulièrement contrôlés (3.7) et les exigences augmentent. Ils sont cependant 60% à estimer que leur travail est clairement défini (3.4), ce qui n'exclut pas de recevoir des instructions contradictoires, qui constitueraient un problème important et un très net facteur de stress (3.5).

La moitié déclare ignorer si leur chef tient compte ou pas de leurs remarques (3.6). Il y aurait donc clairement un déficit de communication.

Un quart de l'ensemble des répondants se sentent harcelés au travail ; la proportion monte à un tiers pour les femmes. La question est posée de façon très générale : *«Etes-vous harcelé par certains collègues de travail ou par votre chef ?»*. Le ton général du questionnaire, les questions qui précèdent induisent qu'il ne s'agit probablement pas tant de harcèlement individuel que de l'une des modalités de la course à la productivité. Le *mobbing* et le harcèlement sexuel n'ont pas été abordés en tant que tel.

## incertitude, travail dangereux

La majorité des répondants n'est pas certaine de son avenir dans l'entreprise (4.1). Mais nombre d'entre eux estiment tout de même pouvoir encore y travailler longtemps (4.5) et n'envisagent pas de changer d'emploi (5.6 - *«Evidemment ! Où voudriez-vous qu'on aille ?»* commentait la déléguée du nettoyage lors de la conférence de presse).

Les réponses aux questions (4.3 et 4.4) sur le travail insalubre ou dangereux apparaissent comme relativement mitigées («seulement» 38% des répondants estiment leur travail insalubre ; et 36% le jugent dangereux). Deux facteurs doivent probablement être pris en compte. D'une part, les travailleurs compareraient leur travail à ce qui se passe pour d'autres, dans leur entourage ou à l'usine même. D'autre part, les situations dangereuses auxquelles on est quotidiennement confronté peuvent avoir tendance à devenir trop familières.

Le risque est que les situations effectivement dangereuses ou insalubres soient sous-estimées par les principaux concernés.

## détente et compréhension de la part de l'entourage

Contrairement à ce qu'affirmeraient certains employeurs, à savoir que les travailleurs amèneraient au travail les problèmes qu'ils vivent à la maison, l'enquête pousserait plutôt à dire le contraire, même s'il y a des situations minoritaires différentes. En général, les répondants considèrent qu'ils peuvent bien se détendre après leur journée de travail (4.1) et qu'ils peuvent compter sur la compréhension de leur famille par rapport au stress professionnel.

## après la recherche, la campagne continue

Après la récolte des questionnaires et l'analyse des résultats, la campagne continue... La communication des résultats à la presse eut lieu début avril. A un mois des élections sociales, la CG n'allait pas gaspiller l'occasion. Une affiche fut largement diffusée.

*Tout le monde en parle, nous avons mené l'enquête, et selon vous : Les 10 principales causes de stress :*

1. Manque de personnel
2. Exigences de qualité et responsabilités en hausse
3. Non remplacement des malades
4. Contrôle médical systématique
5. Pas de possibilité d'intervenir sur les normes de production
6. Pas de prise en compte des limites humaines et techniques
7. Aucune mesure particulière en cas de surcroît de travail
8. Un collègue est absent ?  
*Il ne reste qu'à faire le boulot à sa place*
9. Pas de perspective de promotion
10. Incertitude quant à son avenir dans l'entreprise.

Signalons au passage que les élections sociales se sont soldées par des progrès de la Centrale Générale (en sièges) dans la plupart de ses secteurs. Mais l'analyse qui recher-



cherait une corrélation, au niveau des entreprises, entre le fait d'avoir mené l'enquête et le gain de sièges, n'a pas été tentée.

Les résultats de l'enquête ont aussi été présentés et débattus par secteur dans des groupes de travail constitués à l'occasion de divers congrès professionnels : nettoyage, gardiennage, non-marchand, verre, chimie, transformation du papier, agglomérés de ciment, tuileries, bois et ameublement. Il s'agit notamment de voir comment en tenir compte dans l'élaboration des cahiers de revendications pour les conventions collectives de travail à négocier pour 2001-2002, quelles mesures de prévention ou de remédiation réclamer.

Au niveau des entreprises, l'éventail des utilisations demeure ouvert. Là où l'enquête a déjà été menée, il s'agit de considérer les résultats repris sur les formulaires récapitulatifs, auxquels s'ajoutent les problèmes soulevés en réponse aux questions ouvertes. Ils peuvent fournir du grain à moudre, tant pour les cahiers de revendications des CCT d'entreprise que pour l'intervention syndicale immédiate et quotidienne. Et la possibilité existe toujours de faire l'enquête dans les entreprises qui n'y auraient pas encore participé.

**CG-FGTB**

## **Enquête sur le stress 1999-2000**

### **Les résultats détaillés**

#### **A. ENTREPRISES ET SECTEURS**

9 330 formulaires complétés provenant de 214 entreprises et 13 secteurs différents ont été retournés. Ces entreprises relèvent des secteurs suivants :

- les Entreprises de Travail Adapté (8 entreprises)
- le Gardiennage (2)
- la Construction (5)
- le Ciment (5)
- les Imprimeries (17)
- les Soins de santé (5)
- le Verre (11)
- la Céramique (7)
- le Cuir (5)
- le Papier (32)
- le Pétrole (3)
- la Chimie (61)
- le Nettoyage (13)
- les Carrières (12)
- le Bois et Ameublement (13)
- le Tabac (3)
- l'Horticulture (3).

Les grandes entreprises sont fortement représentées, au détriment des petites : aucune entreprise de moins de 20 travailleurs ; seulement 5% d'entreprises de moins de 50 travailleurs. Cela correspond en fait à la réalité de l'implantation de la CG.

## B. CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES DES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE

La courbe des âges des personnes interrogées donne une image plus satisfaisante, plus fidèle à la population active actuelle dans les entreprises.

Age	<25 ans	25-35	35-45	45-55	>55
% des répondants	9	35	34	21	1

Les réponses à l'enquête proviennent pour 19% de femmes et pour 81% d'hommes. Les femmes sont donc sous-représentées.

86% des répondants travaillent à temps plein et 14% sont occupés à temps partiel.

La répartition par régime de travail se présente comme suit :

Régime de travail	Equipe	Jour	Nuit	Autre
% des répondants	60	17	8	18

## C. RÉPONSES À L'ENQUÊTE

Le pourcentage de non-réponse aux questions fluctue entre 4 et 14.5%. Il s'élève à plus de 10% dans le cas de 7 questions. Deux questions qui pouvaient éventuellement donner lieu à des problèmes d'interprétation (1.8 et 2.1) ont suscité des réponses trop vagues. Les résultats ont néanmoins été considérés comme significatifs.

### 1. Organisation du travail

	OUI	NON
1.1. Votre horaire de travail est-il adapté à votre vie privée ?	44.90%	48.68%
1.2. Votre travail est-il suffisamment diversifié ?	67.31%	30.29%
1.3. Avez-vous la possibilité de souffler de temps à autre ?	57.20%	35.75%
1.4. Dans votre entreprise, les effectifs sont-ils suffisants ?	39.11%	54.95%
1.5. La qualité des produits ou des services fournis par votre entreprise vous impose-t-elle des contraintes particulières ?	65.06%	26.42%



1.6. Les travailleurs ont-ils leur mot à dire lors de la fixation des objectifs de production ?	24.42%	66.78%
1.7. Tient-on suffisamment compte des possibilités techniques et humaines?	40.18%	51.69%
1.8. S'il y a une augmentation de travail, des mesures spéciales sont-elles prises, telles que :		
- un meilleur encadrement	25.08%	63.19%
- une formation	31.42%	54.76%
- de nouvelles technologies	35.91%	50.21%
1.9. Pensez-vous être capable de maintenir votre rythme de travail pendant une longue période?	52.92%	37.78%

## 2. La politique du personnel

2.1. Remplace-t-on systématiquement les malades?		
- de courte durée (moins d'un mois d'incapacité)	30.17%	60.28%
- de longue durée (plus d'un mois d'incapacité)	46.71%	39.80%
2.2. Pouvez-vous récupérer facilement les heures supplémentaires?	59.65%	28.11%
2.3. Votre employeur recourt-il à un service de contrôle médical ?	56.49%	33.16%
2.4. L'absence d'un collègue vous complique-t-elle le travail?	61.71%	30.05%
2.5. L'atmosphère de travail est-elle bonne?	59.40%	30.66%

## 3. L'encadrement

3.1. Les nouveaux travailleurs sont-ils bien accueillis?	58.28%	31.33%
3.2. Avez-vous peur d'être sanctionné par le contremaître si vous commettez une erreur?	35.03%	58.74%
3.3. Cela vous pose-t-il un problème de donner une formation à un collègue?	22.97%	71.53%
3.4. Votre tâche est-elle bien délimitée, bien définie?	59.92%	32.59%

---

3.5. Recevez-vous souvent des instructions contradictoires?	48.61%	43.81%
3.6. Votre chef tient-il compte de vos remarques?	47.62%	41.71%
3.7. Etes-vous régulièrement contrôlé ?	58.49%	33.38%
3.8. Etes-vous harcelé par certains collègues de travail ou par votre chef?	25.44%	68.28%

#### 4. Aspects sociaux

4.1. Avez-vous des garanties quant à votre avenir dans l'entreprise?	36.22%	54.26%
4.2. Trouvez-vous que les clients exagèrent quand ils exigent des délais de livraison toujours plus courts?	51.52%	32.11%
4.3. Devez-vous effectuer un travail insalubre?	37.53%	55.10%
4.4. Devez-vous effectuer un travail dangereux?	36.22%	56.20%
4.5. Pensez-vous être capable de travailler encore longtemps dans cette entreprise?	65.58%	21.73%

#### 5. Aspects individuels

5.1. Pouvez-vous vous détendre facilement après votre travail?	64.20%	28.38%
5.2. Votre famille, vos proches comprennent-ils que vous travaillez dans des conditions stressantes?	65.85%	22.38%
5.3. Votre chef exige-t-il toujours plus de votre part?	61.35%	28.64%
5.4. Etes-vous responsable de vos outils, du produit de votre travail?	75.47%	14.80%
5.5. Avez-vous des possibilités de promotion dans l'entreprise?	28.29%	62.12%
5.6. Envisagez-vous de changer d'emploi?	23.67%	67.78%

## regards de pys

*table ronde avec* charles burquel,  
angel enciso, micheline roelandt  
*et* dominique vossem

*Autour d'un micro, trois psychiatres et un psychanalyste, invités à expliquer aux lecteurs des CM comment ils perçoivent au travers de leur pratique professionnelle les phénomènes de stress et de harcèlement au travail. Aucun d'eux n'est spécialiste des problèmes de santé au travail. Leur clientèle est polyvalente. Leurs patients appartiennent à des milieux très divers.*

**Micheline Roelandt** – Avec nos quelques vingt, voire trente ans de métier, nous avons assez de recul, me semble-t-il, pour nous prononcer sur le point de savoir si le problème du stress au travail se pose aujourd'hui autrement que dans les années 70 - et, si oui, pourquoi.

### **diagnostic : stress aggravé**

Les réponses sont convergentes.

**Dominique Vossem** – Oui, le stress a augmenté. Et c'est simplement parce qu'il y a trente ou vingt ans, un gars qui n'était pas satisfait de son boulot pouvait claquer la porte et trouver un emploi ailleurs. Aujourd'hui, on n'ose pas toujours faire



valoir une revendication légitime (paiement des heures supplémentaires, par exemple) par peur de voir brandir la menace du C4, et parce qu'en raison du chômage, on n'est jamais sûr de trouver mieux.

**Micheline Roelandt** – Oui, le stress augmente, notamment chez les travailleurs de cinquante ans, angoissés parce que leur adaptation aux nouvelles technologies est souvent pénible et qu'ils se sentent poussés vers la prépension. Ils savent que de jeunes chômeurs, à l'aise en informatique, sont prêts à prendre leur place, pour moins cher. Ce stress s'est fort accentué au cours des dix dernières années, dans le secteur public comme dans le privé. Il fut un temps où, quand tu traversais une période dépressive, la solidarité au travail compensait : les autres faisaient une partie du boulot, et ça allait. J'ai l'impression qu'aujourd'hui, dès que quelqu'un disfonctionne dans l'entreprise, les autres sont à l'affût, parce que toute une équipe risque de trinquer. L'insécurité casse la solidarité. C'est un gros problème.

**Dominique Vossem** – Nos patients changent d'ailleurs souvent de boulot lorsqu'ils en ont. Ce qui tend à prouver que leur fragilité psychologique rend le maintien de leur emploi encore plus précaire.

**Angel Enciso** – Oui, le stress s'est aggravé, notamment à la suite de quelques défaites du mouvement ouvrier, parallèlement à la montée du chômage. Il n'y a pas que le Mur de Berlin qui s'est écroulé. Le mouvement ouvrier a, dans les années 80, consenti bien des concessions, perdu bien des illusions. Certes, on a essayé de conserver l'essentiel. Mais la sensation d'être mis hors jeu par le poids du chômage et des prépensions a sécrété insécurité et parfois désespoir. On s'est aperçu – le fait est relativement récent – de l'importance capitale du travail comme facteur d'intégration sociale, comme élément d'identité. C'est tellement vrai que je suis pour ma part mal à l'aise en face d'un patient qui ne cherche pas du travail, qui se définit comme chômeur plutôt que comme demandeur d'emploi... C'est sur ce fond-là que s'est développé le stress.

**Charles Burquel** – Il y a autre chose encore que la peur du C4 et de la prépension : mon expérience dans le monde du travail à La Louvière m'a appris que derrière le syndicat, c'est

toute une façon de vivre, une façon de gérer les choses de la cité qui avait imprégné les coronas – et qui ont été détruites. Ce que j'appelle «le collectif concret» a fait place au «collectif abstrait»: on a fait entrer les gens dans des catégories, afin d'accéder à des aides diverses. Dans ce système, les personnes sont très individualisées, et leur précarisation ne suscite pas d'actions collectives. On voit ainsi émerger une culture d'assistance.

De même, une certaine solidarité syndicale permettait naguère à des gens en difficulté (à court ou même à moyen terme) d'être «couverts» par le collectif. Cela n'existe plus aujourd'hui, en raison des principes du *management*, qui exigent que chacun soit performant, «excellent» - sous peine d'être exclu. Même pour recruter des jeunes dans les *fast food*, on joue de la notion d'excellence, on pousse les jeunes à aller au delà de ce qu'ils sont. C'est artificiel. Et quand ça casse, c'est l'effondrement du jeune. Le système d'excellence, avec son individualisation extrême et ses points de cotation, est générateur d'exclusions. On retrouve parfois certains de ces exclus «non-performants», ainsi que des handicapés, dans des organismes comme les Petits Riens, qui se situent hors du mouvement ouvrier. Il y a là des tentatives de réinsertion, assortis d'une certaine forme d'autogestion. Cela me porte à penser que si le travail est bel et bien un facteur d'identité ce n'est pas le seul ; on peut en imaginer d'autres.

**Micheline Roelandt** – En effet, pas mal de gens ont réussi à intégrer le chômage comme une donnée de leur vie, même à long terme, et ont entrepris d'autres choses. Dans certains cas, ils ont, tout en n'étant pas dans «la performance», réussi à donner un sens à leur vie.

## excellence, excellence...

**Micheline Roelandt** – Il arrive que ce soit l'organisation syndicale elle-même qui formule des exigences relevant d'une certaine manière du principe d'excellence. Ainsi, c'est à la demande d'une délégation syndicale que le recrutement d'agents pour le service public «Bruxelles-Propreté» s'accompagne de contrôles médicaux sur la consommation de cannabis et d'alcool du candidat. Aucune disposition légale ne l'exige. Il n'y a eu ni information, ni consultation de l'intéressé. Et pour une consommation extrêmement réduite d'alcool (six bières par jour) un candidat s'est vu refuser un emploi qui,

peut-être, aurait mis fin à son intérêt pour l'alcool. Qu'un médecin du travail considère qu'il doit procéder à ce genre de contrôle, cela me paraît déjà contestable. Mais venant d'une délégation syndicale, je trouve que c'est affolant. Je n'ai pas été seule à m'en indigner.

**Angel Enciso** – Ne s'agit-il pas plutôt, en l'occurrence, d'un problème culturel, de mentalité ? L'attitude à l'égard de l'alcoolisme et de la drogue peut venir des familles, sans aucun lien avec des exigences patronales. Par ailleurs, les travailleurs du nettoyage public forment un groupe très spécifique, qui en Belgique contrairement à la France refusent l'embauche d'étrangers.

**Charles Burquel** – Le contrôle sur la consommation d'alcool et de cannabis pourrait passer pour une manière de gérer un problème. Mais c'est une manière simpliste et négative. La tentation de rejeter «l'autre» a toujours existé. L'élément nouveau, c'est qu'il n'y a plus de collectif. Le système managérial parle toujours de qualification, de valorisation de statuts, d'autonomie même. C'est souvent illusoire, et quand la personne craque, elle est seule.

**Dominique Vossem** – N'allons pas trop loin quand même ! Tout le monde n'est pas prêt à dénoncer tout le monde, et bien des gens refusent de collaborer à la destruction d'un collègue. Même seuls et individualisés, ils résistent ! Par contre, dans différentes situations, il arrive que des jeunes auxquels on propose un emploi, démissionnent : ils ne viennent simplement pas au premier rendez-vous. Se disent-ils qu'ils seront en tous cas virés dans quelques jours ? D'autres, nantis d'un boulot, et à qui on demande de se déployer davantage, sans pour autant exiger l'excellence, préfèrent se tirer en douce, comme s'ils craignaient d'avance le stress au travail. Dans le même temps, pas mal de jeunes témoignent du désir de gagner vite et facilement beaucoup d'argent. Mais certains reculent à la moindre difficulté.

Quant aux jeunes trop «bronzés» ou trop «frisés», ils se heurtent encore, malgré certains progrès accomplis, à des barages d'arbitraire. Considérés comme compétent et recrutables quand ils s'appellent Jean Dupont, ils sont rejetés quand ils s'appellent Mustapha.



**Angel Enciso** – Le combat antiraciste est difficile, nous le savons bien, mais ses enjeux sont clairs. Ce n'est pas encore le cas pour le combat contre le stress...

## **sous haute tension**

**Micheline Roelandt** – Il est des lieux de travail qui sécrètent immanquablement la tension. L'Office des Etrangers est de ceux-là. Les employés se heurtent à diverses difficultés. Ils sont harcelés téléphoniquement et tenus de répondre aimablement. Les effectifs sont insuffisants. Leur labeur n'a rien d'euphorisant, ils sont souvent contraints de décevoir des demandeurs de régularisation. Et ceux qui vraiment se cramponnent à des règles déontologiques strictes (correction, politesse, objectivité, etc.), ne tiennent pas longtemps...

**Angel Enciso** – Et laissent donc la place à d'autres, qui seront moins corrects. La crispation va de bas en haut. Tout le monde fait de la corde raide. Législation, réglementation et style de gestion enferment tout le monde dans le stress.

**Charles Burquel** – C'est un cas particulier, pourrait-on dire. Mais il n'est pas unique : les urgences psychiatriques sont aussi, à leur manière, des lieux de stress. Depuis dix ans, je constate dans le service d'un hôpital général où je travaille une aggravation nette des problèmes à résoudre. Des gens sont confrontés avec des problèmes qui les dépassent tout à fait ; ils sont rejetés par leur communauté. A la question «Que faut-il en faire ?», certains (y compris au sein du pouvoir judiciaire) répondent trop souvent : «Les envoyer au service d'urgence psychiatrique». Dans ces conditions, le stress est terrible pour les travailleurs de première ligne. Un exemple concret : j'ai déjà pris trois heures pour mettre à la porte du service une personne qui y avait été envoyée sans raison valable. Je l'ai fait sous ma responsabilité. Une infirmière ne peut le faire. On est donc très loin du symbolique, cher aux psys ; on est à coup sûr dans le domaine politique, mais ces situations sont ignorées au niveau des décideurs politiques, où prévaut la tendance aux non-solutions. Peut-être les travailleurs en première ligne ne font-ils pas assez entendre leur voix...

**Angel Enciso** – C'est sûr que tout le monde ne peut et ne doit être «excellent». Mais n'allez pas demander par exemple à la

Ville de Liège de recruter dix pour cent d'incompétents ! Dans certaines administrations communales, le système fondé sur l'excellence s'est imposé à la suite d'expériences néfastes.

**Micheline Roelandt** – Pourquoi vouloir que tout soit tout à fait noir ou tout à fait blanc ? Le clientélisme existe depuis longtemps. On a fait mine de le découvrir soudain, et pour le combattre on a mis en place des méthodes de type managerial dans la fonction publique. Comme si c'était la seule alternative. Au cours des quinze années que j'ai vécues dans une structure hospitalière, la gestion a subi la pression constante des contraintes budgétaires. Il fallait autant de consultations par semaine, il fallait limiter les jours d'hospitalisation, etc. J'admets que pendant les années «fastes», on a parfois pu exagérer dans l'autre sens. Mais cela ne justifie pas les normes et rythmes actuels. Autre exemple dans le secteur public : la Poste, où la gestion n'a peut-être pas été un modèle, mais où on exige maintenant des performances parfois intenable. Objectif : assurer une sur-rentabilité et battre la concurrence.

**Angel Enciso** – Comment collectivement freiner ce mouvement ? C'est d'autant plus difficile que les nouvelles technologies, qui y tiennent une grande place, ne cessent de se renouveler. Ce qui est performant aujourd'hui, ne l'est plus six mois plus tard. Tout change constamment, aucune performance n'est «tenable» longtemps. D'où le sentiment d'insécurité, d'où le stress.

**Charles Burquel** – La tendance à l'individualisation se traduit à tous les niveaux. Chacun choisit vêtements, aliments, loisirs, interlocuteurs... parmi une variété de possibles. Mais on oublie que dans ce rapport de soi à soi, on reste extrêmement dépendant... On croit avoir plus de liberté qu'un roi mérovingien seul chez soi, mais on dépend de toutes sortes de systèmes – économique, technique, etc. Le néolibéralisme a détruit tout un tissu social; il a implanté un système d'assistance, comprenant des catégories telles que minimexé, chômeur, VIPO, démunis – et on fait circuler les gens d'une catégorie à l'autre. On recommande à tous de se réinsérer socialement. On ajoute : «C'est toi qui dois t'en sortir toi-même». Et on pratique le donnant-donnant : si tu fais ça, tu obtiens ça. Ces pratiques de donnant-donnant relèvent du mercantilisme. Autre chose est la réciprocité, où s'échangent savoirs

et dons, au fil des besoins. Le donnant-donnant n'a rien à voir avec le lien social. C'est d'autant plus inquiétant que le processus d'exclusion peut toucher tout le monde et que le stress est général.

## **stress et harcèlement : ne pas confondre**

**Dominique Vossem** – Il faut distinguer le stress, dont il a beaucoup été question ici, et le harcèlement moral, qui comporte une tentative de détruire une personne bien ciblée. Exemple : un de mes patients, dont le bureau avait été vidé de tous les objets et outils de travail et qui avait été mis dans l'incapacité de fonctionner. On visait à le détruire, non sans une touche de sadisme.

**Micheline Roelandt** – Sadisme peut-être, mais pas forcément perversion. Le harceleur est surtout une personne pénétrée de son pouvoir, persuadée de la nécessité et des vertus de l'excellence. Il est vrai que le climat est à la paranoïa générale et que cela favorise les harcèlements.

**Angel Enciso** – Dans ce climat général, je crois pouvoir observer chez beaucoup de jeunes une tendance, peu commune il y a vingt ou trente ans, à intérioriser des valeurs de discipline, voire des formes de soumission. Or, si tu te crois toi-même obligé d'être performant et que, du côté patronal, on s'en aperçoit, tu deviens une bonne cible. Si par contre tu prends quelque distance à l'égard de la société de compétition, on s'en apercevra aussi, et tu seras moins vulnérable. En tout état de cause, une chose que le harceleur ne peut supporter dans sa rigidité et son acharnement, c'est l'humour, la distanciation, la mise en lumière du ridicule. Ce n'est pas facile à mettre en œuvre, mais ça peut marcher (du moins dans un stade initial du processus).

**Charles Burquel** – Difficile de quantifier le harcèlement moral. Mais j'entends beaucoup de cas dans mes consultations. Harcèlements au travail ou dans les familles, ils touchent surtout les femmes, me semble-t-il.

**Micheline Roelandt, Angel Enciso et Dominique Vossem** – Harcèlement moral est une formule contestable. Le harcèlement est surtout psychologique, mais il comporte des éléments moraux. Quand on proclame «Tu dois t'en sortir», on



sous-entend que si tu ne t'en sors pas, c'est toi qui portes la faute de cet échec. Au moyen de diverses manipulations, le harcèlement moral joue sur cette faute, d'ailleurs intériorisée.

**Micheline Roelandt** – Non seulement on responsabilise des individus pour ce qu'ils sont et pour ce qu'ils ne sont pas, mais on essaye d'occulter les limites que le système impose et le stress que le système secrète. Je vois des gens à qui on reproche de ne pas être performants, mais en miroir je vois un sous-chef devenu harceleur. On tient ainsi un bouc émissaire et on escamote tout le reste, à savoir les causes de l'exclusion. Ne voyons pas le problème, qui est global et complexe, par le bout du harceleur. Si on dissocie le problème du harcèlement moral du contexte général de la compétitivité, de la flexibilité, de l'affaiblissement du mouvement syndical, on retrouve un schéma connu : le chômeur serait responsable du chômage, et le SDF responsable de son exclusion. Mettre la personne du harceleur à l'avant-plan, c'est encourager une vision selon laquelle le harcèlement moral résulte de l'action malfaisante d'un individu. Cela peut être vrai dans quelques cas; c'est souvent trop court. Cela dit, il ne faudrait pas que la réalité du harcèlement moral rende irrecevable toute critique fondée (cela arrive...) d'un employeur à un employé et débouche sur un dossier judiciaire.

*propos recueillis et mis en forme par Rosine Lewin  
octobre 2000*

## comment mesurer le stress professionnel ?

*sur les pas d'élisabeth wendelen*

rosine lewin

Le contraste est frappant entre l'abondance des études parues depuis une vingtaine d'années sur le stress au travail, et d'autre part la difficulté de mesurer le phénomène. Or, tant au Bureau International du Travail qu'à l'Agence européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail (Dublin), voire à l'Organisation Mondiale de la Santé, l'accroissement du stress au travail est reconnu comme une donnée incontestable. Cette tendance est attestée par diverses enquêtes. Ainsi en 1992, l'Agence européenne publiait les résultats d'une enquête comprenant la question «*De quelle manière votre travail porte-t-il atteinte à votre santé?*» Une question qui tenait pour certaine une atteinte à la santé et sollicitait des avis forcément subjectifs sur le «*comment ?*» A l'échelle de l'Europe de 1992, le stress figurait en tête avec 48%, devant les douleurs de dos à 47%. A l'échelle de la Belgique, 56% des réponses pointaient le stress, devant les douleurs de dos (41%).

C'est de 1990 que date l'ouvrage devenu classique des sociologues américains Karasek et Theorell sur le stress lié à la productivité (*Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of working life*). Les auteurs montrent que le stress affecte particulièrement les travailleurs soumis à d'importants

tantes exigences professionnelles (cadences, productivité), tout en bénéficiant d'une marge d'autonomie étriquée et d'un faible support social.

En 94, le directeur du Laboratoire de recherches cliniques sur le stress à Stockholm, L. Levi, indiquait comme principaux facteurs stressants au travail : la surcharge quantitative (volume de travail exagéré, délais trop courts, travaux de nature répétitive combinés à des exigences uniformes ne demandant qu'une attention superficielle), une sollicitation insuffisante sur le plan qualitatif (contenu des tâches trop limité, pas d'appel à la créativité, ni à l'aptitude à résoudre des difficultés), trop peu d'autocontrôle, un soutien social insuffisant.

## **objectiver l'invisible**

Bref, sans entrer dans l'analyse d'une bibliographie volumineuse, le lien entre les conditions de travail des salariés et leur état de santé est bel et bien établi. Il reste à mettre au point et appliquer des outils de mesure qui objectiveraient un phénomène incontestable, mais dans une certaine mesure invisible. Parmi d'autres, Elisabeth Wendelen, psychologue à l'Institut national de recherche sur les conditions de travail, s'attache à cet objectif depuis des années<sup>1</sup>. Elle a présenté une communication à ce sujet lors de la Conférence sur «Le travail sans limites?» organisée à Bruxelles en septembre 2000 par la Confédération européenne des syndicats. En voici la substance.

L'évolution de la législation sociale à l'échelle de l'Union européenne a rendu indispensable une évaluation rigoureuse des risques imposés à la santé des travailleurs. Il ne s'agit plus seulement des risques «traditionnels» qui relèvent de l'environnement physique – à savoir le bruit, la température, les charges à porter, l'éclairage. Ces facteurs de pénibilité gardent toute leur importance, car ils continuent à peser lourdement, quoiqu'on en dise. Mais il s'agit aussi des risques psycho-sociaux pour la santé, plus insaisissables. Depuis des années, l'INRCT participe à des sessions de formation syndicale. Ces échanges ont permis d'analyser les situations concrètes du travail dans différentes industries ainsi que dans différents services.

1. Cf. *Bulletin de la Fondation André Renard*, n°208, 1995.



## de quoi les gens se plaignent-ils ?

- De problèmes de communication : communication à sens unique, circuits mal définis ou franchement inexistants. On assiste alors au développement de circuits informels («radio-couloirs») qui se soldent en général par d'importantes pertes de temps et d'énergie en plus d'une distorsion fréquente de l'information véhiculée.
- De relations insatisfaisantes avec la hiérarchie et les collègues. On ne se sent pas apprécié à sa juste valeur par les supérieurs hiérarchiques : on ignore ce qu'ils pensent, ainsi que la manière dont ils apprécient le travail réalisé. Parfois, on a le sentiment de n'être qu'un numéro de matricule. Quant aux relations entre collègues, elles se détériorent non seulement en raison des menaces pesant sur l'emploi et poussant à l'individualisme, mais aussi du fait d'un climat de compétition entretenu par certaines directions, qui en escomptent une ambiance de travail plus «productive».
- De la conjoncture économique générale, avec ses conséquences en termes de suppression d'emplois, de délocalisations et de cadres incomplets : «Faire plus et mieux avec moins». Avec ses conséquences également en termes de peur et d'incertitude pour l'avenir.
- On ne sait plus qui dirige. La hiérarchie, elle-même installée sur «siège éjectable» ne bénéficie pas forcément de la confiance des travailleurs, et ce phénomène est vécu comme inquiétant.
- De la rapidité de l'évolution technologique, qui est perçue comme menaçante du fait qu'elle accélère l'obligation de s'adapter et raccourcit la durée de vie des connaissances («*avant, on avait le temps de s'adapter aux changements, aujourd'hui c'est le changement qui est devenu la règle*», témoigne une employée de banque).
- Des horaires imprévisibles : «*on doit toujours être en stand-by*»... «*tout tourne autour du boulot*».
- Du compactage du temps de travail, accompagnant la réduction des horaires et diverses formes de flexibilité. Il faudrait inventer «la minute de 90 secondes». C'est fait ! Des chercheuses québécoises du groupe CINBIOSE en ont fait le titre d'une de leurs récentes recherches sur le travail des femmes.
- De la perte de ce qui était considéré comme valeur importante : la solidarité – «*auparavant, on prenait le temps d'aider un collègue qui n'arrivait pas à se débrouiller... aujourd'hui*».

*d'hui, avec toutes leurs nouvelles modes pour organiser le travail, on aurait plutôt tendance à enfoncer celui qui ne suit pas !»*

- «*On ne rit plus, madame !*»
- Les possibilités de formation sont souvent jugées insuffisantes.
- Une pression de plus en plus forte pour augmenter la productivité et améliorer la qualité des produits se traduisant, entre autres, par des réorganisations permanentes, une demande importante de flexibilité et une accélération des rythmes de travail. «*Le bon sens et l'efficacité sont régulièrement sacrifiés au profit d'une nouvelle mode d'organisation du travail...*», déclare un ouvrier d'une entreprise métallurgique.
- Les interruptions dans le travail sont de plus en plus fréquentes.
- Sans oublier l'exigence «d'instantanéité» des réponses attendues, introduite par les nouvelles technologies de communication. Nombreux parmi nous sont ceux qui connaissent ces situations où sans arrêt, il est nécessaire de reconsidérer ses priorités au cours de la journée de travail.

## deux outils

Bien évidemment, les effets de ces facteurs varient d'un individu à l'autre, et rien n'est à cet égard proprement mesurable. Ce qui peut être approché, c'est l'absentéisme dû au stress et le coût économique de ces journées «perdues». Pour l'INRCT, le stress à l'état pur est responsable de 15% des absences de plus de 30 jours<sup>2</sup>.

Les outils de mesure du stress utilisés à l'heure actuelle, mais qui doivent encore parfaire leurs preuves, sont de deux ordres : 1°) les groupes d'expression ; 2°) les questionnaires.

La méthode des **groupes d'expression** recèle de fertiles potentialités de mobilisation, mais ne peut convenir dans toutes les entreprises. Elle suscite souvent de la méfiance, non seulement de la part de la direction, mais aussi de la part des travailleurs. En mai 99, elle a été appliquée dans une entreprise chimique avec neuf membres du personnel administratif.

2. Cf. Luc Swinnen, *Stress au travail : origines et approches*, édition Sim Moors, INRCT, 1994.

Cette expérience pilote a été analysée dans la revue *Médecine du travail et ergonomie*<sup>3</sup> par les médecins Fiorella Brusco et J.-L. Pestiaux. Ils définissent la méthode participative à la fois comme «une recherche de solution aux problèmes de stress dans l'entreprise mais aussi comme une technique de communication par le fait que les travailleurs parlent, se parlent sur des problèmes communs, cherchent des solutions, apprennent à s'entendre et à s'écouter».

S'ils soulignent la simplicité de la méthode, les auteurs insistent sur la nécessité d'un cadre très clair au niveau de l'animation comme lors des discussions préalables. Conclusion : le médecin du travail est «*particulièrement bien placé (...) pour mettre les acteurs internes et externes en présence. Il peut favoriser l'action à l'intérieur de l'atelier, si les participants sont prêts à l'accepter, et peut clarifier certaines composantes de la situation*».

Quant à la méthode des **questionnaires**, elle doit beaucoup à divers chercheurs hollandais. MM. Van Veldhoven et Meijman ont élaboré un questionnaire au début des années 90, et s'en sont tout d'abord servi dans leur pays. Il a été traduit en quatre langues et est actuellement distribué par QUEST-asbl. Le VT (pour vécu du travail) fait son chemin. L'INRCT recueille les données qui, à terme, permettront de comparer les résultats d'un pays à l'autre.

Une chose est certaine : le questionnaire en soi ne règle rien. Il pourrait à la limite ne servir qu'à donner bonne conscience aux DRH (directeurs des ressources humaines). E. Wendelen y insiste : «*S'il n'existe pas dans l'entreprise une force décidée à suivre l'expérience pour qu'elle mène au changement, il y a fort à parier que le questionnaire atterrira et restera dans un tiroir*».

Elle rejoint ainsi une idée-force exprimée à la Conférence par un autre compatriote, Laurent Vogel<sup>4</sup>, pour qui l'évaluation des conditions de travail doit se faire à partir de l'expérience des travailleuses et des travailleurs, auquel-les il appartient d'élaborer leur stratégie de défense de la santé. La mise au point

3. Volume XXXVII, N°3, 2000.

4. Voir, dans ce numéro des *CM*, son article «L'organisation du travail : un enjeu décisif de la lutte»



d'outils de mesure des effets psycho-sociaux du stress doit servir à articuler recherche scientifique et action de terrain.

La recherche scientifique progresse, a encore dit Elisabeth Wendelen, rappelant que seize projets ont été financés en Belgique entre 94 et 98, et signalant l'ampleur d'un nouveau projet, coordonné par le professeur Christian Vandenberghe (UCL) avec les professeurs De Keyser (ULg), Vlerick (RUG), D'Hoore et Demez (UCL). Un des objectifs de ce nouveau projet porte précisément sur le stress résultant de la flexibilité. Il s'intitule *Flexihealth* et vise à établir un équilibre entre «*contraintes de flexibilité et bien-être des travailleurs*».

*colloque*  
*ministère de l'emploi et du travail*

## **nouveaux horizons pour la médecine du travail**

*Comment le médecin du travail se situe-t-il face au phénomène du stress et du harcèlement moral ? De quels moyens dispose-t-il ? Quelles sont ses relations avec le spécialiste de la santé mentale ? Qu'est ce qui change ou va changer dans sa pratique ? Telles sont quelques unes des questions abordées lors du colloque organisé le 23 octobre 2000 par le ministère de l'Emploi et du Travail sur le thème du harcèlement moral au travail. Médecins du travail, psychologues, juristes, sociologues, syndicalistes ont croisé leurs points de vue et expériences.*

Apport substantiel au débat : la communication de Daniel Faulx et Caroline Geuzaine, tirant les leçons d'un an de recherche-action menée conjointement par l'Institut national de recherche sur les conditions du travail et le service de psychologie sociale de l'Université de Liège.

### **au confluent...**

Le rapport a clairement mis en lumière le rôle de premier relais, de première écoute, de personne-ressource que peut jouer le

médecin du travail face à des travailleurs pris dans l'engrenage du harcèlement moral. Le médecin du travail et le psychologue ont été présentés comme des *«acteurs privilégiés du dépistage et de la lutte contre le harcèlement moral»*. Il est significatif que la fonction «d'acteur privilégié» ne soit pas dévolue au seul médecin du travail : comme l'a souligné Daniel Faulx, intervenant au colloque, la prise en compte des dimensions psycho-sociales du harcèlement moral est indispensable.

Bien plus, même le couple médecin du travail - psychologue pourrait ne pas suffire. En fin de compte, un enseignement majeur de cette journée du 23 octobre, c'est que l'approche du problème doit être pluridisciplinaire et que sa solution passe aussi par une action collective au niveau de l'entreprise et au niveau des organisations syndicales. C'est ce qui apparaît aussi clairement à propos du stress\*.

Le colloque n'a pas craint d'éclairer les entraves qui, à l'heure actuelle, rendent difficile la mission de premier relais tant du médecin du travail que du psychologue : l'un et l'autre sont souvent vus comme alliés des instances dirigeantes de l'entreprise. Les salariés ne leur font donc pas confiance, et ne sont pas tentés de leur livrer un récit de souffrances qui, forcément, met en cause des collègues ou des supérieurs hiérarchiques.

*«Le médecin du travail est confronté à une évolution de son rôle, et des demandes qui lui sont faites qui génèrent souvent un sentiment d'impuissance, observe Daniel Faulx. Au confluent de la souffrance des patients et de la demande des employeurs, le rôle du médecin du travail a considérablement évolué ces dernières années, faisant de celui-ci un observateur privilégié des phénomènes de conflits extrêmes au travail, mais aussi un intervenant potentiel dans ces situations, de plus en plus souvent sollicité pour des questions autres que purement médicales»*. Relevons que l'expertise médicale ne suffit plus.

## un maillon essentiel

Le sentiment d'impuissance, voire de désarroi du médecin du travail procède de plusieurs facteurs, et notamment d'un

\* Voir dans ce numéro «Comment mesurer le stress professionnel?».



manque de formation et de connaissance des dimensions psychosociales, d'un manque de reconnaissance de son action sur ces dimensions, d'une position difficile dans l'organisation. Menée sous l'égide de l'Université de Liège par Isabelle Gruslin, une enquête dans le monde des médecins du travail francophones confirme que, si des situations de harcèlement moral sont constatées par 90% des personnes interrogées et qu'elles font très majoritairement l'objet d'interventions du médecin du travail, celui-ci «*se trouve relativement démuné pour y réagir*». Le besoin de formation et d'information est reconnu par les intéressés. Certains d'entre eux ignorent l'existence même du phénomène. L'enquête atteste par ailleurs que les directions d'entreprises répugnent à aborder la problématique du harcèlement moral, qui relève encore d'un tabou. Le D<sup>r</sup> Florence Laigle, directeur d'Arista, service externe de prévention et de protection, a parlé d'une «*loi du silence*». Il y a donc des blocages.

Il reste que «*les médecins du travail et les psychologues travaillant dans le cadre de la loi sur le bien-être constituent, estime Daniel Faulx, un maillon essentiel dans le dépistage, la prévention et l'intervention sur les différentes dimensions psychosociales du travail moyennant une aide adaptée à ses besoins et difficultés*». Un maillon essentiel donc, mais à certaines conditions.

La référence explicite à la loi sur le bien-être au travail souligne qu'il y a là un gisement de potentialités à exploiter, même si au regard des dégâts causés par le harcèlement, la formule de «bien-être au travail» paraît dérisoire...

Autre condition : il importe de sensibiliser au problème l'ensemble des travailleurs, car «*la focalisation sur les rapports agresseur/victime risque de nous faire passer à côté du rôle du collectif*». Et ce collectif dépasse bien entendu les limites d'une entreprise.

## **quelle prévention ? agir sur les conditions du travail**

Les études et l'expérience évoquées par Faulx et Geuzaine font aussi place à la prévention directe et à la prévention indirecte contre le harcèlement.

La première postule des actions d'information, de sensibilisation et de formation du personnel (groupes de réflexion, standards de comportements, démarches d'enquête, etc.). Car affronter et dépasser un conflit constitue un apprentissage individuel et collectif.

La seconde consiste «à agir sur les conditions du travail» et requiert même «une remise en question du système». On ne s'étonnera pas que cet ambitieux objectif paraisse plus difficile à atteindre. Néanmoins, c'est la conviction de Faulx et Geuzaine qu'«en agissant sur les conditions de travail et les politiques de ressources humaines, il est possible de réduire l'apparition du harcèlement moral et de ses conséquences».

Comment agir sur les conditions de travail ?

Daniel Faulx pointe deux directions, qui nous paraissent capitales :

- augmenter le contrôle des travailleurs sur leur travail, accroître leur zone d'autonomie, réduire la pression du temps pour ouvrir la possibilité d'échanges, créer des groupes favorisant les échanges, par exemple sur la santé ;
- contribuer à la mise en place dans les entreprises d'une culture dans laquelle les conflits sont abordés ouvertement au lieu d'être frileusement ignorés ou niés.

Selon l'état d'évolution du conflit, on peut faire intervenir des services internes ou externes à l'entreprise. En tout état de cause, le médecin du travail trouve sa place au sein d'équipes multidisciplinaires.

## **nouveaux horizons**

Ainsi décentrée de l'expertise médicale et intégrée dans une large coopération avec des professionnels de la santé psychique, avec des collectifs de travailleurs, avec des juristes, avec des responsables de ressources humaines, la fonction de médecin du travail s'ouvre à de nouveaux horizons et conquiert de nouvelles légitimités.

Déjà quelques balises. Et un exemple.

La Ville de La Louvière, qui est devenue au fil de la désindustrialisation de la région un des plus importants employeurs du Centre, a mis sur pied un dispositif de prévention et de prise en charge du harcèlement moral sur les lieux du travail. Cette initiative fait suite à une première campagne de pré-

vention, lancée en 96 et qui visait essentiellement l'alcoolisme en milieu de travail. Cette campagne a débouché sur la création d'une cellule de bien-être au travail.

L'employeur Ville de La Louvière décide donc de mener une politique de gestion des relations humaines. En janvier 2000, une convention d'échanges de savoirs est passée entre la Ville et l'Université de Liège. Cette dernière va animer, superviser et conseiller un groupe de travail, entre février et octobre 2000.

Dans la communication qu'il a présentée au colloque, Rudy Ankaert, secrétaire communal de La Louvière a fait état du rôle joué d'emblée par le médecin du travail et le psychologue afin de démêler, dans certaines demandes de mutation d'agents, ce qui relèverait du harcèlement moral. De groupes de travail en sous-groupes et en relais, la filière de prévention pratique l'interdisciplinarité : médecin du travail et psychologue opèrent ensemble au sein d'une cellule d'écoute. Ils sont bel et bien les maillons essentiels mais non exclusifs d'un long et complexe travail de prévention, dépistage, traitement.

**Rosine Lewin**



CHERS COLLABORATRICES  
CHERS COLLABORATEURS,  
VOICI NOTRE NOUVEAU PRODIGIEL  
DE CONTRÔLE ANTI-TEMPS-MORTS  
SI NOUS AUGMENTONS LE CHIFFRE  
D'AFFAIRE, VOUS AUREZ DROIT À  
Y JOUER AU "SOLITAIRE" 5 MINUTES  
PAR Mois \*



## du clavier bien tempéré au dodécaphonisme

dirk lauwers\*

C'est la métaphore musicale qui me vient à l'esprit en me remémorant les politiques managériales successives qui ont marqué ma carrière chez Philips de 1960 à 1990 et dont l'évolution se poursuit encore maintenant. Non pas que Philips, cette grande multinationale, ait particulièrement contribué à la diffusion de la musique durant ces décennies (encore que son rôle dans ce domaine ne soit pas à négliger), pas plus qu'elle ait inculqué le sens du beau à son personnel. Simple-ment, les politiques d'entreprise, avec leurs cortèges de paradigmes, ont suivi chez elle un parcours aussi contrasté, mais bien plus rapide, que la création musicale elle-même.

Evolution singulière ? Certes non. Evidemment Philips possède des caractéristiques propres : une activité électronique majoritairement axée vers le marché grand public à l'échelle mondiale. Des programmes de recherche et développement de pointe induisant un taux d'innovation élevé. Une structure d'organisation matricielle complexe avec le croisement parfois conflictuel entre ses grandes divisions industrielles et les organisations nationales. En dépit de ces caractéristiques propres, Philips a été plongé comme toutes les grandes entreprises européennes dans un contexte économique commun et a donc

---

\* Ingénieur civil retraité.

développé les mêmes politiques managériales à quelques variantes près. En témoignent entre autres les multiples initiatives de la Fondation Industrie-Université qui, sous l'égide de la Fédération patronale belge, ont inculqué au cours de séminaires l'alpha et l'oméga de la science managériale aux futurs cadres supérieurs de quasiment toutes les grandes entreprises.

Mon témoignage n'a pas d'autre ambition que de montrer, à partir d'une expérience concrète, à quel point les politiques d'entreprise, induites par le contexte économique changeant, ont évolué en profondeur et affecté les conditions non seulement sociales mais aussi psychologiques dans lesquelles ouvriers, employés et cadres, effectuent leur travail et établissent leurs rapports entre eux, avec l'employeur et au-delà, avec la société.

## le clavier bien tempéré

1960. J'entre chez Philips (à MBLE, ce qui revient au même) et je suis accueilli, comme les autres nouveaux venus par le discours de bienvenue : *«L'entreprise n'a pas seulement une vocation économique. Elle a aussi une responsabilité sociale»*.

De fait, les affaires vont bien, les *golden sixties* sont en phase de croissance, de nouvelles technologies prometteuses s'annoncent (les transistors, la télévision) et cela n'engage pas tellement de reconnaître l'obligation de concourir au progrès social puisque cela va dans le même sens que la prospérité de l'entreprise. Les occasions de profit ne manquent pas. Qu'il s'agisse d'activités traditionnelles (composants électroniques, matériel électronique grand public ou professionnel) ou nouvelles (phytopharmacie...), tout fait farine au moulin et l'expansion paraît sans limites.

Je revois les ateliers de production de tubes radio, transistors. De longues rangées de tables alignées au cordeau, un personnel féminin jeune, non qualifié, encadré par des «brigadières», et effectuant huit heures par jour les gestes d'un travail parcellisé, normalisé et tarifé.

La main-d'œuvre est rare. On organise des transports en Wallonie et en Flandre pour l'amener sur place. Côté gestion, le taylorisme est roi. Tous les gestes sont décomposés jus-



qu'au moindre mouvement, barémisés en unités élémentaires par les ingénieurs des temps et méthodes. La recherche opérationnelle, issue des états-majors de l'armée américaine au cours de la deuxième guerre mondiale, avec ses modèles de files d'attente, d'allocation des ressources, de programmation linéaire etc. en est aux rudiments d'application, faute de l'outil informatique qui ne viendra que plus tard.

Le paternalisme règne en maître. Le chef, en l'occurrence l'administrateur délégué Hublou, est bon. Sa photo, avec quelques propos bien sentis en-dessous, décore tous les lieux de travail. Par exemple, c'est lui qui ouvre la manne de Saint-Nicolas pour les enfants du personnel. Le personnel le lui rend bien. Peu de revendications, sinon mineures. Les délégués syndicaux chrétiens et socialistes rivalisent entre eux sur des courants d'air gênants dans les ateliers ou sur la qualité de la cantine. C'est à peine si les remous extérieurs de la grève de l'hiver 1960-1961 viennent troubler la quiétude de la direction. Quelques coups de téléphone discrets entre les différentes usines du groupe pour s'assurer que le cordon sanitaire fonctionne bien, et puis c'est tout. Oui décidément, pour Philips, la décennie 1960 a toutes les allures de l'œuvre pour clavecin de J-S. Bach : sérénité, ordre et confiance ; un monde sûr.

## **l'ébranlement**

Les dernières années de la décennie 1960 apportent les premiers signes d'un monde en effervescence et le début de la mise en cause des certitudes. Chez Philips, cela prend la forme d'une concurrence japonaise dans le domaine des composants électroniques, domaine stratégique où elle se croyait invincible. Par vagues successives, des marchés importants lui échappent sous l'effet combiné des prix et de la qualité offerts par ses concurrents.

Le réveil est pénible. Dans un premier temps, on accuse les Japonais de pratiquer le *dumping*. On espère que le phénomène sera conjoncturel et que quelques mesures homéopathiques suffiront à rétablir la situation. Il faut déchanter. La concurrence s'installe durablement et les activités de base de Philips sont menacées. L'organisation commerciale accuse les divisions industrielles d'incapacité technique. En sens inverse,

on accuse la partie commerciale de pratiquer des marges insensées.

Comme par enchantement, c'est dès ce moment-là que la responsabilité sociale de l'entreprise disparaît du discours adressé au personnel et que le rideau d'une fiction se déchire pour mettre à nu sa véritable essence : le profit. On n'entrera plus chez Philips comme avant, avec la perspective de la stabilité d'emploi. En revanche, les menaces de fermeture de certains centres se précisent et affectent de plus en plus l'ambiance de travail.

Mais comment font donc ces diables de Japonais pour damer le pion à des géants comme Philips ?

### ***JIT - just in time***

Ou flux tendu en français.

Le concept est vraiment d'origine contrôlée japonaise et pour cause ! Alors que les pays industrialisés d'Europe et des Etats-Unis baignent dans l'euphorie d'une expansion sans limites avec des ressources abondantes, le Japon se trouve confronté à une situation fort différente : une importante population (120 millions d'habitants) hautement qualifiée, sur un territoire réduit mais privé de ressources en matières premières. Ces conditions induisent normalement une économie intensive mais aussi une utilisation parcimonieuse des moyens en capital. L'idée du *JIT* est précisément là : comment réduire l'immobilisation de ce capital en vue de son utilisation maximale ?

L'industrie occidentale a développé à une large échelle la technique de fabrication par lots. La taille des lots est généralement calculée par l'optimisation des séries. Chaque mise en route d'une série est associée à des frais fixes tels que mise en place d'outillages, réglage etc. L'amortissement de ces frais sur les pièces produites et la charge d'immobilisation croissante avec la taille du lot conduisent à la définition de la série économique. Voilà la règle dominante jusqu'à l'apparition du *JIT*.

Pour l'industriel japonais, le concept de la série économique à l'occidentale se traduit par une immobilisation incompatible avec les contraintes de son propre développement. De surcroît, chaque lot de fabrication comporte inévitablement un certain pourcentage de défauts de fabrication qui ne seront

décélés que lors de la prise en charge par l'étape suivante du processus, c'est-à-dire trop tard pour intervenir efficacement. Autrement dit, une dilapidation supplémentaire de capital. Dès lors, pour Toyota et ses confrères, la taille optimale et économique du lot de fabrication est **une pièce**. Chaque maillon de la chaîne transmet immédiatement la pièce produite au maillon suivant qui la prend en charge sans délai pour la transformer à son tour. L'effet est double : dans ce système de production, l'immobilisation du capital (le stock) est réduite au minimum. Ensuite, tout défaut est décelé immédiatement et signalé au poste de travail précédent qui prendra les mesures pour l'éliminer.

Mais comment réduire la taille optimale de la série à une pièce ? Forcément en réduisant à zéro les frais fixes de lancement. Tous les manuels japonais de gestion sont consacrés à la description de ces techniques qui ont fini par s'imposer à l'industrie occidentale avec les effets socio-économiques et environnementaux durables que l'on connaît.

## le *JIT* chez philips

Comme ses consœurs européennes, Philips, contrainte et forcée, s'est lancée dans la nouvelle religion du *JIT* avec des bonheurs variables. Avec ses centres de production et des marchés répartis dans le monde entier, le poids des stocks pèse évidemment très lourd. Aussi, les notions de flux tendus à cette échelle ont entraîné comme conséquence que les usines ont été exposées beaucoup plus rapidement aux fluctuations de la demande sur les marchés situés parfois à l'autre bout du monde. Les plans commerciaux et industriels sont révisés de plus en plus fréquemment, les investissements exigent des délais de rentabilité de plus en plus courts.

Globalement, si l'on est resté loin du *JIT* intégral (dans le sens où l'on ne lancerait la fabrication d'un transistor nécessaire à une TV que si cette dernière était commandée par un client), l'effort d'adaptation a été important et son résultat non négligeable : réduction globale du stock et assainissement financier correspondant.

Il faut dire aussi que le *JIT* s'est accompagné d'effets pervers dans les relations de l'entreprise avec ses sous-traitants. Que demande l'entreprise à ses fournisseurs ? De lui fournir la mar-



chandise en qualité, prix et quantité exactement au moment où elle en aura besoin, ni trop tôt, ni trop tard, de façon à être dégagée du poids des stocks. Le sous-traitant, lui, trop heureux du contrat qu'il désire préserver pour l'avenir, constituera le stock qui lui permettra de répondre aux fluctuations de la demande de son client. L'entreprise peut bien mettre une fleur à sa boutonnière, elle travaille sans stock, mais celui-ci s'est simplement déplacé en amont chez son fournisseur. Ainsi se créent entre entreprises et sous-traitants des rapports de force qui engendrent des pratiques sociales contrastées. A l'intérieur même d'une entreprise intégrée verticalement comme Philips, des situations analogues se sont produites dans les rapports entre les divisions composants et matériel.

Quoi qu'il en soit, le *JIT* a poussé très loin ses effets chez Philips : non seulement il a permis une réduction considérable des stocks, mais il a aussi taillé des croupières à la tranquille assurance des années 60 et enfoncé un coin dans le consensus social. Mais surtout il a fait apparaître une nouvelle dimension dans le statut individuel du travailleur : impliqué personnellement dans les contraintes du flux tendu, il se trouve directement exposé aux aléas sans interposition protectrice de son employeur. Il sent continuellement dans son cou le souffle chaud de la compétition économique.

## **qualité totale, zéro défaut et cercles de qualité**

Chez Philips, on pratiquait une politique de qualité reconnue qui trouvait son expression dans le slogan commercial : *«Philips, un peu plus cher mais tellement meilleur !»* Mais, comme indiqué plus haut, le *JIT* a contribué à fonder une nouvelle approche de la qualité qui s'est progressivement mise en place dans l'entreprise.

J'ai évoqué plus haut les techniques de production par lots. Philips a poussé très loin les pratiques de contrôle sur lots, soit à 100%, soit par prélèvement afin de garantir le niveau de qualité *AQL* (*average quality level*). Implicitement, cet ensemble de procédures de contrôle, par ailleurs très sophistiquées, part du constat que, à chaque étape du processus d'élaboration, se trouvent nécessairement associés, consciemment ou non, des défauts qui peuvent affecter le résul-

tat. Il importe donc de les éliminer par un dispositif de filtrage suffisamment fin en fonction du niveau de qualité économiquement justifié.

La nouvelle politique de qualité prend le contre-pied de cette pratique : au lieu de séparer le bon grain de l'ivraie, il s'agit de faire en sorte qu'il n'y ait plus d'ivraie. Autrement dit, l'acte productif lui-même doit être garant de la qualité du résultat. Si ce n'est pas le cas, il doit être tout de suite corrigé, par la vertu de la réaction immédiate inhérente au *JIT*. La qualité n'est plus le résultat d'un contrôle rigoureux sur le produit fini, elle est générée par le processus de fabrication lui-même (*quality built-in*). En conséquence, plutôt que de développer des techniques de contrôle après coup, on va mettre l'accent sur l'étude détaillée de chaque poste de travail, de chaque mode opératoire afin que le produit livré soit exempt de tout défaut. Telle est l'essence du concept de qualité totale.

Un des instruments de la mise en œuvre de cette philosophie est le «Cercle de Qualité», CdQ. On abandonne le niveau des experts et on descend au niveau du terrain. On réunit, et on implique, les ouvriers, techniciens et cadres de chaque cellule de travail afin de faire les propositions d'élimination de défauts. Bien sûr, on met des balises afin de contenir les suggestions dans un cadre précis...

En fait, les CdQ répondent à des motivations doubles dans le chef des managers. Il s'agit bien entendu de tirer le profit maximum de la démarche sur le plan de l'amélioration de la qualité. Mais, dans la foulée, on veut aussi faire passer l'idée de participation du personnel dans la gestion de l'entreprise et améliorer ainsi le «climat social».

De ces deux points de vue, l'opération a donné chez Philips des effets contrastés. Des résultats positifs d'amélioration de la qualité ont été enregistrés dans de nombreux domaines. Parfois aussi, des CdQ ont buté sur des processus insuffisamment maîtrisés mais néanmoins imposés par l'entreprise, avec l'impression d'impuissance face au problème posé. Quant à l'effet social, il est mitigé. Que devient la crédibilité de la participation si un CdQ produit des suggestions d'amélioration d'une activité dont il apprend un beau matin qu'elle est de toute façon condamnée ? Le «climat social» en prend un bon coup...

Il n'en reste pas moins vrai que la Qualité Totale a marqué profondément le comportement d'une grande partie du personnel de l'entreprise, avec parfois des aspects cocasses. Tel directeur, converti à la nouvelle religion de la qualité, affiche fièrement dans son bureau une déclaration, encadrée et sous verre, dans laquelle il s'engage sous la foi du serment à diriger son département dans un esprit de qualité totale avec le souci d'atteindre l'excellence ! D'autres, plus discrets et par peur du ridicule, ont glissé le même acte de foi dans un tiroir... Mais en dehors de ces aspects anecdotiques, le *leitmotiv* de qualité totale a été une étape majeure dans l'histoire managériale de l'entreprise, avec ses avancées mais aussi ses limites. Autre retombée : le travailleur s'est vu investi d'une responsabilité qu'il ne peut pas nécessairement assumer...

## un nouveau roi : le client !

«*Customer is always right*» vieil adage devenu paradigme des stratégies en *management* dès le milieu des années 70. La vigueur du culte n'est pas seulement le produit d'une conviction. Plus concrètement, elle résulte aussi des puissants moyens que l'informatique a mis à disposition pour identifier rapidement et en détail les comportements des clients finaux de l'entreprise et permettre ainsi son adaptation au plus serré. Un progrès de plus pour le flux tendu !

Le sociologue américain Alvin Toffler raconte, dans son livre *Les nouveaux pouvoirs*, l'histoire de la relation fournisseurs-distributeurs-détaillants. Jusqu'en 1975, c'est le fournisseur qui impose au détaillant le produit et le prix auquel il doit le vendre. Arrivent alors le code-barre, sa lecture-laser et l'arsenal des logiciels qui exécutent en temps réel l'analyse fine des ventes et des stocks. Le détaillant va exploiter ce formidable instrument informatique pour mettre les fournisseurs en concurrence. A partir de là, ce n'est plus le producteur qui dicte au détaillant la quantité à acheter, c'est le détaillant qui force le producteur à passer sous ses fourches caudines et même à payer ce qu'on dénomme une «prime d'étalage» pour obtenir de l'espace. Autrement dit, l'évolution amène un véritable renversement du rapport de force producteur-détaillant et l'intronisation d'un nouveau roi : le client !

Non seulement Philips paie son tribut à cette religion, mais découvre qu'à l'intérieur même de l'organisation, il existe une



cohorte innombrable de petits rois, tous clients d'un collègue en amont, mais il est vrai aussi, tous fournisseurs du collègue en aval. Il a suffi pour cela de créer la fiction du fonctionnement de l'entreprise comme l'enchaînement de transactions marchandes reproduisant les mécanismes de l'économie de marché elle-même. Tel chercheur, fournisseur, va livrer son invention à la cellule *marketing*, client. Devenue fournisseur, la cellule va élaborer le cahier des charges du produit à développer au bureau d'*engineering*, client. A son tour, le bureau fournisseur va livrer à l'atelier client le dossier de fabrication, et ainsi de suite.

Même si cette fiction ne résiste pas à l'évidence, ne serait-ce que par le fait qu'aucun des maillons de l'entreprise ne dispose des degrés de liberté des acteurs réels du marché, elle répond, dans le chef de la direction, à la préoccupation de faire exercer par l'intérieur même de l'organisation la tension génératrice de performance. Tension et performance : quel rêve pour un chef d'entreprise ! Mais le travailleur client-roi en sort-il indemne ?

## le recentrage sur les métiers de base

La compétition économique accrue et la pression des normes financières de rentabilité amènent Philips, dès les années 1980, à se poser des questions sur la pertinence d'un certain nombre de ses activités. Certes, la délocalisation n'a pas attendu le recentrage. Dès les années 70, les dirigeants sont tombés sous le charme des salaires dans les pays du Sud-est asiatique, parfois cinquante fois moins élevés que chez nous. Bon nombre de transferts ont donc été opérés – entre autres vers les Philippines – avec l'argument que si on ne le faisait pas, l'activité était de toute façon condamnée.

De mauvais esprits se sont demandés pourquoi on ne déménageait pas tout Philips avec armes et bagages vers les pays à bas salaires. A quoi les stratèges répondaient doctement que la maîtrise et la pérennité de l'entreprise reposait sur un partage des rôles : aux pays sous-développés les tâches strictement d'exécution, aux pays industrialisés les tâches nobles de recherche et développement, exigeant un haut niveau de culture et d'intelligence. Il faut croire que ces pays en voie de développement n'ont pas eu « l'intelligence » de comprendre le

raisonnement puisque, sans égard aux stratèges, ils se sont mis à faire bien d'autres choses que simplement exécuter.

En réalité, vu l'exacerbation à partir des années 1980 de la compétition économique, la capacité pour une entreprise comme Philips de se défendre sur le marché mondial va dépendre à la fois de son expertise dans un domaine spécifique et d'autre part de la possibilité de mobiliser les énormes ressources financières nécessaires pour répondre aux besoins de ce domaine particulier considéré comme stratégique. On va donc faire des choix. On va reconsidérer les priorités. Soit on va vendre des activités, soit on va les sous-traiter, soit on va tout simplement les supprimer. Comme le critère du recentrage n'est pas la rentabilité immédiate, mais bien la rentabilité à un niveau stratégique à longue portée, la réaction du personnel est le plus souvent l'incompréhension. D'autant plus que la plupart du temps, les départs d'effectifs sous d'autres cieux s'accompagnent soit de pertes d'emploi, soit de pertes de statut.

Manifestement, la rationalité du recentrage sur les métiers de base échappe au jugement du personnel qui n'est ni actionnaire, ni administrateur. Tout aussi manifestement, l'incompréhension en sens inverse est à la même hauteur.

Quoi qu'il en soit, c'est au recentrage sur les métiers de base que je dois la fin de ma carrière chez Philips.

## **le dodécaphonisme**

Après avoir survécu au flux tendu, à la qualité totale, au culte du roi-client et au recentrage sur le métier de base et à bien d'autres péripéties que je n'ai pas évoquées plus haut, le travailleur entame sa carrière de la dernière décennie du siècle sous le règne triomphant de l'ordinateur et de la finance.

Depuis les *golden sixties*, les effectifs de Philips Belgique se sont réduits de moitié. Des bâtiments ont été vendus ou mis en jachère. Mais pour les rescapés, l'impression de désertion est pire quand des étages vides voisinant avec des étages en activité témoignent en permanence de la dégringolade.

Mais si les pertes d'emploi sont saisissantes, les conditions dans lesquelles s'accomplit le travail ont changé d'une façon

tout aussi spectaculaire. L'évolution technologique, combinée avec l'utilisation généralisée de l'ordinateur a entraîné un éclatement de la cellule de travail traditionnelle. Désormais, l'ouvrier, le technicien ou le cadre est seul devant son écran. Il reçoit une avalanche d'informations soigneusement sélectionnées pour lui permettre de poser l'acte productif en connaissance de cause, sans avoir besoin en principe d'en référer à son collègue et tout en sachant par ailleurs que la moindre erreur sera enregistrée et même sanctionnée. Il est donc à la fois isolé et autonomisé. Il assume seul une responsabilité que la cohésion sociale du groupe prenait auparavant en charge. La solidarité sociale n'est plus perçue clairement.

Si le travailleur de l'ère 2000, autonome et responsable par la grâce de l'ordinateur, n'est pas privé du flot d'informations que l'entreprise juge utiles pour lui, en revanche, c'est le silence complet sur les tractations menées en coulisse dans les salons feutrés des conseils d'administration et qui décident de la vie ou de la mort de tel ou tel département sinon de l'entreprise elle-même.

Ici, c'est une autre logique qui entre en œuvre. C'est celle qui est imposée par la financiarisation de l'ensemble de l'économie, contrainte d'afficher à court terme une performance conforme aux investisseurs du Monopoly mondial. La communication au sein de l'entreprise, qui inonde le personnel d'une foule de ratios techniques, devient muette dès lors qu'il s'agit du sort de l'entreprise elle-même. Bruit et silence à la fois.

Le dodécaphonisme est un mode de composition musicale fondé sur l'emploi des douze demi-tons de l'échelle chromatique tempérée occidentale. J-S. Bach utilise ces tonalités de façon à communiquer la sensation d'ordre et de sens. Le dodécaphonisme, lui, fournit tous les demi-tons en vrac et au même niveau d'importance. La construction, et donc le sens, ne sont pas directement perceptibles. De la même façon, la masse d'informations dont on abreuve le travailleur de l'ère 2000 devant son écran fait l'impasse sur des décisions ou des manœuvres en haut lieu dont le sens lui échappe et qui pourtant le concernent directement.



## stress et entreprise

Au terme de cette courte évocation de mon expérience professionnelle comme cadre supérieur chez Philips, je m'aperçois que je n'ai pas utilisé le terme de stress. Sans doute cela est-il dû au fait que, dans mon esprit, les politiques d'entreprise induites par le contexte économique ont profondément affecté non seulement les relations sociales, ce qui est une évidence, mais aussi et par voie de conséquence, l'état de santé psychologique et nerveuse de chaque travailleur individuel. Le but de cette contribution est simplement de servir de matière première à la réflexion sur cette question.

S'agit-il par ailleurs d'instruire le procès des entreprises responsables des dégâts causés à la solidarité sociale et à la santé psychologique des individus ? Pour le faire, il faudrait mettre dans la balance les progrès immenses en matière de biens et services mis à la portée d'une très grande partie de la population. Peut-on avoir l'un sans avoir l'autre ? La question est sans doute mal posée. Il s'agirait plutôt de savoir comment résister aux nouvelles formes d'exploitation du travail induites par la pression du marché tout en ne cassant pas la dynamique créatrice des entreprises. De toute évidence, de nouveaux équilibres doivent être établis. Pour les atteindre, il n'y faudra pas seulement l'action quotidienne des travailleurs sur le terrain. Il faudra sans doute aussi une prise de conscience de la société dans sa dimension la plus large.

## **l'histoire d'eva un harcèlement pas si ordinaire**

madeleine moulin\*

*Eva est une amie. Les pages qui suivent reposent sur une grande confiance réciproque. Ce ne fut pas une partie de plaisir pour elle de raconter les méandres de son histoire. Ce n'est pas une mince affaire pour moi de ne rien trahir, ni des faits ni de sa sincérité douloureuse à se dire. Nous ne nous trouvons pas ici au terme d'une enquête scientifique, ni dans le compte rendu d'une recherche en chambre. Nous sommes dans l'ordre du témoignage à deux voix.*

Je souhaite pour ma part que le récit d'Eva donne à entrevoir d'un bloc la complexité et la multiplicité des facettes d'une dérive sombre des gloires chantées de la figure de l'homme au travail, et qu'il soulève autant que faire se peut, réactions, interrogations et réflexions.

Si Eva de son côté m'a accordé son temps son aide et son appui, c'est qu'elle souhaite ardemment que son histoire soit utile à d'autres, puisse contribuer à plus de vigilance, à plus

\* Directeur du Centre de sociologie de la santé, Institut de sociologie de l'ULB.

de solidarité. Qu'elle soit ici chaleureusement remerciée d'avoir livré une figure claire de l'anti-héros du travail<sup>1</sup>.

Si l'idée de participer à un numéro des *CM* sur le harcèlement moral au travail a d'emblée emporté mon enthousiasme, les discussions préalables sur le contenu de la livraison m'ont incitée à démarquer mon propos de la ligne générale tracée. Tracassée en effet par ce qui me semblait être une certaine univocité d'analyse, j'ai souhaité me pencher : sur une histoire individuelle, narrée par la principale intéressée, pour aborder une souffrance par son empreinte quotidienne et habitée, registre que n'exprime pas *a priori* le prisme des analyses politiques et scientifiques ; par le menu, pour ne pas privilégier un ordre de réalité plutôt qu'un autre et aborder le plus possible de facettes de l'histoire d'Eva ; enfin dans l'univers de PME, ou à tout le moins ailleurs que dans le monde des grosses entreprises ou institutions au sein desquelles une représentation syndicale est bien venue pour formuler les contours de tels problèmes, éventuellement les prendre en charge, le cas échéant les porter sur la place publique.

## **l'histoire d'eva**

### **au départ, une histoire banale**

En 1992, Eva âgée de 45 ans, est engagée comme cadre commercial dans une PME (secteur de la construction métallique) en région néerlandophone<sup>2</sup>. Chargée des contacts avec la clientèle francophone, wallonne et grand-ducale, elle est accueillie, voire attendue : elle est connue de son nouvel employeur, car elle a travaillé antérieurement dans une entreprise du même secteur.

Le choix de contrat d'indépendante entre «petit fixe et grosses commissions» ou «gros fixe et petites commissions» est laissé à Eva qui opte pour la seconde solution. Il est convenu que lorsque tel montant de chiffre d'affaires sera atteint, elle aura droit aux dites commissions. Pour le reste, la mise

1. Le nom est fictif, cela va de soi. De plus, quelques éléments matériels sans incidence sur le déroulement des faits ont été modifiés par précaution élémentaire.
2. Il ne s'agit en fait pas d'une véritable PME, mais bien d'une seule et même entreprise artificiellement divisée en quatre petites, aux mains d'une seule et même personne.



au point des conditions de travail demeure vague et correspond à un accord global «*qui arrange tout le monde*», selon son expression.

Eva organise son travail à domicile, en toute autonomie ; entre autres, elle planifie ses déplacements chez les clients selon les besoins. Il ne lui est pas demandé de rapport systématique, elle ne reçoit aucun *feed back*. Heureusement – peut-on dire *a posteriori* – elle adresse spontanément un rapport bimensuel à son employeur. Sur la base de consignes générales, entre autres en ce qui concerne les «remises»<sup>3</sup>, elle établit les commandes directement avec les clients. Le plus souvent, pour éviter une démarche supplémentaire, faire gagner du temps à chacun – ceci est aussi important pour la suite du propos – elle demande naïvement aux clients d'adresser directement leurs bons de commande au siège où ces derniers font l'objet d'un examen technique, tâche qui n'entre pas dans ses attributions.

Une certaine routine s'installe, si on peut dire pour un métier de déplacements constants, de négociations au cas par cas, d'investissement personnel pour faire bien son travail, honorer l'attente patronale et atteindre ce faisant le chiffre d'affaires requis pour accéder aux primes. Ce montant fatidique est atteint au terme de cinq ans, mais n'est suivi d'aucun effet pécuniaire sur les revenus d'Eva, malgré ses demandes réitérées, verbales il faut le noter. Nous y reviendrons.

### **l'escalade sans nom, ou la taumachie sans élégance**

Cinq ans d'une histoire somme toute sans histoire, comme il y en existe des milliers à travers le Royaume. Et puis le dérapage s'amorce. Rien de dramatique en soi, au début à tout le moins. On ne sait trop si c'est soudainement, à l'occasion d'un léger différend, ou subrepticement, par petites touches et par à-coups. L'empoisonnement commence son œuvre, sans éclat particulier, sans faille néanmoins. L'issue est inscrite dès le premier achoppement dans la ligne de conduite du patron, pot de fer qui a bien soupesé combien le pot de terre qu'il emploie n'est pas de nature méfiante. L'usure, la chasse à l'erreur, les décisions iniques et incohérentes, sans

3. Selon les pratiques en vigueur dans tout le secteur. Ce sont parfois ces remises, portant sur de faibles marges, qui permettent au commercial d'emporter le marché.

recours vont se succéder, déstabiliser Eva, porter atteinte à toute sa personne, à l'estime de soi, à sa santé peu à peu, par vagues imprévisibles et lames de fond pernicieuses, par guet-apens tapis dans l'obscurité du cynisme. Et cela, avec une inventivité qu'on souhaiterait voir réservée à d'autres fins qu'une entreprise de démolition.

Le récit par le menu de cette guérilla de l'intéressement financier et de l'exercice de l'intimidation laisse pantois. Le vocabulaire guerrier s'impose à chaque tournant de cette escalade d'une violence qui s'exprime avec l'arrogance de qui se croit - et se sait, on l'appréciera en fin de parcours - hors d'atteinte des lois morales... et au-dessus des lois tout court.

### **des commissions on ne peut plus virtuelles**

A partir de 1997, et ce pendant près d'un an et demi, Eva demande que soient calculées les commissions auxquelles elle a droit. Elle commet «l'erreur» de ne jamais le faire par écrit, c'est-à-dire de ne pas se méfier d'entrée de jeu. On la fait languir : *«cela va venir»*. Puis le ton change. Il y a une explication à la lenteur, un argument à l'immobilisme : l'ordinateur n'est pas capable de départager, parmi l'ensemble des commandes, celles qui sont imputables à l'activité commerciale propre d'Eva. Le temps passe, rien ne vient. L'insistance d'Eva s'émousse : entre-temps la question des commissions se fait pièce parmi d'autres d'un étau qui se resserre.

### **les vacances annuelles ou comment se mettre dans son tort**

Dans ce secteur, les vacances se prennent normalement au cours de la période du congé du bâtiment. L'hostilité active envers Eva commence à devenir concrètement palpable lorsqu'elle demande, l'été 1997, un congé supplémentaire d'une semaine, sans solde ou à valoir sur les jours de récupération prévus<sup>4</sup>. Une telle demande est courante dans l'entreprise. En l'espèce, elle n'a rien de saugrenu : le cahier de commandes, à la fin du printemps, est bien rempli jusqu'à l'automne. La demande est néanmoins refusée, sans explication.

4. Le personnel de l'entreprise est soumis à un régime de 40 heures/semaine qui donne lieu à des jours de récupération en fin d'année ou selon des modalités à convenir au cas par cas à l'amiable.

Soit dit en passant, cette période correspond au moment où les deux fils du patron ont terminé leurs études et où leur père verrait bien leur entrée dans l'entreprise. L'année 1997 voit le premier des fils engagé chez Papa. Le second le sera l'année suivante.

En 1999, Eva remet sur le tapis la question des congés annuels, en demandant un déplacement de dates vers la fin juin. Cette fois, l'autorisation lui est accordée, moyennant compensation : venir quotidiennement en août au siège de l'entreprise pour *«aider à préparer la rentrée»*. Eva accepte. Elle aspire à ce voyage tant attendu depuis deux ans.

### la voiture de fonction, une sacrée aubaine

Eva utilise une voiture de fonction, assurée largement comme il se doit. Comme pour tous les membres du personnel, il est admis depuis toujours, et même stipulé dans le contrat d'assurance, que ce véhicule peut être utilisé par la famille proche. Et voilà la faute à pas de chance : pendant les vacances d'Eva, son fils endommage la voiture dans un *«bête accident de la circulation»*. Le patron refuse que la voiture soit réparée au plus près du domicile d'Eva. Remorquage, dépôt de l'engin chez un garagiste *«ami du fils»*, pas trop pressé puisque la réparation ne demande pas moins de trois mois. Lorsque, sachant que rien ne lui sera épargné, Eva s'inquiète du délai de réparation, le garagiste lui fait savoir que le patron lui a dit que *«rien ne pressait»*. Le coût de la voiture de remplacement est également supporté par l'assurance (Eva s'est renseignée). Néanmoins, le maître mot est lâché : Eva coûte (trop) cher.

### où peut-on être mieux qu'au sein de son entreprise ?

Les malheureux incidents de voiture et de vacances appellent ordre et punition. En plein mois d'août – période bien connue pour l'absence généralisée des clients – Eva se rend chaque jour, comme prévu, au siège de l'entreprise, en Flandre, à une heure et demie de route de son domicile, *«pour aider à préparer la rentrée»*. Elle se trouve, en réalité, dans la situation absurde, stratagème malheureusement trop bien connu, de n'avoir strictement rien à faire de toute la journée. Ce régime dure plusieurs semaines. Colère (*«je perds mon temps»*), angoisse (*«est-ce moi qui déraille ?»*), humiliation. La situation parle d'elle-même. Faut-il vraiment l'illustrer ?



### la reprise ou l'étau se resserre

L'automne ne se présente pas trop mal. Eva décroche un préaccord de contrat substantiel<sup>5</sup>, mais se voit soudainement, et pour la première fois, refuser la marge de manœuvre habituelle pour l'établissement des prix définitifs. Cette marge de négociation fait pourtant partie de la pratique habituelle, sinon nécessaire à l'aboutissement des jeux commerciaux. Elle se rend rapidement compte que le patron a pris lui-même contact avec le commanditaire et qu'elle fait l'objet d'une disqualification appuyée auprès du client. Ce dernier s'étonne de la situation et en fait part à Eva avec laquelle les contacts étaient bons, fonctionnels et sans anicroche. Eva est en somme, brutalement et sans autre forme de procès, privée de l'objet même de son travail, ou à tout le moins de la partie valorisable symboliquement et en espèces sonnantes et trébuchantes de son activité.

Comme on pouvait s'y attendre, le contrat ne se conclut pas et à cette occasion, le patron se fait plus disert et explicite : « *c'est moi le chef* » répète-t-il à l'envi à celle qu'il a laissée pendant des années, pour son plus grand bénéficiaire à lui, prendre ses responsabilités et assumer des tâches dans une autonomie valorisante mais confinante néanmoins à la solitude du coureur de fond.

A l'irruption d'une volonté de contrôle hors proportion s'ajoute la répétition - de préférence devant des tiers - du *leitmotiv* : « *vous me coûte cher* ». Telle note de restaurant devient tout à coup abusive, quand elle n'aurait jamais soulevé le moindre commentaire auparavant<sup>6</sup>. « *Vous ne me rapportez rien* », ou « *plus rien* », selon les jours. Imaginons un instant l'effet de l'addition régulière de propos allusifs, vexatoires distillés au fur et à mesure que la situation, objectivement, se dégrade. Sans dialogue d'aucune sorte. Toujours à sens unique. Et nulle part en quelque sorte, c'est-à-dire sans environnement institutionnel. C'est le téléphone, le répondeur, le courrier électronique, ... La pression s'intensifie. « *Vous n'êtes*

5. Il n'est pas innocent de noter que le montant global de cette affaire en vue représente deux fois le chiffre d'affaires annuel habituel de la PME.
6. La qualité des contacts avec les clients fait partie des exigences du travail d'un commercial. Les repas d'affaires sont une modalité « normale » de la convivialité.

*jamais chez vous», «Vous n'êtes de nouveau pas là», «Que f...-vous ?»*, tels sont les messages affables qu'Eva trouve sur son répondeur en rentrant de visites prévues et connues chez des clients. Sa ligne GSM est déviée à son insu. Elle a le sentiment très net également que sa ligne est surveillée mais ne parvient pas à en obtenir la preuve auprès de la gendarmerie<sup>7</sup>. Peu importe d'ailleurs la réalité de cette mise sur écoute : ce qui compte, c'est que la situation a créé chez Eva cette perception-là de la réalité.

Eva se trouve en effet peu à peu, en quelques mois, dans la situation suivante : elle n'a de fait plus grand-chose à faire, mille et un indices lui fournissent la certitude que tous les clients sont, à son insu, pris en mains par le siège de l'entreprise. Pas une fois cependant elle n'en aura la preuve formelle. La dégradation de la situation s'accélère. Eva flanche. Commence alors au creux de l'automne son parcours médical, qui aboutira à une mise en congé d'un mois.

### **le harcèlement se précise**

A partir du mois de janvier 2000, à l'issue de son congé de maladie, Eva se voit intimer l'ordre de travailler différemment. Il lui faut désormais prospecter de nouvelles clientèles et assurer quelque huit visites par jour. Autant dire qu'elle voit son statut ramené à celui d'un jeune délégué commercial qui doit se faire les dents et dont on sait qu'il ne risque pas de ramener de gros bons de commande. Lesquels bons de commande, de toute manière, ne peuvent plus transiter par elle.

Pot de fer se met à exiger des rapports à tout bout de champ, pour tout et n'importe quoi. Ces rapports ne sont jamais satisfaisants. Il y a à redire à tout. Ce n'était pas cela qui était attendu. En ce qui concerne les anciens clients (le carnet d'adresses est le trésor de guerre d'un agent commercial), Eva n'a plus aucune trace de leurs commandes, preuve même de son activité commerciale. Comme si elle n'avait rien fait, comme si elle ne faisait rien. D'ailleurs, de plus en plus souvent, elle découvre «qu'on» est passé avant ou après elle chez le client,... qui ne sait plus très bien à quel saint se vouer. Parfois, il se tait, parfois il se plaît à exprimer la mauvaise image que ces manœuvres obscures donnent de l'entreprise ;

7. Les accointances de Pot de fer, solidement impliqué dans la politique locale, ne sont un secret pour personne dans l'entreprise.

parfois, tout de même, il s'offusque de la manière dont Eva semble traitée. La récolte en pareil cas d'années de relations de confiance, sans complications inutiles sera un baume, léger, mais utile à certains moments de vacillement.

### **la langue de vondel est si belle**

Eva (parfaite bilingue) a été engagée pour prospecter en francophonie au sein de cette entreprise flamande. Pendant cinq ans, Pot de fer (parfait bilingue) et pot de terre échangent tantôt en français, tantôt en néerlandais, à la manière de ces nombreux Belges qui ne font pas de fixation communautaire. Pot de fer semble même prendre plaisir à exercer sa connaissance de la langue de Voltaire en compagnie de pot de terre. Ce plaisir s'éclipse à point nommé.

A partir du moment où pot de terre se rebiffera – concrètement, à partir du moment où elle fait appel à une aide extérieure (entendez juridique) – Pot de fer ne lui adressera plus jamais la parole en français. Il oubliera même qu'Eva connaît la langue de Vondel, puisqu'il n'hésitera pas à utiliser devant elle, à l'intention de son avocat à lui, des propos orduriers et salaces. Comme si elle n'était pas là ; comme s'il n'avait nulle raison de se tracasser de la présence de l'avocat de la partie adverse.

### **la porte de sortie ou de l'ombre vers la lumière**

L'issue ne peut que se rapprocher, puisque Eva prend sa situation en mains et décide de faire valoir ses droits en matière de commissions. Ses courriers demeurent sans réponse. Plus exactement, elle reçoit des réponses, fortes, violentes, mais pas à sa légitime demande. Et toujours verbales.

Pot de fer souhaite que pot de terre décide de partir de son propre gré. Pot de terre, consolidée par une série de démarches dont il sera question plus loin, obtient, au terme d'un marchandage cynique, qu'il soit mis fin à son contrat avec des compensations, certes pas somptueuses, mais raisonnables et garantes de ce qui est devenu vital pour elle : partir, surtout ne pas prolonger cette tranche de vie devenue cauchemar et perte de soi, à soi.

Cette dernière étape est autant dépourvue d'élégance que les précédentes. Elle explique que l'avocat auquel Eva a confié



son dossier lui ait fermement conseillé d'accepter un compromis, certes minimaliste, mais qui a le mérite principal de clore l'affaire et de ne pas ouvrir la voie à un procès interminable. Au demeurant Eva aurait eu toutes bonnes raisons d'entamer un tel procès, mais peut-être au prix de sa santé, mentale ou physique.

En plus des propos chatoyants du style *«je vous casserai», «vous allez crever»*, les termes de la négociation-même signent la superbe conviction d'impunité : accusation d'une absence totale d'activité, faute de preuves par bons de commandes émanant d'Eva, et pour cause ; proposition d'un arrangement «à l'amiable» des plus honorablement citoyen (*«Allez au chômage et l'on vous paiera le complément jusqu'à la pension ; de toute façon, à votre âge, vous ne retrouverez jamais de boulot»*<sup>8</sup>).

Il n'est pas aisé de rendre compte de la chronologie fidèle et des articulations entre les événements successifs. Le récit d'Eva ressemble à une promenade commémorative dans un champ de mines. S'y mêlent la nostalgie d'un métier aimé et pratiqué avec enthousiasme, la colère violente ou sourde, sans doute plus malaisée à contenir ou à dépasser lorsque, comme Eva, on ne connaît ni ne souhaite connaître rancœurs sans issue, fantasmes de vengeance. Où se mêlent aussi les réminiscences des moments de crainte et d'angoisse qui ont mis du temps à pouvoir, à oser, à vouloir s'exprimer au cours de ces deux longues années, *crescendo*. Un récit dans lequel vibre encore avec une grande pudeur la souffrance à vif de se reconnaître en cette personne, dont l'intégrité psychique et l'identité toute entière ont été l'objet d'une instrumentalisation sans scrupule. Tout simplement irrespectueuse. En un mot, indigne.

## sortir du silence

Le récit qu'on vient de lire repose sur la narration par Eva des seuls faits objectivés. Leur présentation, délibérément, n'est pas neutre ; elle se veut de chair et de révolte, et non fiche technique. Cependant, seul le devant de la scène est dévoilé à ce stade du récit. On est loin du compte pour apprécier l'enchevêtrement des registres de souffrances en présence, on

8. En noir, faut-il le préciser ?

est très loin du compte pour évaluer les difficultés à surmonter pour socialiser ces souffrances, et encore plus loin du compte sans doute pour mesurer l'ampleur des tâches à accomplir pour répondre adéquatement à de tels dérapages et éviter leur prolifération.

La première difficulté, oser. Oser nommer, oser dire, oser confier, oser se dire. Peu à peu, sourdement, pas d'une traite, Eva commence à se sentir en danger. Ou finit par se sentir en danger ? Il lui faut pour cela avoir amorcé une certaine acceptation des humiliations «*bénignes*», subreptices ; il faut en quelque sorte qu'elles soient inscrites dans le paysage de l'activité professionnelle qui se fait de plus en plus lourde à porter. Il faut qu'elle réalise ce qui lui arrive, qu'elle puisse le cerner, le nommer, pour en terminer avec une passive acceptation culpabilisée de la situation et pour en parler.

En effet, nos outillages psycho-culturels sont extrêmement performants pour nous mener tambour battant vers de bonnes vieilles culpabilisations. Les premières réactions, sourdes, dures, solitaires («*c'est moi qui ne vais pas bien*», «*qu'est-ce qui m'arrive, à moi ?*», «*qu'est-ce que je n'ai pas bien fait ?*», «*je ne suis plus dans le coup*») sont efficaces pour nous faire taire. D'ailleurs, peut-on jamais totalement effacer les traces d'une atteinte aussi radicale que pernicieuse à l'intégrité de sa personne ?

Il est très difficile d'en parler. Même pour Eva, plutôt sociable et diserte en général, spontanée dans ses façons de parler d'elle, de «*donner de ses nouvelles*». «*A qui faire confiance ? Peut-on faire confiance ? Dedans ? Dehors ? A quoi cela va-t-il me servir, sinon à me fragiliser ? Qui va me croire ? Comment expliquer ce minime, ces petits faits successifs, presque intangibles au début, comment faire comprendre ma conviction intuitive que cela va mal tourner, que cela tourne déjà mal ? Comment me protéger ? Comment résister ?*» Comment ne pas mettre en péril son emploi et partant les études et le démarrage dans l'existence de son fils, grand, mais pas encore autonome ?

Cette période est longue, subjectivement très longue, émaillée de camouflages autant que de camouflets, de colères tournées contre soi<sup>9</sup> autant que de dérobades face à autrui.

9. Dans ce domaine de la lente autodestruction à bas bruit, nous som-

Déni, humour, entretien du flou artistique. Minimiser pour tenir, puisque c'est moi qui ne vais pas bien, qui suis fragile pour le moment. Et pour tenir, tenir à distance. Tout. Moi, la situation, les autres. Éviter même la sollicitude des autres qui voient bien que cela ne tourne pas rond, mais ne sont pas dans le coup. Ne pas se permettre de craquer. Un barrage qui se brise fait des dégâts.

A quoi d'ailleurs servirait à Eva à ce moment-là de recourir à une belle analyse intellectuellement distanciée de la situation qu'elle vit quotidiennement, et de plus en plus à chaque instant (on appelle cela un envahissement). Elle est d'ailleurs parfaitement capable d'analyser lucidement les causes, raisons et déraisons globales de l'usure si bien orchestrée de sa résistance : dégradation générale des conditions de travail en général, du salariat en particulier, rentabilité,... Elle connaît la chanson et le monde des entreprises. Ou plus exactement elle sait. Mais ce ne sont là, à ce moment-là, qu'abstractions connues et acceptables, qu'elle peut rationnellement rapporter à sa réalité, tangible et si pesante, sans pour autant l'aider ni la consoler en rien.

Elle sait aussi que cette chanson ne se fait entendre que dans un chœur, et non en solo, *a capella*. Et il n'y a pas de chœur dans cette PME, surtout pas. Tout a été mis en place pour qu'il n'y ait pas de représentation syndicale<sup>10</sup>. Il n'y a pas d'arrimage possible à un discours élaboré, porté idéologiquement et institutionnellement. A tout le moins, à l'intérieur de l'entreprise.

Pour dire et déposer sa souffrance et son envie de lutter, Eva a un atout : un réseau social bien tissé comme on dit, des amis, parmi lesquels certains ne sont pas étrangers à ces questions ou y sont sensibles, médecins, spécialistes du monde du travail, psychologues, conseillers juridiques. Cela permet un jour, quand la goutte est prête à déborder sans doute, de donner droit de cité – le terme est choisi – à son histoire. Eva se confie à une petite poignée d'amis. Une chance en somme, que dis-je, un privilège, si l'on songe aux cen-

./.. mes en général bien pourvus de ressources également.

10. Il fut un temps où quelques téméraires avaient eu l'outrecuidance de se syndiquer dans l'entreprise. De ceux-là on ne parle plus : ils ont rapidement disparu de la circulation, éjectés.



taines d'écorchures de ce type qui demeurent tapies dans l'ombre, faute de lieu pour se dire, faute de réceptacle pour être un tant soit peu écoutées et portées collectivement.

Dès lors qu'elle dit son histoire et surtout exprime son état, la fin du tunnel n'est peut-être pas encore en vue, mais sa lumière bien. L'histoire d'Eva prend place dans la collectivité. Eva sort de son enfermement avec son histoire. On parle, on informe, on donne des conseils, des adresses, on témoigne chaleur et amitié, on tient au passage des propos maladroits quoique de bonne volonté, on consulte, on constitue un dossier, bref... La chaîne des solidarités simples, relayées par quelques expertises idoines se met en mouvement.

## le parcours du combattant

A partir de là, l'essentiel de l'énergie de Eva va se consumer dans la constitution d'un «dossier solide» et à prendre des mesures de protection devenues impératives.

### la démarche syndicale

Depuis quelques années, Eva n'était plus syndiquée. Au printemps 1999, elle se réinscrit, sentant «*le roussi*»<sup>11</sup>. En été, sur le conseil du permanent de son secteur, elle consulte une médiatrice de son syndicat. Elle se laisse conforter par le diagnostic d'un «*harcèlement moral typique comme on en voit tous les jours*». C'est déjà cela : il y en a d'autres à qui ça arrive. La médiatrice lui conseille de prendre son mal en patience, et de construire un dossier médical, psychologique et juridique. Ce qu'elle fait. Pour agir, lui dit-on, il faut attendre que cela aille vraiment très mal, «*avant cela, on ne peut rien faire*».

### la protection juridique

Au début de l'an 2000, Eva reçoit un courrier comminatoire de l'avocat de son patron qui lui suggère fermement de partir de son propre gré car si son chiffre d'affaires ne croît pas rapidement, il sera mis fin à son contrat. Il n'en est évidemment pas question pour Eva qui retourne chez la médiatrice. Date est prise pour une conciliation chez l'employeur avec

11. Je renvoie ceux qui murmurent à l'instant «en voilà encore une qui se syndique lorsque cela va mal» à la note précédente.

l'avocat du syndicat. Pour des raisons circonstancielles, le rendez-vous doit être annulé, et reporté à quatre semaines. Or, la situation se dégrade à grande vitesse. Eva ne peut ni ne veut plus attendre et se résout à faire appel aux services d'un cabinet d'affaires, rapide, efficace et donc coûteux. Rendez-vous est pris dans les trois jours. Plutôt qu'une conciliation, le patron et son avocat exigent une négociation finale, au siège de l'entreprise. L'avocat d'Eva lui conseille d'obtempérer. On connaît l'issue.

### la couverture médicale

Le volet psycho-médical quant à lui n'est pas simple non plus. Ses différentes facettes, certes complémentaires, ne facilitent guère en l'espèce la mise en place de soins appropriés à cette souffrance. Eva a perdu le sommeil, fait des cauchemars, ne retrouve plus son chemin, même au cours de trajets qui lui sont familiers,... bref elle développe quelques classiques symptômes de dépression réactionnelle, expérience étrange et nouvelle pour elle. Investigation sur les troubles du sommeil dans un hôpital, soutien psychologique chez un thérapeute, médications et établissement d'un dossier à destination éventuelle du dossier juridique par le médecin traitant, le cortège habituel d'actes et de gestes qui soulagent, supportent, viennent ajouter des *«pièces au dossier»*. La mise en congé pour maladie s'impose bientôt (novembre-décembre 1999). C'en est trop. Le harcèlement se fait de plus en plus insistant. Si la mise en congé de maladie se justifie pleinement, il n'empêche que chacun sait combien son usage peut donner lieu à des interprétations qui ne sont pas nécessairement marquées au sceau de la bienveillance ni fournies au profit de celui qui est sous la protection d'une prise en charge médicale. Cette mise à l'abri, en même temps qu'elle soulage, s'apparente aussi aux mesures d'écartement de fait dans et de l'entreprise. Le fait même de recourir – si légitime cela soit-il – à la caution médicale, place Eva dans l'état d'esprit de celui qui se met dans son tort, qui fuit la situation. Il n'y a pourtant pas d'autre issue. Le cercle est, de fait, refermé.

### mais où se terrent donc les chers collègues ?

Un pan de l'histoire d'Eva n'a pas encore été évoqué : les chers collègues. Absents du récit ? Ou absents de la scène ? Un peu des deux. Eva n'a guère de relations suivies avec la petite douzaine de personnes qui constituent le personnel de

l'entreprise (de ce morceau-là de l'entreprise faudrait-il dire). Par la force des choses, ce sont les clients ses seuls interlocuteurs quotidiens. Au fil des ans, elle noue cependant quelques relations de sympathie : contacts professionnels amicaux et aisés car sans enjeu. Eva emmène de temps à autre l'un ou l'autre technicien avec elle chez certains clients. C'est un peu la fête pour celui ou celle qui part en ribote. Parfois on s'invite entre couples, les uns chez les autres, sans se torturer les méninges. Rien que de très courant, la routine quoi, comme dans tant de milieux de travail. Et personne n'y trouve rien à redire.

Tout change lorsque le rouleau compresseur de l'éviction se met en marche. Recours à la peur et usage d'une force de domination primaire viennent à la rescousse des intérêts de Pot de fer. Ce sont là les armes les plus maléfiques. La présence obligée et désœuvrée d'Eva en août 1999 au siège de l'entreprise sera l'occasion de provoquer systématiquement incident sur incident, devant des collègues pris à partie de propos sexistes, de jugements disqualifiants sur la personne et son activité, l'occasion de quêtes de complicités «*sur le dos*» d'Eva. Diviser pour régner, mettre l'adversaire à terre, ces pratiques élémentaires ont beau être connues depuis la nuit des temps, ça marche et ne laisse pourtant d'étonner.

Moins courante – heureusement – est l'interdiction tonitruante faite publiquement aux employés d'avoir des contacts entre eux en dehors du travail. L'interdiction est assénée sous l'emprise de la colère lors de la découverte, au cours d'un échange anodin, d'un de ces contacts amicaux «*hors-entreprise*». On en reste abasourdi. Moins qu'Eva lorsqu'elle se rend compte qu'après cet incident, tous ses collègues ont nié avoir des contacts avec elle. Ils se sont tus dans toutes les langues au sein de l'entreprise, ... et à son égard. A partir de là (août 1999) et jusqu'à aujourd'hui, seuls trois parmi eux ont pris de ses nouvelles, et ont souhaité la rencontrer, un peu en catimini. «*J'ai mal jugé mes collègues et c'est ce qui me fait le plus mal*» dira Eva. Là se niche sa tristesse la plus profonde, quoi qu'elle comprenne si bien que la peur, en ces temps incertains de l'emploi, puisse être un puissant moteur. «*Mais tout de même ajoute-t-elle, ils sont tous encore bien jeunes, alors pourquoi cette frousse ?*». Pourquoi, effectivement. La question n'a sans doute pas une réponse et convoque plutôt un faisceau de présomptions.



## la réparation bricolée

A ce jour, ni clients ni collègues n'ont encore été officiellement avertis du départ d'Eva. Comme quoi, il n'est guère sorcier de faire savoir à quelqu'un, sans le lui communiquer, qu'il n'existe plus vraiment. Des clients l'appellent encore pour passer commande : «*Excusez-moi de vous avoir dérangée, je n'étais pas au courant*».

Eva est actuellement encore sans emploi. Elle cherche. Avec la force opiniâtre des optimistes que les revers de l'existence confortent dans leur désir de maîtriser leur trajectoire, et dans la conviction qu'ils en seront capables. Cela ne peut qu'aller mieux. Sagesse s'acoquine ici avec méfiance prudente. Ne nous y trompons pas : la convalescence est lente, non dépourvue de séquelles. Il faut laisser du temps au temps, laisser quelques rêves enfouis devenir réalité. Oser à nouveau. Et gagner sa croûte. De préférence en choisissant, mais quoi qu'il en soit, coûte que coûte, par nécessité.

Il lui faut à présent transformer les déceptions en «*leçon utile de l'existence*», donner sa place à la tristesse de s'être trompée non sur les hommes en général, mais bien sur quelques êtres. Cela, ça fait mal, sans appel. Et pourtant, ce départ à la sauvette aux yeux des clients, à bruits étouffés de la part de l'entreprise, en somme *incognito* pour Eva, c'est aussi et paradoxalement le gage d'une existence retrouvée, au plein jour et à laquelle il lui appartient en propre de rendre sa luminosité.

## analyse et enseignements

Des cas typiques de harcèlement moral comme celui-ci se rencontrent tous les jours, disait la médiatrice. C'est justement cette banalisation qui est effrayante. Une littérature de dénonciation, de soutien ou d'analyse commence à abonder. Il faut s'en réjouir si cela permet à terme d'ôter les chapes de silence et d'inventer les moyens d'endiguer ces dérives inacceptables<sup>12</sup>. Reconnaissons cependant que nous sommes encore bien démunis pour faire face et aider au plan individuel autant que pour expliquer et agir au plan collectif.

12. Voir à ce sujet la bibliographie de Rosine Lewin dans ce numéro des *CM*, ainsi que les références dans les pages qui suivent.

Des bribes d'explication et de compréhension s'élaborent en chambre ou sur le terrain<sup>13</sup>, des amorces de dispositifs protecteurs voient le jour<sup>14</sup>, des cris d'indignation se font entendre. De plus en plus, de mieux en mieux<sup>15</sup>, et c'est tant mieux. Pourtant rien de tout cela n'est suffisant. Pendant ce temps, les transformations du monde du travail vont de l'avant, à une vitesse que nous ne parvenons plus à mesurer (ou n'osons pas encore). En attendant, pas une histoire individuelle comme celle qu'on vient de lire ne sera jamais banale pour celle ou celui qui la vit.

Alors, toute petite pierre ajoutée à l'édifice des révoltes opératives, il est utile et nécessaire de décortiquer par le menu de telles histoires, au ras du vécu. D'un vécu qu'en l'occurrence je me suis employée à croquer dans le vif, à dessein, comme une caisse de résonance. Non pour le plaisir de se complaire dans une démarche entomologique vouée à déboucher sur un sentiment d'impuissance. Plutôt pour faire affleurer la complexité des multiples réalités à l'œuvre que n'épuiserait pas une analyse linéaire. Des pistes multiples s'ouvrent.

### les pme, un univers à mettre sous surveillance

De toutes parts, on entend proclamer qu'il serait temps d'aller y voir de plus près dans l'univers des PME, qu'il y aurait à y découvrir des réalités insoupçonnables de l'extérieur. Cela veut généralement dire que cet univers se dérobe, qu'on n'y a guère d'entrées. Pourtant, que je sache, «on» y travaille. Il n'y a guère de transparence dans ce monde clos, et pour cause. Pot de fer l'a bien compris, lui qui a construit un

13. A titre d'exemple, quelques recherches présentées lors du colloque *Le Harcèlement moral au travail. Etats de la question*, organisé par le Ministère fédéral de l'emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail - Centre de promotion du travail, Bruxelles, 23 octobre 2000. Documents distribués, entre autres :

Pascal Paoli, «Le harcèlement au travail, un état de la situation en Europe» (2000), 6 pp.;

Caroline Genzaine et Daniel Faulx, «Réflexion suite à la prise en charge de victimes de harcèlement moral au travail», 20 pp. \*

14. Voir à ce sujet, entre autres la contribution de Jean Jacquemain dans ce numéro des *CM*.

15. Entre autres par des confrontations et comparaisons au niveau européen : Laurent Vogel, «Législation sur le bien-être au travail et harcèlement moral», 9 pp., Colloque précité (note 13). Voir aussi sa contribution dans ce numéro des *CM*.

confortable empire sous la forme de petites baronnies discrètes et en apparence innocentes, lui qui s'est bien gardé d'introduire le loup dans la bergerie en se débarrassant *illico* du moindre risque de voir une représentation syndicale s'installer dans ses murs<sup>16</sup>. Il ne s'agit pas ici de diaboliser les PME en tant que telles, bien entendu, ni de leur faire porter à elles seules le chapeau. Elles sont aussi très nombreuses à être un lieu de créativité et un refuge pour la construction de relations de travail humainement respectables car respectant les humains. Bien d'autres milieux de travail et de types d'entreprises sont atteints<sup>17</sup>. L'inacceptable actuellement, c'est la chape de silence particulière qui pèse sur l'univers à la fois compact et éclaté des PME. Les travailleurs de ces entreprises n'ont guère, ou pas comme ici, de représentants. De plus, ils ne sont pas en situation de se connaître entre eux ou à tout le moins d'être informés de la situation dans d'autres PME, si ce n'est de manière atomisée, aléatoire et en conséquence anecdotique, sans recours. C'est cela qui doit changer.

Les modifications de l'organisation et de la gestion du travail ainsi que des conditions de travail elles-mêmes ne cessent de s'accélérer. Il est temps de trouver les moyens de mettre sous la loupe cet univers opaque. La question est de savoir comment investir la vigilance et la protection des personnes en ces lieux, ou plus exactement d'amorcer en leur sein une parole qui puisse se faire entendre à l'extérieur et déboucher sur des mesures concrètes. Le plus grand défi sera en effet de faire en sorte que cette parole soit investie comme digne d'intérêt vraiment collectif, c'est-à-dire autrement que par le seul biais de témoignages médiatisés. Ceci ne préjuge pas encore des oreilles les plus souhaitables et les mieux préparées à cette fin. Ce dernier point est d'ailleurs ce qui fait le plus défaut et requiert une imagination qui ne doit ou ne peut pas nécessairement être attendue des seuls appareils syndicaux dans l'état actuel des choses. C'est sans doute collectivement et par des canaux extérieurs variés qu'il sera possible d'encourager les principaux intéressés à braver leurs bien légitimes craintes. Dans la mesure où il y aura très certaine-

16. Ai-je dit qu'une velléité de grève, il y a quelques années, s'est terminée par la colère d'une pourtant bien belle et grosse voiture (celle du patron) fonçant sur les vilains ?
17. Les administrations, la police, des hôpitaux, ... Des exemples sont fournis dans d'autres contributions.



ment dans les années à venir un nombre croissant de personnes susceptibles de se trouver en bute à des pratiques qui échappent aux plus élémentaires règles morales et partant, au droit du travail, une sensibilisation sur tous les fronts n'est pas superfétatoire. L'enjeu pour la collectivité toute entière dépasse de loin celui, déjà considérable et suffisant en soi, de l'accès à un travail digne dans des conditions dignes : il y va de notre plus ou moins grande volonté à demeurer les producteurs en propre de notre dignité et au passage, de quelques autres valeurs qui sous-tendent notre rapport au monde. Plus facile à dire qu'à faire me dira-t-on : craintes justifiées, peurs sournoises et risques non maîtrisables sont des muselières efficaces. Oui, sauf à décider de prendre des risques en les rendant maîtrisables, en renonçant aux replis frileux et isolés. Cela revient à proposer l'ambitieux projet de tourner le dos à quelques peurs paralysantes<sup>18</sup> et de recréer des solidarités.

### **le travail syndical, des frontières à déplacer ?**

Les raisons historiques et structurelles pour lesquelles les syndicats ne s'étaient jusqu'à présent guère penchés sur les questions de stress et de harcèlement sont bien connues. Pour le dire autrement, ces questions ont longtemps (trop ?) été considérées comme secondaires en regard de la question centrale, unique et lancinante de protection et de sauvegarde de l'emploi<sup>19</sup>. Il en va de même pour celles qui expliquent pourquoi des pans entiers du monde du travail ne sont pas investis par eux. Pour le dire autrement, l'histoire d'Eva montre pourquoi tant de travailleurs de certains secteurs ne se tournent pas vers les organisations syndicales, se décou-

18. Peur de ne pas être assez fort face à l'exercice de la violence ordinaire, peur de perdre, peur de risquer, parfois peur de risquer car peur de perdre ce qu'on a, ce qu'on croit avoir, ce qu'on ne veut pas voir qu'on est en train de perdre de toute manière. Peur d'inventer de nouvelles formes de pensée qui n'ont pas encore leurs titres de noblesse, d'autres formes de générosité et d'action, qui sont si peu acceptables dans le grand *mood* du désenchantement,...
19. Christophe Dejours (dans *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris, 1998 ; pp. 41-45) analyse historiquement et sans agressivité « le déni des organisations politiques et syndicales » en mettant l'accent sur le rôle des syndicats dans la disqualification et le déni de la souffrance subjective au travail, et partant dans la tolérance à cette même souffrance subjective.

ragent de le faire, ou s'en détournent si facilement. Je ne peux pour ma part me contenter de l'interprétation du phénomène comme preuve de l'indélébile individualisme induit par le confort d'apparence de la société matérialiste, et autres commentaires qui s'apparentent aux rengaines du café du commerce.

Il serait inepte de ma part de me lancer dans des propositions et des suggestions à l'endroit des syndicats. Peut-on pour autant faire l'économie, aujourd'hui, de poser la question de l'évolution des missions syndicales dans les prochaines années, en particulier dans d'autres sphères et formes d'intervention que celles qui ont forgé toute leur expertise et assis leurs considérables acquis ? L'argument selon lequel il n'est pas possible de détourner les ressources et les disponibilités syndicales de la défense directe des affiliés risque de ne pas bien tenir le cap sous les tempêtes de la nouvelle économie. A cet égard, tout le monde est sur le même paquebot. Travail à distance, travail à domicile, temps partiels, flexibilité, contrats à durée très déterminée, etc., l'invention de formes sophistiquées d'isolement est loin d'être achevée. Bien d'autres contributions dans ce même numéro des *CM* abordent ces différents aspects de la question. A brève échéance, ces conditions de travail-là risquent de concerner un nombre croissant d'affiliés, effectifs et potentiels. Rien ne laisse en effet présumer l'émergence d'un environnement plus propice aux actions collectives, loin s'en faut. Immanquablement, se posera la question des modalités d'action collective là où cette dernière semble avoir perdu non seulement sa place, mais également sa signification aux yeux de ceux que l'on pourrait considérer comme les principaux intéressés.

Cette nouvelle «masse de travailleurs», sera-t-elle laissée pour compte ? Ou bien sera-t-elle pour les partenaires sociaux traditionnels que sont les syndicats l'occasion de sortir de quelques ornières, au demeurant bien connues d'eux ? Ou bien sortira-t-il de ces cultures du travail protéiformes et dispersées des ruses, des résistances et des révoltes qui en étonneront plus d'un. L'argument selon lequel les syndicats ne peuvent prendre la trajectoire des gens en charge malgré eux se défend, mais pas dans toutes les situations, on l'a vu. La responsabilisation des «endormis du système», est une chose. Le sort des «piégés de la méconnaissance» et des «ignorants

des vertus de la contextualisation» en est une autre. Quoi qu'il en soit, cette interpellation ne peut être posée à sens unique. Je suis frappée de constater combien le sujet du harcèlement et du stress au travail est pensé et discuté en référence quasi exclusive au monde des salariés, dans les entreprises (de préférence grosses), ou éventuellement les services publics. Les moyens de lutte ou d'intervention sont pensés, conçus principalement en référence à ce cadre-là<sup>20</sup>. Cela est-il vraiment intangible ?

### **les supports sociaux institués, un puzzle dispersé**

Le parcours du combattant d'Eva donne le tournis. Vers qui, quand et comment, avec quelles certitudes, questions, nécessaires suspicions, etc. se tourner lorsqu'on est dans la tourmente et déstabilisé ? Elle n'avait d'autre possibilité que cet apprentissage empirique, dans l'urgence et sur le tas pour, en désespoir de cause, construire au jour le jour le puzzle de sa défense. Il n'y a pas de solution globale, en un seul paquet bien ficelé, fort heureusement. Il n'empêche qu'un peu plus d'informations claires et préventives ainsi qu'un peu plus de coordination et de concertation ne seraient pas inutiles pour permettre aux personnes confrontées à de telles agressions de rassembler ce qui est éparé en elles.

Les conseillers juridiques et les conciliateurs au sein des appareils syndicaux sont certes à même de répondre à certaines demandes, entre autres en matière de conseils pratiques et d'orientation. La question de la formation demeure néanmoins entière, en particulier en ce qui concerne le dialogue et l'écoute. Ce sont des compétences qui ne s'improvisent pas. En l'occurrence, une formation psychologique peut être utile, mais n'est pas suffisante. Il ne s'agit pas en effet d'embarquer les victimes dans un processus thérapeutique ou de prise en charge psychologique au départ, ni surtout au départ des premiers «points de chute» (si on peut dire) que sont par exemple les médiateurs syndicaux. Il convient que l'écoute de la souffrance soit empathique mais non décontextualisée. Ce n'est pas simple, car les formations intègrent très rarement les deux dimensions de l'écoute et du conseil nécessaires dans ce type de situation. Par ailleurs, une certaine expérience de vie n'est pas négligeable non plus en ce domaine délicat. Si des initiatives voient le jour, elles sont loin d'être en

20. Voir *infra* «Les bonnes intentions».



nombre suffisant pour couvrir la demande effective et encore moins potentielle. Comme beaucoup d'initiatives courageuses et intéressantes en Belgique, elles sont le fait du monde associatif, avec les promesses de générosité que cela offre et les limites de moyens que cela définit<sup>21</sup>.

En ce qui concerne l'accompagnement médical et psychomédical, je ne vois guère de grandes innovations possibles à l'horizon. En particulier, je ne suis pas convaincue qu'il faille trop formaliser les choses en ce domaine de manière procédurale. Les risques de dérapages dans l'usage de l'état de santé effectif ou potentiel sont grandissants et ravageurs. Aussi convient-il à mon avis de préserver le plus possible les vertus protectrices du secret médical, même si on sait que la définition et la prise en charge par la médecine de la souffrance psychique et morale ne sont pas sans poser des problèmes divers (nosographiques, idéologiques, éthiques,...).

Une autre question est d'assurer les «premiers secours» (d'écoute, psychologiques, voire médicamenteux) élémentaires aux personnes en détresse qui ne disposent pas d'un entourage attentif ou culturellement préparé à ce genre d'épisodes biographiques. En ce domaine, les ressources nécessaires font cruellement défaut. Si pédagogie du débat et incitation à la transparence sont porteuses à moyen terme, il est à craindre qu'elles n'apportent pas un soulagement effectif *hic et nunc* à un nombre croissant quoique indéterminé de personnes.

Quant au recours à l'aide juridique, il y a là aussi de réconfortantes avancées en même temps que des risques. Initiatives de soutien, de conseil, d'aide se développent et la recherche en ce domaine n'est pas en reste, que ce soit en

---

21. On peut citer à cet égard la récente (septembre 2000) création d'une ASBL, par un groupe de personnes d'horizons divers, appelée A-Mobbing et dont l'objet social est «*de contrer le harcèlement moral (encore appelé mobbing, harcèlement psychologique, psycho-terreur, stalking, bullying) principalement dans les milieux professionnels, par tout moyen légitime ; informer le public ; instruire et agir au niveau des sociétés (direction et travailleurs) et des autorités locales, communales régionales, communautaires, nationales, européennes et internationales ; représenter, assister et soutenir les victimes ; créer un centre de médiatisation et d'expertise ; contribuer au développement, aux améliorations et à l'application d'une législation spécifique au harcèlement moral*» (art 2.)

milieu universitaire ou ailleurs<sup>22</sup>. On ne peut que se réjouir de voir s'étudier la mise en place de dispositifs de protection adaptés à l'évolution des réalités contemporaines, en ce compris nombre de débats publics. Ces avancées seront cependant d'autant plus utilement protectrices des personnes et de leurs droits qu'elles accorderont une vigilante attention à éviter la tendance croissante à la «juridicisation» des relations sociales. Certes, Eva n'est pas un modèle de personnalité revendicative et revancharde : au cœur de la détérioration de ses relations de travail, elle aspirait à ce que ses contacts syndicaux débouchent sur une conciliation, et non sur une «négociation finale» avec son employeur. Réparer plutôt que casser ; se parler «d'homme à homme» plutôt que rompre par médiations compétentes interposées, même si elle savait pertinemment que ce serait dur et sans grand espoir. Il n'y a actuellement guère d'échappatoire à ce retranchement devenu banal et quasi systématique derrière les protections procédurales fortes. Sauf à se garder de les considérer *a priori* comme un indice imparable des avancées des droits subjectifs.

### les relations de travail, de la solidarité à la solitude

Ce point peut malheureusement être traité brièvement, tant la situation vécue par Eva en rejoint d'autres, décrites et analysées dans la littérature et les médias<sup>23</sup>. Eva se trouve d'abord aux prises avec ses propres peurs, avec celles de son employeur lorsqu'il se met à craindre pour ses intérêts, avec l'exercice d'un pouvoir débilisant. Comme si cela ne suffisait pas, Eva aura encore à affronter en plus l'indifférence de ses collègues, même si pour certains d'entre eux, elle sait que

22. Voir à ce sujet le colloque sur le «Harcèlement moral au travail» cité plus haut. Voir également : le numéro thématique de *Droit ouvrier* «Le harcèlement moral dans les relations professionnelles», n° 621, mai 2000 ; Daniel Faulx, Caroline Genzaine, «Le harcèlement moral au travail : état des lieux et pistes de développement», *Médecine du travail et ergonomie*, volume XXXVII, n° 3, 2000, pp. 135-147.

23. L'ouvrage de Marie-France Hirigoyen est non seulement intéressant en soi, mais au second degré également en raison du succès considérable qu'il remporte, tant parce qu'il fait mouche que par les controverses qu'il suscite : Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Stock Pocket, 1999 (1<sup>ère</sup> Ed. La Découverte et Syros, 1998).

cette indifférence confine à l'anesthésie pour échapper à la peur : la peur de vivre la même chose, ou alors la crainte de ne pouvoir assumer devant Eva le fait de ne pas subir le même sort peu enviable ? Peu importe après tout, il s'agit des deux faces d'un même miroir : celui dans lequel se reflète tristement l'extrême faiblesse des liens sociaux qui ne sont pas noués et entretenus dans un cadre incitant à la solidarité, structurelle ou autre. La notion de cadre dépasse ici largement la seule question de l'organisation du travail et inclut les représentations de l'*homo economicus* supposé ne devoir développer qu'un type de compétences : la performance, pour son propre intérêt et pour celui de qui l'emploie, sans que d'autres registres ne soient investis d'un quelconque sens.

### le réseau social, un prix inestimable

Il reste à évoquer l'indicible et en même temps le meilleur dans l'histoire d'Eva : les liens affectifs et informels. Ce monde protéiforme, composé d'amis, de la famille, de personnes appartenant à des « milieux sociaux » comme on dit, lui a servi d'ambulance, puis de béquille, enfin de boussole pour résister et plus tard se reconstruire. Eva n'est pas un personnage important, elle n'est pas riche, elle ne navigue pas dans le monde politique, pas plus qu'elle n'est paumée ou isolée. Elle est comme tant de personnes dont la vie se déroule sans cataclysmes, se construit peu à peu au rythme des petits bonheurs et des difficultés de taille variable. Avec des gens, au milieu des gens. Cela lui a pris du temps d'oser se tourner vers eux lorsque les choses allaient mal pour elle, mais elle l'a fait justement parce qu'il y avait des gens, trésor énorme et inestimable à deux titres au moins. D'abord en soi et puis en comparaison avec ce que doit être la souffrance de ceux qui n'ont « objectivement » pas d'oreilles auxquelles raconter leurs déboires, demander conseil et soutien. Cela sort-il du sujet ? C'est à voir.

---

./.. La grande presse n'est pas en reste non plus. France 2 et *Le Nouvel Observateur* se sont associés pour mener une « enquête » dans les entreprises (N.O. n° 1842, 24 février au 1<sup>er</sup> mars 2000).



## ca se discute mais ne se conclut pas vraiment

### le faux débat sur la plus vraie réalité : l'individu ou la collectivité

En parcourant la littérature sur le harcèlement et plus encore en prenant part à des débats et des colloques, je suis frappée par la solidité des cloisonnements de fait entre les abords disciplinaires, en dépit parfois de l'évidente bonne volonté d'adopter un point de vue pluridisciplinaire, ou à tout le moins de prendre en considération conjointement plusieurs abords. Il s'agit moins de divergences d'opinion sur le sujet que d'incompatibilités méthodologiques pour prendre le problème à bras le corps. J'y vois la conséquence des difficultés bien occidentales à penser simultanément des pôles extrêmes, et posés comme inconciliables, des discours sur l'identité en général et l'identité au travail en particulier : les analyses en extériorité *versus* en intériorité, les véracités individuelle *versus* collective. «*Bien sûr il faut tenir compte des variations individuelles, des réactions personnelles*» dira-t-on d'un côté, «*bien sûr beaucoup de choses dépendent du contexte*» dira-t-on de l'autre. Un témoignage viendra utilement illustrer un propos ou conforter une interprétation pour les uns ; l'invocation de statistiques donnera plus de légitimité à un fait singulier pour les autres. Une bienveillante juxtaposition d'abord disciplinaires servira à justifier le label d'interdisciplinarité dans nombre de colloques et débats. Il n'entre pas dans mon propos d'étayer ce point de vue ici ; j'invite simplement à être attentif aux implications de cette simplification heuristique.

A un de ces pôles, la réalité se donne à voir de manière éparpillée, au travers de récits de caractère anecdotique<sup>24</sup>, pêchés au petit bonheur ou avec un souci de systématisation<sup>25</sup>.

24. Comme le récit d'Eva par exemple. Le terme n'est pas péjoratif ; il désigne une histoire individuelle et la somme de faits anodins ou quotidiens qui la composent.

25. Les initiatives syndicales sont à ce sujet fort intéressantes toutes deux. La FGTB a de son côté établi un «Dossier sur le harcèlement moral au travail», 2000 (consultable sur le site [www.fgtb.be](http://www.fgtb.be)). La CNE a de son côté élaboré une brochure sur le harcèlement moral et colligé parallèlement un recueil de témoignages :

- Anne Meyer, Carine Van Duren, *Le harcèlement moral en entreprise*, CNE, série «Etudes», avril 2000.

Certains découvrent cet univers glauque, d'autres y plongent en croisés. On s'écoute et se raconte dans tous les sens, avec prudence car on marche sur des œufs. Se touche là en effet une part silencieuse de l'identité, au demeurant objet de peu d'investigations, tant on s'est évertué pendant plusieurs décennies à promouvoir l'*homo economicus* en gros en ordre de marche et les lieux pour l'accueillir «salubres sous tous rapports». Il s'en trouvera sans doute pour arguer que tout cela est bien incantatoire, que cela ne changera en rien le monde de s'appesantir sur «le minime», que l'essentiel des luttes à mener est ailleurs. Cela reviendrait-il à dire que l'attention aux dimensions concrètes de la vie quotidienne serait superfétatoire ? Je n'en crois rien. Il suffit pour s'en convaincre d'entendre ou lire patients et thérapeutes témoigner combien se dire et surtout être entendu dans sa vérité a des effets cathartiques considérables sur la résolution des difficultés et sur la cicatrisation des blessures<sup>26</sup>.

A l'autre pôle se situent les traditions – l'ancienne et la nouvelle – des analyses du monde du travail, tradition qui n'a rien de monolithique. D'un côté, la vague managériale (la nouvelle) affublée éventuellement de son outillage de psychologie comportementaliste. Dans cette perspective-là, dont les objectifs sont bien adaptés à l'air du temps (pour ne pas dire au sens de l'histoire), il n'y a guère de place pour les attentions à autrui que sont la prise en considération des inégalités dans le travail et la recrudescence des rapports sociaux inéquitables. Ce pan-là de l'activité gestionnaire ne soulève d'ailleurs guère de vocation de recherche et ne suscite guère d'engagements de type militant ou citoyen. De l'autre côté (l'ancienne tradition) continuent de se développer les recherches sises, pour faire bref, dans la perspective des rapports de classe. Perspective qui a permis des acquis considérables en sciences humaines et a porté ou soutenu nombre de luttes sociales.

Ce courant pêche sans doute aujourd'hui de ne pas s'être suffisamment adapté aux infléchissements du marché du travail

./.. - CNE, *Harcèlement moral au travail - Des témoignages parmi d'autres*, avril 2000. On peut les obtenir à la Centrale Nationale des Employés, rue du Page 69, 1050 Bruxelles.

26. La lecture de cet article par Eva avant dépôt lui a fait du bien m'a-t-elle confié : elle s'est sentie reconnue dans sa réalité entière et cela l'aide à garder la tête haute.

et aux transformations radicales des conditions de travail qui en découlent. Lunettes, outillage analytique et langage demanderaient sans doute d'être réinterrogés de l'intérieur et peut-être même avec des apports quelque peu distancés des prémisses en vigueur dans les milieux de recherche traditionnellement considérés comme progressistes. Je suis entre autre frappée de constater régulièrement une crainte touchante et dérisoire de voir l'individualisation des problèmes déboucher sur une redoutable et par définition diabolique psychologisation des «cas». Se voit brandi alors le danger de la «récupération», sous ce vocable ou sous un autre. J'exagère à peine. Une fois encore, la lecture de l'ouvrage de Christophe Dejours<sup>27</sup>, est éclairante là où elle permet de comprendre les effets délétères de la confusion entre psychologisme (ou psychologisation) et prise en compte de la souffrance subjective. Cette dernière démarche requiert qu'une pleine légitimité soit accordée à la reconstruction de la réalité par les personnes visées elles-mêmes. Là réside peut-être la plus difficile reconversion mentale et idéologique, puisqu'une telle démarche est peu compatible avec l'approche doctrinale nécessaire à toute construction d'une action collective.

### **bonnes intentions rime avec réduction**

Il me faut ici bien me faire comprendre. Il ne s'agit pas de disqualifier les analyses, la mise en place de dispositifs et les actions construites sur base de la dénonciation des rouages d'une société déboussolée par de profondes transformations économiques et leurs répercussions dans l'organisation du travail<sup>28</sup>. Bien au contraire, il y a très certainement toute une pédagogie politique à relever de ses cendres en la matière. L'ahistoricité ne se niche pas uniquement à l'école ni à propos de l'histoire avec un grand H. Elle sévit également dans l'ignorance douillette de ce qu'ont signifié, impliqué et apporté les luttes sociales et certaines de leurs victoires dans la constitution, la consolidation et la conservation des Etats de droit. Nous y sommes. Pour se réapproprier une indispensable historicité, il faut que les leviers collectifs redeviennent efficaces, ancrés «pour du vrai» dans la réalité d'aujourd'hui. Ce n'est cependant pas, selon moi, en réduisant la réalité au registre

27. *Op. cit.*, en particulier les chapitres «III. La souffrance déniée», et «VIII. La banalisation du mal».

28. Je n'ai aucune qualification pour aborder cette question ; nombre de contributions de cette livraison l'abordent de manière étayée.



macrosociologique que s'éveillera la résistance de ceux qui, en nombre croissant, s'estiment au mieux profanes en la matière, au pire perdus dans la complexité d'un monde incompréhensible, quand ce n'est pas tout simplement dépourvu de sens. Ce n'est pas en ressassant les heurs et malheurs de la dégradation générale de la condition salariale, ni en assénant son inéluctabilité comme le lot non maîtrisable du temps présent que seront endigués les peurs paralysantes et les retraits délétères<sup>29</sup>. Loin de là, même si la complexité des rouages financiers au plan international, la précarisation objective de la stabilité d'emploi, rien de tout cela n'incite à l'euphorie<sup>30</sup>. Faudra-t-il encore longtemps pour que nous ayons non pas le courage, mais l'impérative envie de regarder en face la construction sociale de la religion du travail, cette invention récente. L'ouvrage roboratif (autant qu'étonnamment peu cité!) de Dominique Meda nous invite à nous interroger sur les raisons et déraisons qui ont poussé à tenir le travail pour l'origine du lien social et à glorifier cet instrument de biens des souffrances<sup>31</sup>.

En ce qui concerne les analyses individualisées et individualisantes, il convient également de demeurer prudent et attentif à bien séparer le bon grain de l'ivraie. Rien n'est sans doute plus pernicieux que l'usage des outils de l'introspection à des fins de contention comportementale. Il convient de dénoncer les pratiques qui, mine de rien, s'apparentent au terrorisme sournois auquel Pot de fer recourt. Un pan fondamental de la connaissance de l'humain peut être détourné de ses vocations scientifique et thérapeutique lorsqu'il sert à diminuer le potentiel de créativité et de révolte d'une personne ou de tout un groupe. La gestion du stress en entreprise, vendue en kit de formation (à vous d'éliminer cet agent perturbateur) est un exemple parmi d'autres. L'interpellation de la conscience et de la volonté individuelles renvoie à la responsabilisation de chacun face à la gestion des situations difficiles rencontrées

29. Je ne traite pas ici des quelques importantes mobilisations de ces dernières années, qui demeurent essentiellement, et pour cause, des actions collectives, telles celles chez Renault, à Clabecq, et bien d'autres.

30. Les incontournables et indispensables compagnons de route que sont les médias ne poussent guère non plus à nous réjouir des trains qui arrivent à l'heure.

31. Meda Dominique, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Flammarion, coll. «Champs», Paris, 1995.

au cours de l'exécution du travail. Cette démarche s'auto-légitime sous couvert de prise en compte du «*vécu*» de la personne ; elle accroît ce faisant d'autant la charge psycho-sociale du travail en même temps qu'elle discolpe l'employeur de l'insanité éventuelle du poste de travail. Les usages affinés des notions de performance et de compétence peuvent être considérés sous le même angle<sup>32</sup>.

Ce n'est pas plus en refusant de regarder la face noire des certains êtres<sup>33</sup>, en refusant d'admettre que des comportements pervers ou simplement nuisibles peuvent être bien réels dans l'entreprise que l'on déliera plus facilement les langues. Il n'est pas scandaleux de vouloir s'en protéger et les éradiquer. Arguer que ce sont «*les systèmes*», unilatéralement qui rendent les gens «*mauvais*» repose sur une conception raisonnable de l'homme et même salutaire pour affronter globalement la question du harcèlement de front. J'y souscris pleinement au plan philosophique, et volontiers stratégiquement lorsqu'il s'agit par exemple de mettre des dispositifs préventifs en place. Je ne vois par contre pas en quoi cela devrait ôter à quiconque la possibilité de se mesurer de face à un autre individu dont le comportement est inacceptable, et ce d'autant plus que cet espace de liberté est à instaurer dans un rapport inégalitaire de la base vers le haut. La dimension inégalitaire peut d'ailleurs être évoquée dans les deux sens ; il existe aussi des formes pernicieuses de harcèlement de la base vers le sommet d'une hiérarchie, et aussi horizontalement comme on dit. Ne nous trompons ni de cible, ni de risque de violence.

### les glissements du sens du travail

Nous sommes plongés depuis quelques décennies dans les turbulences du monde du travail. Elles ont requis de somptueuses capacités d'adaptation de la part d'une génération, bientôt

32. Voir à ce sujet les contributions d'Eugène Mommen et de Marcelle Stroobants dans ce même numéro des *CM*.

33. Regarder la face noire des personnes n'implique pas à mes yeux de se précipiter dans des interprétations de type «analytico-définitif», comme la notion de personnalité perverse par exemple (c'est un reproche souvent adressé à l'égard de Marie-France Hirigoyen), ou dans des jugements de valeur définitifs et sans appel sur la base d'une position sociale (tous les patrons sont des monstres, vendus,...).

deux. Ces années ont dans le même temps permis de domestiquer quelques-unes des faces d'ombre de l'homme au travail et surtout de l'homme au travail avec d'autres. Les modalités structurelles et obligatoires de solidarité et la conjoncture économique ne sont pas étrangères à ce phénomène. Si l'homme n'est jamais totalement à l'abri de se révéler un loup pour l'homme, peut-être s'est-il assoupi un temps, rasséréiné par les promesses d'un progrès constant et quelques cornes d'abondance bien réelles. Nous n'en sommes plus là. Il faut composer avec cette nouvelle donne et avec ce que cela transforme peu à peu et si rapidement en même temps dans les représentations du travail en soi, de ses vertus de façonnage identitaire, des marges de liberté et de sécurité qu'il est supposé apporter à chacun. La tâche est immense et urgente pour que ne s'esquisse pas ou plus la figure honnie de l'homme doublement enchaîné : une première fois à son travail, par nécessité économique unique et impérative, une seconde fois aux conditions mêmes de l'exercice de ce travail.

Sans doute réapprendrons-nous d'autres moyens de lutte. Mais au fait, de quelle lutte s'agit-il ? Pour ma part, ce n'est ni plus ni moins que s'employer à construire la réalité au plus près de l'idée que nous nous faisons du juste. Dans ce dessein, il faudra trouver le langage propice à faire émerger les forces vives qui porteront ces nouvelles utopies fondatrices. Il y a là aussi un travail considérable à accomplir, entre autres et parmi d'autres pour les organisations syndicales, mais pas uniquement pour elles. A condition de ne pas attendre les dernières délocalisations, rationalisations, épousailles de fortunes d'autant plus indécentes qu'anonymes, pour donner à toujours plus de personnes l'envie que ces tableaux désolants de la condition humaine ne soient plus réalité, ou le moins possible.

Extirper les peurs archaïques qui viennent parasiter nos choix existentiels lorsque notre intégrité est menacée tout en refusant de construire les relations de travail sur la mauvaise conseillère qu'est la suspicion portée en vertu de l'esprit critique : le fil conducteur qui sous-tend cet ambitieux programme s'appuie sur les leçons que l'on peut tirer de l'histoire d'Eva.



PLUS VITE DUG LUON!  
LA CONCURRENCE  
NOUS TALONNE



## témoignages

Au chapitre des documents qui marqueront un moment de l'histoire sociale, et en particulier celle de la prise de conscience du mal-être au travail, *«La chaîne du silence»*, le reportage consacré par la RTBf et Arte au suicide de Francis Verstaen à VW-Forest a valeur exemplaire. Nous ne pouvons que renvoyer les lecteurs aux magnétoscopes, et souhaiter que toute délégation syndicale s'en procure une cassette.

Pour la mémoire de l'homme, du travail d'écriture qu'il a mené jusqu'à son suicide, en mai 1999 à son poste de travail, un rappel des faits est bien le moins.

Blessé lors d'un accident de travail en 1993, Francis Verstaen en garde des séquelles, des douleurs au bas du dos, mais pas de traces *«objectivables»*, c'est-à-dire pour les assureurs, de lésions osseuses. Déplacé, brimé dans ses recherches pour adapter son poste, il est aussi l'objet de pressions de ses collègues, de la maîtrise, les uns et les autres gardant l'œil sur les cadences de la chaîne, la productivité de l'usine mise en concurrence avec les autres usines du groupe. Dépression, agressivité, violence contre un petit chef. Six mois de repos et, en 1996, reprise du travail. Mauvais accueil. Trois ans de harcèlement. Impasse au Tribunal du travail.

Après avoir terminé son récit, rangé ses affaires, Francis Verstaen met fin à ses jours. Deux heures après, la chaîne repart. *Blackout* de la direction – *«mon suicide c'est ma liberté»*, on n'ose pas. Personne à l'enterrement. Et puis une délégation syndicale craque, va voir la famille. L'autre délè-

gation, celle de Francis Verstaen, prend la suite. «*On n'y croyait pas... Il n'était pas fou... Ca peut arriver partout*».

Effectivement.

Mais ce n'est pas normal, ni acceptable, quoi qu'il en soit du parcours et du choix personnels de Francis Verstaen.

Voilà pourquoi d'autres exemples méritent d'être évoqués. En voici deux, tout aussi singuliers. Dans des contextes bien différents.

**yves, 30 ans,  
une expérience, heureusement brève,  
de harcèlement professionnel**

J'ai été engagé dans une petite entreprise d'informatique bruxelloise – avec une période d'essai de six mois.

Tout a bien commencé : chargé de trouver des clients, j'ai rapidement établi d'excellentes relations avec des firmes et des gens qui me faisaient confiance, ainsi qu'à mon employeur. Cela a duré trois mois, pendant lesquels je travaillais énormément, dépassant bien souvent les dix heures par jour, bossant aussi les week-ends. Un cap difficile a été franchi pour l'entreprise, et c'est à ce moment que je me suis entendu dire par mon employeur : «*Il faut que vous puissiez justifier votre salaire*». A mon sens, ce salaire était largement justifié et mon travail avait rapporté trois fois plus de chiffre d'affaire que prévu.

Mais désormais, les remarques, souvent mineures mais non fondées, se sont succédées de manière de plus en plus systématique. Pour un de mes collègues, il s'agissait surtout d'un problème de communication entre le patron et moi. Il est vrai que dans une petite entreprise, des relations personnelles se nouent entre chacun des employés et le patron... Mais un processus insidieux et sourd s'était mis en marche, les remarques visant toujours la même personne, moi en l'occurrence. Petit



à petit, sans grands éclats, le climat s'est dégradé. Non seulement rien de ce que j'accomplissais correctement n'était reconnu comme tel, mais on trouvait à redire à tout. Que ce soit une tournure de phrase dans une lettre, voire une virgule mal placée. De plus, s'il était normal que mes notes de frais soient épluchées avec soin, la mauvaise foi de certaines questions mettant en cause mon honnêteté était inacceptable.

Peut-être aurait-il été plus facile de faire face à la situation s'il s'était agi de critiques de fond, franches et argumentées. Il n'en était rien : chaque point pris isolément ne représentait aucune gravité, mais mis bout à bout, ils devenaient insupportables. J'ajoute que ce patron, piètre gestionnaire, distillait son propre stress dans son entreprise et créait ainsi une atmosphère de malaise, perceptible même par certains visiteurs. Cela dit, je précise que ses observations ne se faisaient pas forcément devant les collègues : il n'y a pas eu de tentative d'humiliation publique.

N'empêche que devoir recommencer trois ou quatre fois une démarche ou une lettre sans raison valable était épuisant. Cela équivalait à une entreprise de démolition systématique de mon travail. C'est un formidable moyen de pression sur la personne, qui ramène à la maison, après le boulot, les problèmes vécus dans l'entreprise.

Je me souviens d'un soir où je me suis endormi la gorge nouée, et me suis éveillé à six heures du matin toujours dans le même état. J'ai attrapé des verrues, ce qui ne m'était jamais arrivé. Bref, j'étais physiquement atteint. Le médecin de famille que j'ai consulté m'a aidé non seulement en prescrivant des médicaments du genre antidépresseurs, mais surtout en établissant un lien entre ma situation professionnelle et ces déboires somatiques. Je ne peux pas dire que j'ai véritablement souffert. Mais je me sentais agressé, épuisé, pressé comme un citron. Or, je devais tenir le coup : j'en étais encore au stade de l'engagement à l'essai et je redoutais un licenciement sec. S'il me semblait – et les faits l'ont confirmé par la suite – que je pourrais retrouver un boulot dans le même secteur, la chose était cependant impossible dans l'urgence : ma femme ne travaillait pas, il y avait un loyer à payer. Je me suis cramponné.

A quelques jours de la fin de la période d'essai, mon patron m'a proposé un contrat à durée déterminée (encore six mois). Il ne maîtrisait pas la législation du travail, et il me semblait qu'il pensait surtout à ses intérêts à court terme. J'ai gagné du temps en disant que j'allais réfléchir à sa proposition.

En fait, je me suis informé ; j'ai consulté mon organisation syndicale, un ami juriste, et j'ai lu un certain nombre de textes de droit social. Je me disais qu'au pire je lui donnerais un accord verbal, quitte à ne pas le tenir. Il restait six jours avant l'échéance, et je n'étais pas disposé à faire des cadeaux à un employeur incompetent et dégueulasse. La tension était vive. Lui aussi doit s'être informé et a dû découvrir que le contrat à durée déterminée n'était pas une bonne formule. J'ai pris le risque de lui faire une proposition. Je lui dis en substance : *«Vous n'êtes pas content de moi. Moi, j'estime avoir bien travaillé. Si dans trois ou six mois, on s'aperçoit que ça ne va pas, je partirai avec deux mois de préavis au lieu de trois»*. J'ai ajouté que j'étais prêt à signer un papier dans ce sens. Lui m'a répondu *«Non, pas de papier. D'accord avec votre proposition»*.

Dès ce moment, le stress est tombé.

Dans les quinze jours qui ont suivi, j'ai fait des efforts pour que nos relations s'améliorent, mais en vain. Harcèlement et travail de sape continuaient. Je cherchais de plus en plus un autre boulot dans le même secteur. Et j'ai fini par trouver... J'ai eu la chance de rencontrer celui qui allait devenir mon patron ; j'ai signé avec lui un contrat satisfaisant. Mais j'étais encore lié à l'autre entreprise, où soudain m'a été proposé un statut de faux indépendant ; que j'ai évidemment refusé. Mon préavis m'a été partiellement payé. J'aurais pu entamer des démarches pour couler la boîte. J'y ai renoncé.

L'expérience a été éprouvante. J'ai vraiment été déstabilisé. Cela a eu des effets sur ma vie familiale et mes loisirs : rentré démolé le soir chez moi, j'étais juste bon à subir une bête émission télévisée. Une vraie aliénation...

L'expérience a cependant été instructive dans la mesure où j'ai découvert la capacité de nuire d'un chef d'entreprise. Pas forcément par perversité, plutôt par égoïsme et vision à court terme. Si je suis retombé sur mes pattes, c'est grâce à l'information fournie par des amis spécialistes, grâce à ma propre

exploration des lois sociales, grâce aussi à mon éducation – on m’a appris à me battre. Je ne garde pas de cicatrices de ce harcèlement, sans doute parce qu’il a été bref et que je suis jeune.

Il faut savoir qu’on n’est jamais tout à fait démuni, quelles que soient les dimensions de l’entreprise, étant entendu que les moyens de défense peuvent varier d’un cas à l’autre. Dans une grande entreprise hiérarchisée, j’aurais sans doute dû agir autrement. L’essentiel, me semble-t-il, est de ne pas se laisser isoler.

### *le cas de marta*

#### **Quel est ton profil professionnel ?**

**Marta** – J’ai trente huit ans. Je suis fonctionnaire. J’ai un diplôme universitaire en sciences humaines et j’ai travaillé une dizaine d’années dans diverses institutions de la fonction publique. J’ai notamment travaillé dans des services du personnel et c’est pourquoi j’ai été appelée à remplacer un agent qui devait s’en aller brusquement.

#### **Et c’était un remplacement pour quelles fonctions ?**

**M.** – Pour une tâche de coordination dans un service du personnel.

Et as-tu reçu des informations sur ce service du personnel avant que tu n’y arrives ?

**M.** – On ne m’a donné aucune information et j’ai disposé d’à peu près une journée pour me décider. J’ai accepté le défi par désir de changement et afin de mieux connaître l’institution dans laquelle je travaillais depuis peu.



**Effectivement, c'est un service assez central pour toucher du doigt la réalité de l'institution... Et comment cela s'est-il passé?**

**M.** – Ca s'est plutôt mal passé. Dès mon arrivée, j'ai été mal accueillie par certains collaborateurs. Ils se trouvaient dans une situation difficile, c'est-à-dire que les règles de fonctionnement du service devaient être modifiées, le directeur était en congé de maladie depuis plusieurs mois et de nombreux collaborateurs de haut niveau qui, soit avaient de l'expérience, soit détenaient l'information, étaient tous partis dans un laps de temps très court.

**Autrement dit, tu es tombée dans un lieu et à un moment où les choses menaçaient de changer et où ce changement n'était ni souhaité ni pris en charge.**

**M.** – Ni même planifié. Néanmoins, il devenait urgent et ce, d'autant plus que la non-gestion du service se perpétuait depuis des semaines, voire des mois.

**Comment t'y es tu prise alors ?**

**M.** – Je n'avais aucun plan préalable, dans la mesure où je n'avais été informée de rien avant mon arrivée. J'ai essayé d'entrer en relation avec les différents collaborateurs, d'organiser des réunions avec ceux de même niveau qui avaient de l'ancienneté, de manière à obtenir des informations sur l'état du service. Ensuite, j'ai mis à profit mon expérience pour défricher et faire le tri entre les domaines où j'aurais le plus d'effort à fournir pour me mettre à niveau – je pense au domaine informatique – et les autres – par exemple les questions d'ordre juridique. Mais j'ai très vite été débordée, obligée de travailler dans l'urgence, à la demande des autorités soit internes, soit externes à l'institution.

**Quand as-tu commencé à éprouver de réelles difficultés ?**

**M.** – Très vite. Certains collaborateurs ne m'ont pas acceptée : ils m'ont très vite signifié que je n'aurais jamais le niveau de la personne que j'étais censée remplacer. Par ailleurs, je me suis très vite rendue compte que les personnes avec lesquelles je devais travailler étaient celles qui détenaient le moins d'information. Celles qui en détenaient étaient

absentes ou parties. A mesure que les collaborateurs restés sur place me disaient ne rien savoir des tenants et aboutissants des questions relatives à la gestion du service, ne rien savoir des procédures, ne pas comprendre ce qu'il fallait faire, je me rendais compte que l'information serait très difficile à obtenir, que je devrais la trouver moi-même et par mes propres moyens. Ensuite, je me suis retrouvée débordée par les demandes des autres intervenants qui s'adressaient directement aux autres collaborateurs sans passer par moi.

**Et entre-temps, le directeur a-t-il été remplacé ou as-tu dû travailler toute seule ?**

**M.** – J'ai dû travailler toute seule pendant certainement deux mois. Ensuite, le directeur a été progressivement remplacé fonctionnellement par une personne de même niveau hiérarchique et qui a d'abord fait office de personne ressource en matière de procédures à accomplir vis-à-vis de l'autorité, pour que le calendrier soit respecté. Peu à peu, cette personne a rempli les fonctions du directeur absent. A partir de là et pendant plusieurs mois, je n'ai eu aucun problème. J'étais plutôt contente d'avoir un répondant qui me suivait et avec qui je n'avais aucune difficulté de type relationnel. Nous nous épaulions l'une l'autre, d'autant mieux que nous étions toutes deux nouvelles dans le service, que nous avions le même type de fonctionnement intellectuel, les mêmes objectifs, la même conception du travail et de la gestion du service, le même étonnement devant son état de déréliction qu'on découvrait chaque jour un peu plus et les mêmes idées sur la façon d'y remédier.

**Et tout s'est donc bien passé tant que cette personne remplaçait le directeur sans en avoir le titre ?**

**M.** – C'est ça. Il n'y pas eu l'ombre d'un problème, d'un désaccord ou d'une concurrence tant que cette personne n'a pas été investie officiellement du pouvoir du titre ; bien au contraire, elle s'appuyait largement sur moi pour le travail de terrain et m'a laissé le nettoyage – pour utiliser un mot peu élégant, parce qu'il était évident que le service était en mauvaise position, que des collaborateurs étaient nettement moins performants que d'autres, que ça n'allait pas, qu'ils devaient le savoir et qu'au besoin, il fallait se résoudre à se défaire d'eux. Toutes démarches que j'ai accomplies avec

l'accord explicite de ma supérieure hiérarchique mais en en endossant seule la responsabilité matérielle et morale. Au quotidien, c'était moi qui gérais le service, c'était moi qui étais proche des agents, c'était donc moi qui ramassais leur critiques et l'expression de leur mécontentement.

**A quoi as-tu remarqué que l'ambiance de franche collaboration avec ta directrice se détériorait ?**

**M.** – J'avais moi-même engagé une nouvelle collaboratrice – que je connaissais depuis l'université et qui m'était proche – pour le service. Et petit à petit, cette dernière m'avait fait des confidences ou de fausses confidences sur ce que lui disait à mon propos la nouvelle directrice. Ces confidences avaient toujours le même fond : tout en vantant ma compétence et la qualité de mon travail, «on» estimait que mon poste n'était peut-être pas indispensable et que ce double niveau hiérarchique était superflu. Ensuite, je me suis rendue compte qu'alors qu'auparavant, elle faisait transiter décisions, ordres et tout courrier par moi (le courrier passait par moi dans les deux sens), elle convoquait les agents directement sans m'en parler. Si bien que cela provoquait des interférences et une perte de légitimité et de sens à mon travail dans la mesure où lorsque je donnais des instructions aux agents, ils me répondaient qu'elle les en avait déjà prévenus ou, le cas échéant, leur en avait donné d'autres, ce qui était là une manière de court-circuiter la voie hiérarchique et d'ôter toute légitimité à mon intervention.

**Je suppose que tu lui as aussitôt demandé des explications ?**

**M.** – Un jour, elle a invité, en même temps que moi, la nouvelle collaboratrice à une réunion à laquelle sa présence ne se justifiait aucunement. Je lui ai alors expliqué qu'elle me mettait dans une situation inconfortable vis-à-vis des autres membres du service. Elle ne l'a pas nié mais la discussion a été assez vive et par la suite, chaque fois que cela lui était possible, chaque fois que j'étais absente, elle a propulsé cette nouvelle collaboratrice à ma place. De manière générale, elle évitait la discussion : tout s'opérait de manière détournée, par personne interposée, et surtout via une politique du fait accompli contre laquelle j'étais tout à fait impuissante.



Ainsi, j'avais annoncé que j'allais subir une opération et que je serais absente pour un assez long moment – ce qui en soi n'a posé aucun problème. On m'a téléphoné à plusieurs reprises pendant ma convalescence – pour me demander des renseignements d'ordre professionnel. Mais lorsque j'ai repris mon travail, la nouvelle collaboratrice qui occupait le même bureau que moi avait déménagé et ma supérieure m'a annoncé d'une part qu'elle ne voulait pas retirer mes dossiers aux agents auxquels ils avaient été redistribués, estimant que ça les démotiverait, d'autre part, qu'elle-même avait entièrement repris en charge la direction du service. Elle m'a ainsi laissée, froidement, pendant plusieurs semaines, isolée et sans travail.

#### **Comment a-t-elle justifié cela ?**

**M.** – Elle n'a pas cherché vraiment à le justifier, mais j'ai à nouveau subi le petit jeu des « confidences » d'une tierce personne qui m'a confié que comme j'avais été absente pour cause de maladie, que j'avais passé un examen de recrutement dans une autre institution, « on » avait estimé que je n'étais plus fiable.

**On peut noter que ton congé de maladie était somme toute assez bref, non ?**

**M.** – J'avais été absente un mois et demi, en comptant la semaine de vacances que j'ai prise dans la foulée. C'était un congé annoncé, puisqu'il s'agissait d'une opération planifiée de longue date. J'avais moi-même redistribué tous mes dossiers pendant ma période d'absence. J'avais travaillé jusqu'à la dernière minute afin que les dossiers importants qui devaient être mis en chantier le soient et j'avais laissé mon numéro de téléphone privé pour qu'on puisse m'appeler en cas de problème – ce dont on ne s'est pas privé, je le rappelle.

Après cela, on m'a proposé une affectation à une tâche de coordination dans un autre service – toujours dépendant de la même directrice – mais où il s'agissait de nouveau de remise en ordre, sans maîtrise des aspects les plus intéressants de ce travail, à savoir les contacts et la recherche intellectuelle. De nouveau, c'était un travail de pure logistique : je l'ai refusé.

A partir de là, ma supérieure, tout en ne cessant d'affirmer ma compétence et qu'elle me cherchait une autre affectation digne de moi, en pratique, ne m'a plus rien donné à faire et m'a «gardée en réserve» pour un dossier important à traiter à un moment précis de l'année. Mais lorsque ce dossier nous est enfin parvenu, je n'ai pas reçu l'aide que j'aurais dû normalement recevoir pour le traiter correctement.

A plusieurs reprises, je l'ai relancée pour lui rappeler son engagement, à savoir de me confier une autre tâche de coordination, mais elle cherchait toujours en vain. Et petit à petit, n'étant plus associée à quoi que ce soit, j'ai progressivement été écartée de tout, remplacée par l'autre collaboratrice, comme si on cherchait à me couper tout à fait de tout lieu d'information, pour éviter que j'ai une trop grande maîtrise des dossiers.

**On a aussi essayé de te couper des lieux de reconnaissance, m'as-tu dit.**

**M.** – Oui, quand je parle de «lieux d'information», il s'agit en effet aussi de lieux de reconnaissance et d'occasions de reconnaissance dont on m'écartait systématiquement. Ainsi, «on» passait sous silence le fait que c'était moi qui avais réalisé certaines parties du travail présenté et certain(e) n'hésitait pas à s'en attribuer tout le mérite, sans contestation.

Un nouveau dossier m'a alors été proposé par une autre autorité, extérieure à l'institution, dans lequel je me suis lancée corps et âme. Or, j'ai été mise, pratiquement, dans l'impossibilité de le mener à terme, c'est-à-dire que mes suggestions, mes propositions de traitement de ce dossier n'ont jamais été ni acceptées, ni refusées. Elles ont eu l'air de susciter la plus grande indifférence. Ce dossier devait me permettre de reprendre des contacts avec des collaborateurs internes et externes ; or, si de ma propre initiative – parce qu'on n'ose quand même pas m'empêcher de sortir – j'ai les contacts extérieurs, je ne les ai pas à l'intérieur du service. J'ai ainsi préparé une intervention à l'intention des membres du personnel concernés depuis le mois de juin ; nous sommes au mois de novembre et cette intervention – qui est fin prête, dont les documents à distribuer sont fin prêts – n'est toujours pas programmée, ma supérieure hiérarchique ne trouvant pas de date qui convienne : il y a toujours une bonne raison pour

retarder le moment d'en informer tous les collaborateurs présents. J'en suis venue à me dire qu'on redoute que je puisse prendre de la place et de l'importance dans le service et qu'on souhaiterait que je végète seule dans mon coin.

**Et on préfère que les résultats tangibles de ton travail soient repris en sous-main par d'autres personnes qui, elles, ne rencontrent miraculeusement plus aucune espèce de difficulté à les mettre en œuvre.**

M. – Tout à fait. Les projets que j'ai moi-même initiés ne sont pas portés par moi mais par d'autres, qui bénéficient alors de l'adhésion, de l'appui, des encouragements et de la reconnaissance et enfin des moyens financiers nécessaires pour les mener à bien.

**Qu'as-tu éprouvé au moment même et qu'éprouves-tu maintenant après quelque temps de réflexion ?**

M. – Ce que j'ai éprouvé, c'est d'abord du stress, ensuite une immense démotivation et de l'incompréhension : il faut très longtemps pour réaliser ce qui se passe. Ça laisse un peu incrédule. Personne ne remet en cause la qualité ni la quantité énorme de travail fourni (je note que pour le même salaire, j'ai travaillé la journée en me passant de pause de midi, j'ai travaillé le soir à la maison, j'ai travaillé le week-end) mais ce travail n'est pas pour autant reconnu, ce qui est très déstabilisant dans la mesure où on est élevé dans une optique de reconnaissance du travail. Ça provoque un stress énorme : pendant très longtemps, je n'en ai pas dormi et j'ai encore aujourd'hui le sommeil difficile. Ça se traduit par un déficit de joie de vivre : je suis plutôt d'un tempérament joyeux, mais depuis bientôt un an, je ne ris plus. Il y a de l'isolement qui se crée et que j'entretiens moi-même parce que je deviens méfiante. Je fais des confidences, puis je m'angoisse à l'idée de les avoir jetées dans de mauvaises oreilles. Bref, je deviens un peu paranoïaque. Je m'isole, ce qui est le but probablement recherché par toutes ces manœuvres. J'ai été en somme très malheureuse et humiliée, profondément.

**Et avec le recul, maintenant que tu y vois un petit peu plus clair, que tu sens qu'il n'y a probablement plus grand chose à y faire, et qu'en tous cas, tu n'en es en rien coupable –**



parce que je suppose qu'il y a eu un moment où tu as dû t'interroger sur tes propres responsabilités ?

**M.** – Bien sûr, et sur mes propres capacités aussi. Avec le temps, on est forcé de prendre les choses moins à cœur. On éprouve toujours du stress à voir les choses aller de plus en plus loin jusqu'à votre éviction totale du service, du travail, jusqu'à être jetée dehors. Au fond, je regrette surtout d'avoir fait autant de sacrifices inutiles sur le plan familial, sur le plan relationnel. J'ai été obligée, pour faire fonctionner ce service, de faire violence à mon tempérament à l'égard de collaborateurs que j'ai contraints à rendre des comptes sur leur travail. Et je regrette d'avoir, pendant un an, pris le parti de tant miser sur mon travail, sans en avoir la moindre reconnaissance. Maintenant, j'ai décidé de m'investir beaucoup moins, d'en faire le minimum pour rester honnête vis-à-vis de moi-même. J'ai la certitude d'avoir été utilisée pour faire le sale boulot, de m'être confrontée à des supérieurs qui n'ont pas pris leurs responsabilités. A partir du moment où le sale boulot avait été fait, ma supérieure a investi la place en se donnant des airs de rédempteur magnanime alors que lorsque j'ai dû serrer la vis, c'était bien entendu avec son accord exprès.

**Comment expliques-tu qu'elle ai choisi de favoriser la nouvelle recrue ?**

**M.** – Je pense qu'à la base, il y a eu appréciation d'une différence de tempérament. Elle m'a fait plusieurs fois remarquer que je n'avais pas un caractère facile, que je ne me laissais pas faire. Elle me disait que c'était là une très bonne chose, mais je pense que ça lui posait un problème dans la mesure où elle n'a jamais osé m'affronter directement et où j'ai toujours appris les mauvaises nouvelles par personnes interposées. Par contre, j'ai très nettement l'impression que l'autre personne ne lui fait pas peur du tout.

**Et pourtant, selon toi, elle est parfaitement consciente que cette autre personne est beaucoup moins compétente.**

**M.** – Beaucoup moins compétente, je ne dirais pas. Mais elle n'a pas mes compétences. Nous avons des compétences et une expérience très différentes. J'ai des compétences et une expérience incontestables en matière de gestion du personnel ; or, elles sont laissées en friche, ne sont pas utilisées, ce

qui, à mon avis, est un non-sens de la part d'une personne qui a la responsabilité de la direction d'un tel service. Et elle préfère miser sur des agents qui vont devoir, le cas échéant, réinventer la roue parce qu'ils ont moins de personnalité ou sont en tous cas moins prompts à donner leur avis ou à manifester leur désaccord

**Elle n'a donc pas peur de gaspiller des ressources pour s'assurer la mainmise sur le service et se garantir une certaine tranquillité d'esprit.**

M. – Elle préfère, non pas se séparer d'elle, mais garder «en réserve» une collaboratrice compétente.

Mais en te mettant ainsi en réserve, en ne te donnant plus rien à faire, elle te met en position de devenir à moitié cinglée. Ce qu'elle vise par là, c'est probablement que tu t'en ailles de toi-même.

M. – Je le suppose. Je lui ai expliqué quel était mon parcours, elle doit savoir que j'ai plutôt un tempérament de travailleur ; elle doit donc se douter qu'il est difficile, voire très dur pour moi de rester à ne rien faire, surtout après avoir déployé une activité aussi intense pendant des mois. Pour moi, c'est là comme une manière de tuer les gens. Et j'en arrive à la conclusion que pour survivre, en effet, je dois partir, ce qui est sans doute son objectif.

TENEZ , VOILÀ DE QUOI  
BOOSTER VOTRE  
ENTREPRENEURSHIP !  
QU'EST-LE QU'ON DIT  
À SON COLLABORATEUR  
EN CHEF, MMH ?





## **dans le secteur public, le stress du budget**

*entretien avec* **camille dieu**  
*et* **francine dekoninck**

*Les Cahiers Marxistes ont souhaité aborder aussi la question du stress et du harcèlement dans les services publics, où sa fonction comme les formes qu'elle adopte diffèrent certainement de ce qui se passe dans le privé. Cette problématique a été proposée à Camille Dieu, secrétaire communautaire de la CGSP-enseignement, et à Francine Dekoninck, qui fut jusqu'il y a peu déléguée CGSP-ALR à l'hôpital Brugmann, à Bruxelles ; elles en ont débattu avec Pierre Gillis et Rosine Lewin, pour la rédaction de la revue.*

Dans les services publics, cibler l'enseignement et les soins de santé a quelque chose d'arbitraire : l'administration et l'armée, pour ne prendre que ces deux exemples, connaissent aussi stress et harcèlements. Mais l'école et l'hôpital restent sans conteste des lieux particulièrement exposés. Nous souhaitons privilégier un angle d'attaque précis : quelles sont les

marges de manœuvre dont disposent les syndicats ? Dans quelle mesure les questions du stress et du harcèlement sont-elles prises en compte dans les revendications syndicales, et avec quelles réponses ?

**Camille Dieu** – La première cause du stress dans l'enseignement, c'est la fonction enseignante elle-même. On est devant une classe de vingt, vingt cinq, trente élèves et parfois même davantage. Est-ce qu'on va se faire écouter ? Le message va-t-il passer ? Déjà, le stress est là. Il est lié à la fonction et ne s'élimine jamais entièrement, à moins que l'enseignant ne décide qu'il sait tout et peut répondre à tout.

**C'est un stress hors du temps, que Socrate connaissait probablement déjà... Mais les choses n'ont-elles pas changé depuis quelques années ?**

**CD.** – Actuellement, le stress est renforcé par les mauvaises conditions de travail dans lesquelles on doit fonctionner. Cela concerne autant l'état des bâtiments, le manque de moyens en équipement, le manque d'encadrement pédagogique,... que le manque de considération à l'égard de l'enseignant. Interviennent aussi la violence dans les classes – violence d'élèves qui fait peur – et la hiérarchisation des fonctions, avec les chefs, sous-chefs, petits chefs...

**Francine Dekoninck** – Dans le secteur des soins de santé, le stress procède de la peur que les connaissances théoriques acquises ne permettent pas de faire face aux problèmes concrets des patients. A l'hôpital, on n'est pas au théâtre. On a peur de commettre une erreur, le stress est fonctionnel. Je me souviens de mes débuts comme infirmière et de la place prise par l'anxiété, jusque dans mes rêves. L'infirmière est présente, elle a la responsabilité d'appeler le médecin en cas de nécessité. L'a-t-elle fait à temps et à bon escient ? Cette anxiété s'atténue avec l'expérience; elle est liée au sens des responsabilités qui varie d'une personne à l'autre, mais ne disparaît jamais totalement.

**CD.** – La peur de l'erreur chez l'infirmière correspond, me semble-t-il, à la peur de ne pas pouvoir communiquer de l'enseignant.

**FD.** – Oui, mais à l'hôpital, les conséquences peuvent être plus graves. Et il est vrai que tout cela n'est pas nouveau. La nouveauté, c'est qu'il est devenu impossible de faire son travail correctement. A chaque nouveau gouvernement, les mesures de restriction budgétaire touchent les secteurs santé et enseignement. S'il est clair que l'enseignement n'est pas un secteur rentable en soi, et que les soins de santé ne le sont pas non plus «en général», le secteur de la santé est cependant rentable pour les firmes pharmaceutiques, pour une partie des médecins, pour des cliniques privées.

Dans une certaine mesure, marginale certes, cette recherche de rentabilité existe aussi dans l'enseignement. Je pense par exemple à une école secondaire privée de Wavre qui demande plus de cent mille francs de minerval pour garantir son caractère élitaire. Il s'agit d'une rentabilité qui n'est ni sociale, ni globale, mais qui existe néanmoins.

**FD.** – La situation s'est détériorée pour répondre à des normes de rentabilité et en général, quand on fait les comptes dans une unité de soins, à la question «Qui va payer?», on répond «le personnel». On procède donc à des compressions de personnel. Et la difficulté de faire correctement son boulot aggrave en retour les problèmes de personnel, en engendrant une pénurie – on hésite à s'engager dans une profession aussi exposée: le personnel est stressé par une gestion qui en demande toujours plus et harcelé par les patients moins bien soignés. Et c'est toujours l'infirmière qui est en première ligne, jouant le rôle de tampon entre patients, médecins et direction. Ce poids est très lourd et suscite un vrai mal-être.

**CD.** – Côté enseignement, un facteur nouveau de stress est le dispositif d'évaluations mis en place dans certains pays et qui vise à classer les établissements scolaires selon qu'ils sont bons, moins bons, mauvais. Etant entendu que les «bons» sont ceux où les élèves réussissent. Je pense que ces évaluations mettent en cause l'éthique et le statut des enseignants. On en est encore au stade initial en Belgique, mais l'Union européenne met en avant des contrôles et des labels de qualité qui, appliqués en Angleterre par exemple, ont conduit à des fermetures d'écoles, sur base de tests d'élèves et d'audits des établissements scolaires par des experts externes.



*Quid* du harcèlement moral, compris comme un processus parfois très lent mais systématique de destruction psychologique d'une personne dans le cadre de son activité professionnelle ? Il me semble que l'organisation de l'enseignement est grosse de virtualités en cette matière, plus encore que celle des soins de santé : dans une même école, selon les attributions qu'on lui donne et selon son horaire, un prof peut passer de l'enfer au paradis (ou au purgatoire, sans embellir la réalité) – ou du purgatoire à l'enfer. N'y a-t-il pas là un levier que le harceleur peut utiliser ?

CD. – Je n'accorderais pas une telle importance aux horaires, même si un horaire «gruyère» peut être utilisé comme une forme de harcèlement. Pour moi, la considération (ou non-considération) qui entoure l'enseignant est bien plus essentielle. Cela dépend parfois de petites choses. Ou de moins petites : par exemple se faire réprimander ouvertement devant ses collègues, voire devant les élèves. Pour trois minutes de retard, même si elles sont inhabituelles, on fait un drame, alors que des collègues coupables de retards fréquents et plus graves ne s'entendent jamais rien reprocher. Peut-on appeler cela du harcèlement moral ? En tout état de cause, il s'agit d'une pression pesante et quoi que tu fasses, tu as tort. On ne peut pas non plus ignorer les déplacements annuels et récurrents imposés à des délégués syndicaux trop remuants par une hiérarchie scolaire que ces délégués dérangent.

FD. – La pression de la hiérarchie a toujours existé en soins de santé. Ainsi quand on postule à un poste, par exemple la responsabilité d'une unité, qu'on répond à toutes les exigences, mais que la direction a décidé de confier ce poste à quelqu'un d'autre, cette direction fera tout pour y arriver, y compris te détruire. Ceux qui ne peuvent pas suivre un rythme de travail de plus en plus rapide sont culpabilisés. Le *turn-over* s'aggrave. En trente quatre années de travail à l'hôpital, je n'ai heureusement jamais vu de suicide, mais des dépressions, oui, il y en a eu.

**C'est lié à la fonction ?**

FD. – Dans une certaine mesure, oui. Car les restrictions budgétaires ont amené comme exigence de faire mieux et plus vite avec moins de gens. On fait croire aux infirmières qu'elles sont des incapables si elles n'assument pas les missions

imposées. Le médecin note que les tensions n'ont pas été prises, que tel soin n'a pas été donné ; son boulot est fait et son parapluie (énorme) est ouvert. Il arrive que sa colère éclate en pleine salle, devant le personnel, les patients, les étudiants. Ce genre d'humiliation n'est malheureusement pas rare.

**CD.** – C'est pareil à l'école. Il peut y avoir des problèmes interpersonnels, parfois liés à du harcèlement sexuel, qui virent au harcèlement moral. Je pense cependant que cela reste exceptionnel. Il arrive plus fréquemment qu'un directeur amplifie considérablement le volet répressif de sa fonction. J'ai connu un directeur qui mettait des fiches individuelles quasi tous les deux jours à la même personne. Pourquoi cet acharnement ? Peut-être la personne visée a-t-elle provoqué ces réactions. Mais alors pourquoi ne pas lui parler et s'expliquer ? Il faut savoir qu'en cas de problème grave, un statuaire peut demander un changement d'affectation et donc quitter l'établissement où il travaille. J'ai aussi connu le cas d'un dossier qui contenait beaucoup de fiches négatives, mais où le directeur avait donné la note « bon », pour donner toutes ses chances à la demande de mutation, de manière à se débarrasser de l'enseignant.

**FD.** – Je pense que les pressions exercées sont plutôt diffuses que ciblées car en soins de santé, on ne peut fonctionner qu'en équipe.

**Est-ce qu'à votre avis le stress et le harcèlement moral méritent une attention accrue des organisations syndicales ?**

**CD.** – La FGTB a organisé information et formations sur les deux phénomènes. Dans mon secteur, le thème en soi ne me paraît pas prioritaire. Par contre, le thème « conditions de travail » l'est certainement. Dans le cadre des priorités à établir pour le refinancement de l'enseignement, l'amélioration des conditions de travail renvoie à la fois aux échecs scolaires et à la non-reconnaissance des enseignants\*.

\* A la relecture et après réflexion, il m'apparaît que le problème du stress dépasse largement le cadre du harcèlement moral et professionnel. Le stress peut être inhérent à la fonction (infirmier ou enseignant), ou aux conditions de travail structurelles ou conjoncturelles (hôpitaux et écoles). Il s'agit d'une atteinte collective, au contraire



FD. – En soins de santé l'amélioration des conditions de travail me paraît essentielle, mais le syndicat se préoccupe surtout des salaires. C'est vrai que les gens veulent un salaire décent ; ils veulent aussi une diminution du temps de travail, mais pas pour faire autant (ou encore plus) en un nombre réduit d'heures ! Or c'est ce qui se passe souvent. Le syndicat déclare : vous faites des prestations de nuit, donc votre rémunération sera augmentée de tel pourcentage. Mais les gens font leurs comptes : ils préfèrent réduire leurs prestations plutôt que de gagner davantage. C'est le signe d'un choix, d'une réplique à un fonctionnement intenable. Si les infirmières de nuit connaissent d'avance leur horaire pour un an, celles de jour ne connaissent que l'incertitude, car les horaires sont constamment modifiés. Dès qu'un membre de l'équipe est malade, tout est bouleversé. On arrive le matin et on apprend que la préposée de nuit est indisponible : on part à 11 heures et on doit revenir à 19 heures pour la nuit. L'appel aux intérimaires est limité pour cause de restrictions. Aussi la stabilité de l'horaire devrait être un objectif prioritaire des luttes syndicales. Cela implique que le personnel soignant sache dire non, quand on exige de lui l'impossible, sous prétexte que « *on n'abandonne pas les malades* ». Cette idée, qui a la force de l'évidence, jouit d'un ancrage tellement solide que même les délégués syndicaux y adhèrent... dès qu'ils sont hospitalisés : on peut faire la grève où on veut, mais pas à l'hôpital. Par contre, laisser pendant une nuit entière la charge de quarantes patients à une personne paraît « normal ». Contrairement à l'enseignant qui, jadis au moins, pouvait passer pour un notable, l'infirmière a toujours été considérée comme de la merde. Les histoires édifiantes qui racontent le mariage de l'infirmière avec le médecin, c'est du roman photo ! Dans la réalité, la vie de famille est rendue très difficile, surtout quand il y a des enfants : congés pour maladie, vacances, tout est à négocier dans une marge extrêmement étroite. Si bien que des jeunes infirmières préfèrent s'engager dans du travail intérimaire, parce que là elles déclarent d'emblée leurs heures de disponibilité au travail. L'agence les

./.. du harcèlement moral souvent plus ciblé. Sans doute les situations vécues par les enseignants aujourd'hui m'ont-elles plus influencées dans mes réponses, au point de laisser croire à un désintérêt pour les problèmes liés au harcèlement moral et professionnel. Ce n'est pourtant pas le cas, cela existe bel et bien, et ajouté au reste, explique parfois le découragement profond, la lassitude ou la révolte... (Camille Dieu).



appelle en fonction de ces disponibilités. Mais leur intégration dans les équipes soignantes est difficile, entre autres parce qu'elles ne se sentent pas responsables – elles ne font qu'aider, à un rythme éminemment variable selon le large éventail des temps partiels. Et la continuité des soins est mise à mal. Elles gagnent sans doute plus, dans l'immédiat, et sont souvent trop jeunes pour se soucier de leur future pension. Ainsi, tous les inconvénients du système sont supportés par le personnel temps plein. C'est une terrible inégalité.

Vous avez toutes deux dit que du point de vue syndical le problème des conditions de travail est essentiel, que si le stress est très ressenti, la question du harcèlement moral n'est pas prioritaire. Il y a là une différence nette avec le secteur privé où le stress et le harcèlement ont, me semble-t-il, une fonction. De plus, la présence syndicale est mieux assurée que dans le privé, même dans des unités qu'on appellerait «petites et moyennes».

CD. – Le secteur public donne aux travailleurs, les nommés d'abord, mais même aux temporaires des possibilités importantes de recours, qui constituent une arme contre l'arbitraire, même si elles ne sont pas toujours satisfaisantes.

FD. – A l'hôpital, l'infirmière est soumise en permanence à une triple pression, celle de la hiérarchie administrative, celle du médecin, celle de l'infirmière-chef. Cette singularité limite sérieusement les possibilités de recours.

*propos recueillis par Rosine Lewin et Pierre Gillis  
novembre 2000*

Imaginez un établissement public d'enseignement secondaire, dans un environnement gentiment bucolique – par exemple, hainuyer et rural, des élèves en nombre raisonnable, de manière à échapper aux classes surchargées, loin du stress des banlieues, de l'agressivité et du rejet de la scolarité qui les caractérisent. Un rêve de prof, en quelque sorte...

Votre surprise sera donc grande, lorsque vous constaterez qu'un désir éperdu de muter et de quitter ce havre de paix hante la plupart des enseignants, que les dépressions nerveuses fleurissent comme jonquilles au printemps, que la grisaille déteint des murs des couloirs sur les visages... A n'y rien comprendre.

L'explication tient en quelques mots, pourtant : un petit chef incompetent, qui assied son pouvoir sur la vulnérabilité des plus faibles, sur la passivité des plus lâches, et sur la minorisation des autres, en développant des pratiques de harcèlement systématique. Du contrôle répété des préparations de leçons (même pour des profs chevronnés) à l'imposition d'une interro toutes les deux heures de cours, de l'exigence de vérifier personnellement les cahiers de cotes à la note de signalement défavorable pour un cahier de matières vues rentré avec vingt-quatre heures de retard, en passant par un horaire prenant le contrepied des souhaits et des besoins de l'enseignant et par l'obligation de faire relire et approuver ses questions d'examen par un préfet omniscient, même si sa formation est totalement étrangère au sujet soumis à interrogation, les possibilités ne manquent pas au harceleur potentiel. Qui est visé ? D'abord, ceux que leurs problèmes personnels fragilisent – divorce, difficultés avec les enfants, etc. Ensuite, ceux chez qui l'inexpérience professionnelle peut être source de doute – les jeunes évidemment, mais aussi des moins jeunes à qui on attribue des cours qu'ils ne souhaitent pas donner, et pour lesquels ils se sentent mal préparés. Enfin et en général, ceux que l'on sent peu enclins à se révolter, par tempérament. Et pourvu qu'on en prenne la peine, on arrive, en combinant les trois catégories, à dominer la majorité du corps enseignant.



Dominer le corps enseignant, soit, mais dans quel but ? Comme toujours, il faut évidemment une dose de perversité personnelle hors du commun pour se tenir fermement à une ligne de conduite aussi désagréable. Mais cette attitude n'est pas que pathologique ; elle est aussi justifiée rationnellement, par des motivations résolument terre à terre – elle est donc dans une certaine mesure fonctionnelle. L'école en question, dont le nombre d'élèves n'est pourtant pas très élevé, propose des grilles horaires étonnantes, par exemple des cours de langues anciennes dans des conditions défiant toute concurrence (deux ou trois élèves par classe en cinquième et en sixième, qui dit mieux ?) – bien sûr, il y a un prix à payer pour cette excellence, et on constatera avec autant de surprise, si pas davantage, que les cours de langue moderne (anglais, par exemple) ont parfois été donnés à des classes d'une trentaine d'élèves, regroupant cinquième et sixième. On suggèrera alors que cette situation curieuse a peut-être quelque chose à voir avec la volonté de préserver l'emploi et les attributions du petit noyau des fidèles du chef, emploi et attributions qui pourraient être menacés dans un autre contexte, mais on sera certainement taxé de mauvaise langue... En tout état de cause, vous penserez alors que pour faire admettre dans une école un principe d'organisation aussi aberrant, il faut de sacrément bonnes raisons. De vraiment bonnes raisons, à moins qu'on ait réduit à l'impuissance les opposants éventuels et neutralisé les instances au sein desquelles ces opposants pourraient s'exprimer – organes de concertation syndicale (le comité de concertation de base, en l'occurrence), ou organes de participation récemment mis sur pied : si l'autorité dispose de l'appui tacite de la plupart des profs, qui en ont plus qu'assez bavé, ou qui ont déjà eu « assez d'ennuis », alors un principe d'organisation indéfendable peut devenir réalité. Dans ce contexte, le harcèlement moral constitue l'essence d'un mode de gestion.

En bout de course, on ne trouvera personne pour s'étonner que ces pratiques finissent par retomber sur l'école elle-même, qui perd des élèves au point de se trouver sous le coup d'un menace de fermeture à relativement court terme...



TENEZ MADEMOISELLE !  
PRÉPAREZ -MOI CE DOSSIER  
POUR HIER . BIEN SÛR, VOUS  
COMPOSEZ VOTRE HORAIRE  
COMME VOUS VOULEZ ...  
ON N'EST PAS DES BÊTES !



## le harcèlement n'est pas une condition de travail convenable

entretien avec jean jacqmain

*Professeur à la Faculté de droit de l'ULB, Jean Jacqmain y enseigne le droit social de la fonction publique. Il intervient en tant qu'expert dans le réseau d'application des directives européennes en matière d'égalité, et est détaché au secrétariat permanent de la CGSP. Il est aussi vice-président du Conseil de l'égalité des chances entre hommes et femmes.*

Peut-être avant toute chose, un travail de définition terminologique : on parle indifféremment de stress au travail, de harcèlement moral.

De façon extrêmement simpliste, si je prends les textes qui existent, que ce soit la législation sur le bien-être au travail, que ce soit la convention du CNT (Conseil national du travail) sur le stress, on peut distinguer un stress qui serait d'origine structurelle, qui aurait ses causes soit dans la technologie, soit dans l'organisation du processus de production et serait donc un stress d'origine matérielle, et un stress d'origine humaine.

**le stress au travail ne se confond pas avec le harcèlement moral ; celui-ci émerge comme une catégorie du stress au travail**

C'est dans le stress d'origine humaine qu'il faut chercher à situer ce que l'on appelle le harcèlement moral. Si on suit cette démarche un peu simplificatrice mais qui permet d'y voir un peu plus clair, dans le harcèlement moral on doit distinguer au moins quatre types de causes ou d'auteurs :

- le *mobbing* au sens strict du terme anglais qui serait le harcèlement par un groupe d'égaux, vraisemblablement à l'égard d'un individu ;
- le *bullying* qui désigne un comportement de rudolement du supérieur à l'égard du subordonné, mais je le distinguerais comme un comportement strictement interpersonnel ;
- le *management* par le stress, c'est-à-dire un comportement de harcèlement moral qui ferait partie d'une conception particulière de la gestion des ressources humaines ;
- un harcèlement moral au sein de l'entreprise qui serait causé par des personnes extérieures à l'entreprise, ce qui peut paraître à première vue assez surprenant.

Cela nous fait donc quatre catégories de harcèlement moral et je suis surpris de constater que l'analyse psychologique ou sociologique du phénomène n'a pas l'air de s'émouvoir beaucoup de la nécessité de distinguer ces quatre types d'auteurs différents. Du point de vue juridique en tous cas, cela présente une très sérieuse importance. C'est dans cette perspective que l'on peut situer une analyse juridique.

Il y a bien sûr une tentation : c'est celle de considérer le harcèlement sexuel comme une catégorie du harcèlement moral. Je pense que c'est absolument faux. Ce qui est vrai en revanche, c'est que le travail d'élaboration mais aussi de lutte dans l'opinion vis-à-vis des différents acteurs pour la reconnaissance du harcèlement sexuel comme un phénomène très grave auquel il convient de remédier, l'élaboration législative qui en a résulté, tout cela constitue une expérience indiscutablement très utile lorsqu'on veut s'attaquer au harcèlement moral : il faut en tirer tous les enseignements possibles.

**Vous voulez dire que le travail d'élaboration d'outils juridiques dans le cadre de la lutte contre le harcèlement sexuel peut être utile dans le cas du harcèlement moral ? Comment ?**

La tentation est grande de sauter les étapes et de globaliser le tout sous un chapeau commun sous lequel le harcèlement



sexuel deviendrait une catégorie particulière du harcèlement moral. Je pense que cela serait une erreur très grave. Des trois raisons que je vais énumérer pour ne pas se laisser aller à une telle analyse, la première, c'est que la dimension de genre est présente dans n'importe quel comportement social collectif et par conséquent, un harcèlement caractérisé comme moral et qui ne se réfère pas au sexe prendra néanmoins une connotation différente selon le sexe de la victime. C'est bien sûr pour cela que dans de nombreuses situations, il peut s'avérer difficile de distinguer si l'on est réellement en présence d'un harcèlement sexuel ou d'un harcèlement moral. Mais je pense que l'on ne peut pas sous-estimer la dimension de genre qui est présente dans toute relation humaine. Deuxième raison, plus personne aujourd'hui, malgré l'humour grivois qui ne manque pas d'entourer la simple mention du phénomène de harcèlement sexuel, n'oserait dire que c'est une bonne chose pour l'entreprise. Alors que dans la forme «*management par le stress*», certains ne sont pas du tout convaincus qu'un minimum de stress n'est pas nécessaire pour obtenir la meilleure productivité possible du personnel. On part de seuils de perception tout à fait différents. Enfin, la troisième raison, c'est qu'à l'issue du processus législatif, le harcèlement sexuel fait aujourd'hui l'objet d'un traitement légal relativement précis et que, si l'on essaie de globaliser, il y a un risque très fort de réduire les fruits de cet acquis.

**on ne peut pas sous-estimer la dimension de genre qui est présente dans toute relation humaine**

#### **Pourriez-vous expliciter ?**

Précisément, on est parvenu, dans la législation belge, à définir le harcèlement sexuel comme entraînant une présomption de discrimination. La législation sur l'égalité entre travailleurs féminins et masculins introduit la présomption suivant laquelle toute situation de harcèlement sexuel dans l'entreprise est une discrimination fondée sur le sexe pour laquelle, quel que soit l'auteur du harcèlement, l'employeur peut être mis en cause. Celui-ci peut renverser la présomption, on attend de voir comment, mais cela reste un acquis extrêmement important. Comme cette législation répond à des obligations de la Belgique devant la Communauté européenne, si l'on dilue l'efficacité de l'appareil législatif élaboré, on risque de régresser par rapport à la manière dont la Belgique se conforme à ses

obligations, à l'égard des directives sur l'égalité entre hommes et femmes.

Qu'entendez-vous par diluer ces dispositions ? Les édulcorer en les appliquant de manière générale à toute forme de harcèlement ?

Oui.

Quels sont les outils dont on dispose pour l'instant ? Il faudrait en faire un inventaire synthétique, forcément un peu simplifié et faire la part de ce qui est disponible contre le harcèlement moral, de manière générale, et de ce dont on dispose contre le harcèlement sexuel.

La réaction habituelle, c'est de répondre « *il n'y a pas d'outils disponibles* » en matière de harcèlement moral. En fait, il existe des outils juridiques mais qui sont sous-utilisés. C'est là que la démarche suivie en matière de harcèlement sexuel est éclairante. On peut distinguer la prévention ou en tous cas, le traitement informel au sein de l'entreprise et la réparation. Celle-ci, vraisemblablement, doit être confiée à la justice. On doit aussi distinguer l'intervention collective et l'intervention individuelle.

**il existe  
des outils  
juridiques  
mais qui  
sont sous-  
utilisés**

Précisément, tout ce qui est prévention ou traitement informel au sein de l'entreprise ressortit à la dimension collective. Il est clair que c'est dans la

législation relative au bien-être au travail et à l'entour que l'on doit trouver des éléments de traitement. Si on fait émerger ce concept de nuisance constituée par un stress qui a ses origines dans des comportements humains, on en arrive – à condition d'appeler un chat un chat – à considérer que le harcèlement moral relève du bien-être au travail. Et tout au moins, s'il y a dans l'entreprise des phénomènes, qu'ils soient de *mobbing*, qu'ils soient dus au comportement individuel de certains chefs ou qu'ils appartiennent à une conception particulière de la gestion efficace des ressources humaines, on doit pouvoir mentionner le fait dans le plan de prévention et dans les mesures de correction qui doivent y être apportées. Bien sûr, selon la dimension de l'entreprise, ses organes de prévention seront plus ou moins efficaces : il y aura un CPPT, c'est-à-dire un comité de prévention et de protection au travail s'il y a au moins 50 travailleurs dans l'entreprise. Dans



certain cas, la délégation syndicale peut remplir les fonctions de CPPT mais en dessous de 20 travailleurs, ces organes n'existent pas. Par contre, l'entreprise doit avoir dans tous les cas un service de prévention et de protection avec un conseiller en prévention sauf que, dans les très petites entreprises, l'employeur est autorisé à remplir lui-même cette fonction. Le cadre juridique existe et la législation sur le bien-être au travail – nous parlons de la loi du 4 août 1996 – est assortie de sanctions pénales, c'est-à-dire que l'employeur qui ne remplit pas ses obligations peut être poursuivi. L'expérience montre qu'on s'est attaché aux éléments matériels : il y a eu des condamnations de l'employeur en correctionnelle pour installation de machine sans sécurité alors que l'Inspection en avait signalé la nécessité.

**Il y a donc eu des accidents ou il faut donc qu'il y en ait eu.**

Oui et on débouche alors sur un volet intéressant : la réparation des accidents du travail ou des maladies professionnelles. La responsabilité de l'employeur dans le préjudice moral et non dans le dommage physique résultant de l'accident peut être mise en cause aujourd'hui s'il apparaît que l'Inspection du travail a adressé un avertissement écrit dont l'employeur n'a pas tenu compte. Par analogie, on peut imaginer qu'un tel avertissement puisse être envisagé en cas de harcèlement moral, quelles qu'en soient les origines, le risque d'accident dans ce cas étant la dépression nerveuse ou le suicide. Nous tombons dans le terrible précédent de Volkswagen\*. On voit donc que l'instrument juridique existe mais dans des termes qui sont restés délibérément assez flous. Lorsque le Conseil national du travail adopte une convention collective pour prolonger la législation sur le stress, on y inclut le stress d'origine humaine. La responsabilité des organisations syndicales autant que celle des patrons est alors engagée car il leur faut pousser plus loin.

**L'ont-ils fait jusqu'à présent ?**

Je serais assez réservé là-dessus : je suis professionnellement un syndicaliste du secteur public et dans le secteur public, faire prendre au sérieux la législation sur le bien-être au tra-

\* *Ndlr* - Voir l'introduction aux « témoignages » dans ce même numéro des *CM*.



vail, bien qu'elle soit juridiquement autant d'application là que dans le privé, est déjà une entreprise beaucoup plus laborieuse.

### **Pourquoi ces difficultés ?**

Pour différentes raisons. D'abord parce que le système de relations collectives dans le secteur public réduit la sécurité et la santé au travail à un petit appendice ; parce qu'ensuite l'autorité n'est même pas obligée de réunir tous les mois l'organe de concertation, parce qu'il y a toujours des contraintes budgétaires. Ainsi, la Cité administrative est bourrée d'amiante mais on n'en finit pas d'en faire l'inventaire. Il manque toujours un million pour l'achever et lorsqu'il sera enfin achevé, on pourra alors seulement songer à retirer l'amiante. Bien sûr, il y a service public et service public et la sécurité n'est pas traitée de la même manière à la SNCB et dans la fonction publique administrative. Le niveau de perception de l'acuité du problème est beaucoup plus bas dans celle-ci.

Tout ceci se rapporte à la prévention. Quand on aborde la question de la réparation, il faut faire preuve d'un peu plus d'imagination si l'on part de l'état actuel de la législation.

Dans le cadre de la relation contractuelle de travail, que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public, une faiblesse essentielle de notre droit tient dans le fait qu'il n'est rien proposé d'autre que des indemnités. La loi sur les contrats de travail prévoit que l'employeur et le travailleur se doivent des égards mutuels. C'est là une disposition utile si vous êtes confronté-e à un comportement inacceptable, non de l'employeur, mais de votre chef, par exemple. Imaginez que vous assigniez votre employeur devant le tribunal du travail, que demanderiez-vous ? Le tribunal, si vous y tenez, pourra dire pour droit que l'employeur ne respecte pas ses obligations mais, en tout état de cause, il ne pourra le contraindre qu'au paiement d'indemnités. Croyez-vous qu'après cela, il y ait moyen d'empêcher votre licenciement ? C'est là une faiblesse congénitale du droit du travail qui ne propose de réparations que sous forme de sanctions pécuniaires qui ne peuvent elles-mêmes être espérées autrement qu'après la rupture du contrat de travail. Ici, nous parlons d'une indemnisation due pour le préjudice provenant du harcèlement lui-même. Mais si le harcèlement a entraîné le licen-

ciement, on est toujours dans le droit commun du contrat de travail. Si vous n'avez pas eu de préavis ou d'indemnités de rupture, vraisemblablement, vous les obtiendrez mais les tribunaux sont assez réservés. Il y a là un peu de jurisprudence : ça ne s'appelle pas harcèlement mais en étant attentif, on aperçoit que si un employeur a licencié un travailleur pour motif grave consistant en une prétendue « incompatibilité » (vis-à-vis de son chef ou de ses collègues), il perdra le procès intenté. Mais si un préavis ou des indemnités de rupture ont été réglés et que le travailleur plaide le licenciement abusif, alors c'est lui qui perd car le tribunal estime qu'il n'a pas à intervenir dans la manière dont l'employeur gère son entreprise. La jurisprudence là-dessus est constante. C'est là que le raccord avec la loi sur le bien-être est possible : il y est dit que le plan de prévention doit veiller à déceler les nuisances et à y porter remède. Mais si la nuisance provient de la manière dont l'employeur conçoit la gestion, l'application correcte du plan de prévention aboutirait à néanmoins lui imposer d'y remédier, y compris en corrigeant ses méthodes de gestion. Il y a là potentiellement une véritable bombe dans le droit du travail. Si l'on excipe de la législation sur le bien-être au travail, le juge ne pourra que constater que les dispositions du plan de prévention n'ont pas été rencontrées.

**il y a là,  
potentielle-  
ment, une  
véritable  
bombe dans  
le droit du  
travail**

Quant à la question de l'administration de la preuve, qui est commune au harcèlement sexuel et au harcèlement moral et dont tout un chacun se fait un monde, chaque partie doit y contribuer, le juge peut ordonner à chaque partie de produire les éléments de preuve dont elle dispose. La question la plus délicate est celle du recours à des témoins parmi les compagnons de travail : on s'aperçoit alors que le témoin est encore moins à l'abri des représailles que la victime. Dans le cas du harcèlement sexuel, défini comme discrimination dans le cadre de la législation sur la discrimination, la victime est protégée dans une certaine mesure contre le licenciement, mais on n'a rien prévu de tel pour le témoin, ce qui est une lacune. Cependant, les choses évoluent et il est prévu, dans le cadre de l'accord conclu entre les Etats membres du Conseil de l'Europe sur les procédures relatives à la convention de sauvegarde des droits humains, d'instaurer une protection pour toutes les personnes qui sont appelées à témoigner.



### Qu'a apporté la législation spécifique sur le harcèlement ?

L'introduction de l'article 442 *bis* dans le Code pénal incriminant le harcèlement a toute une histoire. Ses auteurs visaient l'incrimination du *stalking* (la traque) dont l'exemple le plus célèbre est celui de l'amoureux fou de Jodie Foster mais qui comprend aussi les pratiques de recouvrement de créances telles qu'elles s'observent notamment en Allemagne où l'on vous fait suivre dans la rue, etc. Son champ d'application s'est élargi à tout comportement dont l'auteur sait ou devrait savoir qu'il perturbe gravement la tranquillité d'autrui. Deux ans après son adoption, je n'ai connaissance d'aucun jugement prononcé en correctionnelle mais à cause de la formulation très générale, on s'est aperçu que cela pouvait avoir son utilité dans les cas de harcèlement sexuel parce que la législation existante permet évidemment de mettre en cause l'employeur mais pas nécessairement l'auteur immédiat. Lorsque des victimes veulent absolument mettre en cause l'auteur immédiat et que ce dernier n'est pas sous l'autorité de l'employeur, que c'est un client de l'entreprise, par exemple, l'employeur pourra néanmoins être mis en cause sous le motif que la situation est constitutive de discrimination et qu'il est responsable de ce qui se passe dans son entreprise ou des situations que doivent vivre des membres de son personnel envoyés hors de l'entreprise. Le cas le plus classique est celui des aides familiales qui subissent des attouchements des vieux messieurs auxquels elles viennent en aide. Dans ce cas, l'auteur du harcèlement n'est pas sous l'autorité directe de l'employeur.

Dans les services publics où il existe des réglementations sur le harcèlement sexuel, l'auteur du harcèlement peut être mis en cause par une dénonciation à la hiérarchie, une procédure disciplinaire peut être alors engagée ; mais que se passe-t-il lorsque l'auteur du harcèlement est le personnage le plus élevé de la hiérarchie ? C'est là que cette disposition du droit pénal incriminant le harcèlement peut être précieuse car elle peut être utilisée, en étant invoquée précisément dans de tels cas, comme un élément de défense dissuasive. On voit donc toute la portée d'une telle disposition du droit pénal général, où jusqu'à présent il n'y avait pas grand chose, que ce soit en matière de harcèlement sexuel ou en matière de harcèlement moral. Plusieurs affaires sont d'ailleurs en cours dans lesquelles nous utilisons cette disposition. Il est clair que ce



type de disposition ne peut être d'aucune utilité pour remédier à des situations de harcèlement collectif dans le cadre d'une entreprise. Cet instrument est opportun dans le cadre d'une stratégie de défense de la victime d'un auteur identifiable de harcèlement.

### Est-ce qu'il faut recourir au droit pénal commun dans le cadre d'une situation de travail ?

Idéalement, les problèmes de harcèlement sexuel ou moral devraient pouvoir se résoudre soit dans le cadre de l'entreprise ou, en tout état de cause, dans le cadre du droit du travail sauf, bien entendu, s'ils revêtent les formes d'un délit de droit commun. Personne ne pense sérieusement traiter un viol au travail autrement que comme un viol. Certes, mais il faut ajouter alors que cela ne peut se faire que si l'on peut compter sur la justice de son pays. Il y a un cas de jurisprudence devant la Cour du travail de Liège où un licenciement, qui a été jugé abusif, avait répondu à une plainte de la travailleuse pour tentative de viol et coups et blessures qui avait été classée sans suite par le Parquet ! En Belgique, où le droit du travail s'appuie sur le droit pénal, si l'employeur manque à ses obligations à l'égard du travailleur ou de la travailleuse, il doit non seulement en réparer les conséquences mais, en même temps et dans de nombreux cas, il tombe sous le coup d'une infraction pour laquelle il est passible d'une amende ou d'une peine d'emprisonnement. L'effectivité du droit du travail repose en partie sur l'existence de ces menaces de sanction. Mais, pour que cela fonctionne, il faut que les parquets poursuivent, que les tribunaux prononcent des condamnations. A cet égard, on n'a pas le sentiment que les juridictions correctionnelles attachent un grand prix au droit pénal social. Et si les parquets et auditorats ne poursuivent pas plus les infractions de droit commun qui se commettent dans l'entreprise, si les tribunaux ne les condamnent pas plus, où allons-nous ?

**on n'a pas le sentiment que les juridictions correctionnelles attachent un grand prix au droit pénal social**

Cependant, on a parfois de bonnes surprises : le cas dit « du soutien-gorge dégrafé » dans lequel deux ans après qu'un arrêt scandaleux de la Cour du travail de Bruxelles eut validé le licenciement pour motif grave d'une travailleuse qui, selon la cour, avait diffamé son supérieur, innocent de tout harcèle-

ment sexuel, le tribunal correctionnel de Bruxelles a, pour sa part, reconnu le supérieur coupable des faits, requalifiés en attentat à la pudeur avec violences ou menaces.

Il est clair que l'effectivité du système juridique repose sur la confiance que l'on peut rencontrer auprès des juridictions, de l'appareil judiciaire. Ainsi, le traitement des affaires de viol s'est considérablement amélioré, y compris auprès des institutions de première ligne, des policiers de commissariat qui ont suivi des formations dans ce but. On espère également voir les autorités judiciaires répressives, les parquets, les auditeurs, les juges apporter davantage d'attention au droit pénal social et au droit pénal commun lorsqu'ils s'appliquent à des situations en rapport avec le travail. Hélas, vu l'arriéré judiciaire, il s'établit une hiérarchie entre les plaintes : il y a des choses dont on se préoccupe et d'autres qui indiffèrent.

**Cela signifie aussi que le regard social porté sur ce type de phénomène change et évolue.**

Oui, très certainement.

Dans l'état actuel des choses, en matière de réparation du harcèlement moral, on n'a pas les mains entièrement vides même si l'outil n'est pas fracassant. Des dispositions existent ; il y a des obligations d'égards envers son personnel à

respecter. C'est ainsi qu'il est extrêmement important d'avoir introduit dans le statut des agents de l'Etat une disposition semblable. En effet, jusque-là, la situation était paradoxale en ce sens que les contractuels pouvaient invoquer la loi sur les contrats de travail alors que les statutaires ne disposaient de rien de tel même si dans le cadre de la loi sur le contrat de travail, tout ce à quoi on peut prétendre, ce sont des indemnisa-

tions pour licenciement abusif. Par contre, dans le cas des statutaires des services publics, le droit administratif offre une plus grande efficacité car il permet l'annulation de la décision abusive par le Conseil d'Etat. En tout état de cause, les instruments existants doivent être utilisés avec un maximum de doigté et d'imagination même si cela ne suffit pas. On voit aussi qu'il est nécessaire de légiférer de manière plus audacieuse en matière de harcèlement moral comme on l'a fait en matière de harcèlement sexuel.

**on a pu dire  
que le droit  
du travail  
était pour  
l'essentiel un  
droit du  
licenciement**



Une autre faiblesse congénitale de notre droit du travail est que les réparations que l'on peut en attendre de manière générale sont assez dérisoires. On ne peut donc introduire un déséquilibre en prévoyant des sanctions assez lourdes en matière de harcèlement moral ou sexuel alors que les réparations dues pour licenciement abusif pour tout autre motif n'entraînent que le paiement de l'indemnité de préavis, sans plus.

Par ailleurs, il y a un autre risque, c'est celui du réarmement moral des entreprises à partir duquel l'employeur prétendrait régir les comportements relationnels de son personnel. Avant même de donner lieu à un traitement efficace, le harcèlement sexuel et moral risque de donner prise à ce genre de dérive où l'on instituerait les entreprises en sortes de monastères stricts.

Il faut ajouter encore que le droit du travail a cet inconvénient qu'il porte assez facilement à la routine. Un avocat spécialisé en droit du travail peut, toute sa carrière durant, ne plaider que des licenciements. Avec la meilleure bonne volonté, les syndicats se retrouvent prisonniers de cette routine qui les transforme en machines à plaider des indemnités de rupture et lorsqu'ils sont confrontés à une disposition sur laquelle il n'y a pas de jurisprudence connue et qui nécessite une réflexion juridique imaginative, les syndicats sont un peu pris de court. En effet, s'il existe en législation une série de droits, il est encore assez difficile de s'en prévaloir sans aboutir en fin de course à une procédure de licenciement et ce, à un point tel qu'on a pu dire que le droit du travail, c'était pour l'essentiel un droit du licenciement.

N'est-ce pas là un constat assez inquiétant surtout si l'on songe qu'en ces temps de raréfaction de l'emploi, les travailleurs ne peuvent alors qu'adopter un profil bas pour ne pas courir ce risque de licenciement ?

Bien entendu.

Est-ce que cela ne plaide pas d'autant plus pour une politique de prévention au sein des entreprises et institutions, qu'elles soient publiques ou qu'elles soient privées, les structures *ad hoc* mises sur pied permettant alors de gérer les problèmes dans la perspective d'éviter le recours aux tribunaux du tra-



vail et donc au licenciement ? Par ailleurs, pourquoi les syndicats ne sont-ils pas présents dans de telles structures ?

Tout d'abord, c'est une matière relativement récente ou, plus précisément, il n'y a que depuis peu que ce type de plainte est exprimé par les travailleurs.

Dans la législation sur le bien-être au travail, la délégation syndicale ou les représentants des travailleurs au Comité de prévention sont censés prendre en charge les intérêts de tout le personnel. Ils sont tout à fait en droit d'intervenir à tout moment dans les procédures, dans l'élaboration du plan de prévention, de s'adresser au conseiller de prévention, émettre des revendications, saisir le comité, faire appel, au besoin, aux

services d'inspection compétents du ministère fédéral de l'emploi et du travail (Inspection de la sécurité et Inspection de la médecine). Il faut simplement que les organisations syndicales, les délégués, les militants réalisent que la législation sur le bien-être au travail est utilisable à ces fins.

**Ne croyez-vous pas que les syndicats gagneraient à sensibiliser leurs délégués à l'intérêt de telles démarches ?**

Si j'en juge par les initiatives prises tant par la CSC que par la FGTB, par exemple au printemps dernier en Wallonie, d'organiser des journées ou des demi-journées de sensibilisation, ça signifie

sûrement plus qu'une opération ponctuelle à deux mois des élections sociales. On va certainement en entendre reparler. Et même si l'arrêté du 18 septembre 1992 de Miet Smet a été pris contre l'avis des partenaires sociaux qui trouvaient prématuré de légiférer en matière de harcèlement sexuel et si, objectivement, il y avait certainement un manque d'intérêt de la part des syndicats pour cette problématique, ils ont néanmoins fait un gros effort de formation pour être à même de répondre à ces nouvelles exigences. C'est ainsi qu'ils ont été en mesure d'exiger que, dans les administrations centrales, la personne de confiance désignée ait l'agrément de l'organe qui tient lieu de CPPT.

De manière générale, on peut dire qu'ils ont repris la maîtrise de tous ces nouveaux problèmes qui leur semblaient au départ nécessiter une grande spécialisation. C'est ainsi qu'on peut

**le recours à un spécialiste individualise le problème alors qu'il a sa source dans des comportements sociaux et qu'il doit être pris en charge sur le mode collectif**

dire, à mon sens, qu'il est fort probable que le champ d'intérêt de «Travail et santé», cette structure créée auprès de la FGTB de Bruxelles, soit élargi à ces nouvelles questions.

Mais il faut se garder d'un travers qui a été observé en matière d'application de la réglementation sur le harcèlement sexuel : il ne suffit pas d'ouvrir un bureau des plaintes ou un bureau des pleurs. Il ne faudrait pas rééditer le scandale des lignes vertes sur le harcèlement sexuel où des personnes avaient été engagées avec pour seules compétences et missions d'écouter les victimes au téléphone. Il faut envisager également les mesures de correction au-delà du simple traitement psycho-médical individuel pour envisager un mode d'intervention collectif. En effet, le recours à un spécialiste individualise le problème alors qu'il a sa source dans des comportements sociaux et qu'il doit être pris en charge sur le mode collectif. Et c'est surtout dans ce cadre que les syndicats ont encore une fonction essentielle à remplir.

*propos recueillis par Ouardia Derriche  
septembre 2000*

SI VOUS N'ÊTES  
PAS CONTENTE,  
VOUS POUVEZ TOUJOURS  
— DÉMISSIONNER...





# la compétence, besoin et alibi

eugène mommen

## introduction

### d'où je parle

Voici d'abord mon itinéraire en quelques mots, pour aider le lecteur à interpréter l'édifice rationnel qui suit, pour qu'il sente que ce discours est construit sur une révolte<sup>1</sup>.

Après avoir travaillé quelques années dans le secteur privé, j'ai choisi, pour les travailleurs et contre le capital, de travailler dans le secteur public. Longtemps, j'y ai enragé de voir des projets s'enliser dans l'incompétence de ceux qui devaient les mettre en œuvre. J'en ai imputé la faute aux processus de sélection des travailleurs, puis, de plus en plus, aux dispositifs de formation et d'enseignement. C'est ainsi que j'ai été amené à rejoindre le mouvement pédagogique. J'y ai découvert l'importance des méthodes pédagogiques et de la formation des enseignants eux-mêmes. Et, avec d'autres, je tente

---

1. Je remercie Rosine Lewin, Ouardia Derriche et Vincent Dupriez pour les critiques apportées à une première version de ce texte. Je remercie aussi Marcelle Stroobants, enseignante et chercheuse en sociologie, qui a fait des usages de la notion de compétence l'objet central de ses recherches ; ses réactions m'ont permis de préciser les points importants de mon plaidoyer, où je m'écarte de son discours scientifique.

maintenant d'y développer un discours critique sur les processus de sélection des contenus d'enseignement.

### **ceci n'est pas étranger au thème «stress et harcèlement»**

Ces processus de sélection des contenus d'enseignement se transforment sous le signe de la compétence.

En effet, dans les discours, la compétence prend le pas sur la connaissance. L'évolution serait positive, si la réalité suivait et si la part à garder aux connaissances était bien perçue.

Au travail aussi, la compétence envahit les discours. Ici c'est le mot de qualification qu'elle tend à évincer. Et ce changement de vocabulaire accompagne une précarité croissante de la situation de beaucoup de travailleurs. Cette précarité est un facteur de stress et favorise des attitudes de harcèlement de la part du personnel d'encadrement.

Face au projet de ce dossier, j'ai accepté d'y participer avec l'intention d'examiner la compétence à l'école autant qu'au travail. Mais, chemin faisant, je découvre que ce second domaine à lui seul requiert un texte qui atteint déjà la longueur maximum compatible avec l'équilibre de ce dossier.

### **une contradiction mal exprimée**

Comme travailleurs, nous souffrons – à des degrés divers – du stress dont l'une des sources est la compétence qui nous est demandée, au nom de la qualité du produit de notre travail, qu'il s'agisse d'un service ou d'un bien matériel.

Comme usagers de services et consommateurs de biens, nous demandons cette qualité et nous souffrons quand elle fait défaut.

Voilà une contradiction objective qui nous traverse tous mais que certains refusent de prendre en considération, en craignant qu'elle ne nous distraie de la contradiction principale entre travail et capital.

Ce refus peut être motivé – implicitement – par une confiance faite à la concurrence marchande pour assurer la qualité des produits. Remarquons au passage la contradiction logique entre cette confiance donnée au marché et la volonté de rédui-

re l'emprise du capital. Mais ceci concerne plutôt le long terme.

Plus immédiatement, les services, quand ils sont publics, ne bénéficient pas de cette régulation marchande de leur qualité. Et la régulation politique concrétisée par la démocratie représentative s'avère insuffisante pour assurer cette qualité. Ici, le conflit entre l'usager et le travailleur, autour de la qualité, se manifeste de temps à autre. Et il est toujours latent.

Le constat peut être étendu à l'action publique. Celle-ci dépasse le service aux personnes, pour constituer un service à l'ensemble de la société ou plutôt au pouvoir politique qui est censé exprimer l'intérêt général. Et ce dernier est, pour une part importante, l'intérêt des travailleurs. En d'autres mots, pas d'amélioration pour les travailleurs sans Etat puissant, légitime et efficace. Mais pas d'efficacité ni de légitimité du secteur public sans compétence des travailleurs de ce secteur<sup>2</sup>.

C'est cette contradiction que je veux exprimer, dont je veux mettre en lumière toutes les implications, contre ceux, parmi les progressistes, qui imputent à la seule dynamique du capitalisme la régression de l'Etat qui a marqué le dernier quart de siècle.

### **une idéologie légitime**

Mettre l'accent sur cette contradiction – secondaire au regard de celle qui oppose capital et travail – n'a de sens que si son examen aboutit à des propositions pour la résoudre. Le lecteur en trouvera à la fin de cet article.

Le discours qui suit n'est pas scientifique. On peut l'appeler stratégique, axiologique ou idéologique. Il propose une orientation pour l'action, dans l'incertitude. Les sciences – et les sciences sociales en particulier – ne donnent de certitudes (toujours susceptibles d'être corrigées par le progrès des sciences) que sur une partie du réel. Or, c'est toute la réalité qu'il faut considérer pour orienter l'action. Pour les parts de

2. Certes, l'efficacité des organisations publiques ne dépend pas seulement des compétences de leurs travailleurs mais aussi des structures d'organisation choisies par le pouvoir politique. On trouvera, à ce sujet, des propositions pratiques dans Christophe DERENNE et Eugène MOMMEN, «Du bon usage de l'administration», *La Revue Nouvelle*, septembre 2000.



ce réel dont les sciences ne disent rien, il faut se contenter d'hypothèses vraisemblables. Joindre de telles hypothèses aux certitudes scientifiques pour éclairer l'action est le rôle d'un discours stratégique.

Il appelle des critiques que l'on peut classer en trois catégories : 1° il peut ignorer des connaissances que les sciences mettent à notre disposition ; 2° les hypothèses qu'il propose pour combler les vides de la connaissance scientifique peuvent manquer de vraisemblance ; 3° les finalités qu'il poursuit peuvent être jugées illégitimes.

J'attends de chaque critique qu'elle précise sur lequel de ces plans elle se situe.

## la compétence : un mot ambigu

### l'ascension d'un mot

Le mot « qualification » est employé depuis fort longtemps pour distinguer les travailleurs entre eux, pour leur attribuer des rémunérations dont les différences fassent l'objet d'un consensus relatif. Il désigne, en gros, le niveau scolaire, la longueur des études effectuées. Mais, de plus en plus, on parle de compétence. Le mot évoque les résultats pratiques du travail effectué plutôt que le diplôme que l'on a obtenu.

Quant à l'école, elle est, depuis longtemps, censée donner des connaissances ou des savoirs aux élèves. Et, à l'examen, qui lui donne droit à un diplôme, l'élève doit restituer ces connaissances que l'enseignant lui a permis d'acquérir. Mais, depuis quelques années, on parle, à l'école aussi, de compétence : l'élève devrait pouvoir non plus dire, mais faire, résoudre un problème pratique plutôt que restituer des connaissances théoriques.

Ainsi, la compétence, comme notion, envahit à la fois le champ de l'école, où elle remplace la connaissance et celui du travail, d'où elle tend à évincer la qualification. Ces deux évolutions sont liées<sup>3</sup>.

3. Marcelle Stoobants, « Former et évaluer des compétences : des objectifs contradictoires ? », dans R. Bourdon et L. Demailly, *Les professions de l'éducation et de la formation*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 1998, pp. 251-224.

Ces substitutions de mots ne sont pas neutres : elles traduisent un changement dans les demandes auxquelles sont confrontés travailleurs et élèves. Les demandes nouvelles sont moins claires. Cette incertitude provoque un stress accru, et autorise des pratiques de commandement plus arbitraires, qui peuvent aller jusqu'au harcèlement.

Ces conséquences négatives de l'évolution en cours, que je vais essayer de clarifier, ne doivent pas faire oublier les aspects positifs de l'appel à la compétence, que je rappellerai aussi.

### **prudence sociologique ou volontarisme sémantique ?**

Commençons par préciser les différences entre compétence, connaissance et qualification. Il y a du flou dans l'usage de ces mots.

La sociologie ne cherche qu'à analyser l'évolution des rapports sociaux dont l'usage changeant des mots est une manifestation. Pour elle, la compétence est ce qu'appellent ainsi les gens qui parlent haut et fort, cette signification étant progressivement acceptée par ceux qui sont exposés à ce discours dominant. Toute dévolue à faire la clarté sur les rapports sociaux que les changements sémantiques traduisent et renforcent, elle ne s'aventure pas à prendre position dans la compétition de significations contradictoires<sup>4</sup>.

Le discours stratégique que je cherche à élaborer a, lui, besoin de cette clarification. Pour exprimer des propositions d'action qui réduisent le négatif et amplifient le positif dans les contradictions que les mots recouvrent. Pas d'action collective sans discours mobilisateur. Et pas de discours pertinent sans concepts appropriés, ni sans mots pour les dire.

Les mots tendent à se spécialiser. Essayons à la fois de repérer ces tendances et, en s'appuyant sur elles, de choisir des mots pour désigner des notions qu'il est bon de distinguer. Conduisons les évolutions sémantiques comme le jardinier palise une plante grimpante : aidons les acteurs sociaux à s'approprier les concepts que nous croyons les plus utiles pour construire un avenir meilleur en les désignant par les

4. Marcelle Stroobants revendique explicitement cette prudence sociologique : à juste titre dans son rôle de scientifique.



mots dont les connotations actuelles sont les plus accueillantes à ces concepts porteurs d'avenir.

Ainsi, pour désigner le concept que je veux promouvoir dans ce texte, je pourrais parler d'intégration (de connaissances et de capacités différentes) plutôt que de compétences. Mais si je dis de quelqu'un qu'il intègre bien, je serai moins bien compris que si je dis qu'il est compétent. Voilà pourquoi je veux disputer l'usage du mot «compétence» à ceux qui en détournent le sens pour faciliter une précarisation que je réprouve.

Pour concrétiser ce volontarisme prudent, je ne proposerai aucune définition stricte. Je mettrai seulement en évidence des oppositions entre mots. Il est préférable de se limiter à cette approche floue des définitions tant que le combat sémantique peut être gagné.

### connaissance et compétence

Entre connaissance et compétence, il y a un double écart.

Le premier se situe entre dire et faire. Connaître, c'est être capable d'énoncer un savoir. Être compétent, c'est être capable de faire quelque chose, de transformer le réel<sup>5</sup>. L'un n'exclut pas l'autre, mais il s'agit manifestement de capacités différentes.

Le second écart se trouve entre le spécialiste et le généraliste. Le spécialiste connaît : il peut énoncer les connaissances qui constituent sa discipline, il peut même résoudre des problèmes qui ne débordent pas de sa discipline. Le généraliste est compétent : pour résoudre un problème pratique complexe, il peut mobiliser des connaissances qui relèvent de disciplines différentes, en faisant appel aux spécialistes de façon pertinente. En d'autres mots, la connaissance est disciplinaire et la compétence interdisciplinaire<sup>6</sup>.

5. Sur la classification des connaissances, compétences et autres savoirs, voir D. GROOTAERS et F. TILMAN, «La théorie et la pratique : le pot de terre contre le pot de fer», *Critique régionale*, n°15, juin 1987, pp. 29-44 ; D. GROOTAERS, *Géographie des savoirs et formation supérieure des adultes* (note de travail), FOPES-UCL, Louvain-la-Neuve, 1989 ; J.-M. BARBIER dir., *Savoir théoriques et savoirs d'action*, PUF, 1996.

6. Certes, pour résoudre certains problèmes, l'ensemble des ressources nécessaires peut se trouver dans une même discipline. Pour



Certes, une logomachie a envahi les écoles et la gestion du personnel dans les entreprises, où le mot compétence désigne des capacités ponctuelles, dont on dresse des inventaires d'une longueur encombrante et d'une pertinence douteuse<sup>7</sup>. Il s'agit bien de résister à cette orientation du changement sémantique, diamétralement opposée à la connotation de généralité, de globalité ou d'interdisciplinarité qui, attachée à la compétence, fait l'intérêt de la distinguer des connaissances. Retenons que la compétence – au sens où je l'entends, celui d'une possibilité de transformer la réalité – se distingue des connaissances mais a besoin d'elles.

### **performance et compétence**

La performance est ponctuelle, unique, objectivable : untel a, oui ou non, réussi telle épreuve, à tel moment, dans telles circonstances. La compétence est potentielle et subjective : dire qu'untel est compétent, c'est estimer qu'il a de fortes chances d'accumuler les performances, de résoudre toute une gamme de problèmes, dans tout un éventail de circonstances et pendant toute une période.

La performance est unique, elle dépend des circonstances : on n'est jamais certain de la reproduire telle quelle. Son intérêt est épique : sa description peut passionner, mais elle ne dit rien de l'avenir. La compétence est la promesse de performances répétées, dans des circonstances voisines sans être identiques.

### **compétence collectives et compétences sociales**

Etre compétent, c'est, face à un problème, pouvoir identifier puis mobiliser un ensemble de capacités et de connaissances utiles, y compris d'autres que la sienne. Plus l'objet de travail

./.. en rendre compte, on peut affecter le mot «capacité» à ce savoir-faire disciplinaire et réserver celui de «compétence» aux situations plus plus fréquentes où le problème à résoudre requiert des connaissances qui relèvent de plusieurs disciplines.

7. On trouvera une description assez précise des problèmes qu'a posé l'utilisation de la notion de compétence dans la récente réforme des programmes d'enseignement technique et professionnel en Belgique francophone dans OUALI N. et TILMAN F., «Initiatives belges visant à moderniser l'enseignement professionnel», *Cahier de la recherche en éducation*, vol. 5, n°1, 1998, pp. 117-154.

et son environnement sont complexes, plus la compétence devient la qualité de collectifs plutôt que d'individus.

Le résultat est souvent médiocre quand un « dossier » passe successivement entre les mains des spécialistes de disciplines différentes qui ne dialoguent pas. La simple addition des connaissances d'individus travaillant séparément sur différents aspects d'un même objet ne fait pas une équipe compétente. Celle-ci demande des interactions en tous sens, s'où sortent des idées nouvelles et pertinentes. Mais ces interactions n'adviennent pas spontanément : il faut les animer et les organiser. Et cela demande des capacités particulières, au moins chez le chef d'équipe, de préférence chez la plupart de ses membres.

La qualité ne demande pas des hommes-orchestres. Elle peut se contenter de travailleurs qui ne maîtrisent bien qu'une discipline. A condition que chacune d'elles soit comprise aussi, dans ses fondements, par d'autres membres de l'équipe, capables de mener un dialogue critique avec les spécialistes de la discipline et capables aussi de développer les interactions constitutives du travail en équipe lui-même. Si la compétence opérationnelle, relative à l'objet de travail, devient une qualité collective, les individus doivent joindre à leur capacité de spécialistes une compétence fonctionnelle, relative à leurs interactions.

Dans les services, cette compétence sur le travail en équipe vient s'ajouter à une exigence plus ancienne qui porte non seulement sur la maîtrise de savoirs disciplinaires spécifiques mais aussi sur la pilotage du travail que l'utilisateur du service doit effectuer lui-même. Ainsi, l'enseignant doit maîtriser à la fois le contenu de son enseignement, une compétence pédagogique qui lui permet de piloter l'apprentissage, travail des élèves, et une compétence pour interagir efficacement au sein de l'équipe pédagogique. Il en va de même, bien qu'à un moindre degré, dans les soins de santé. Et cette demande d'une double compétence sociale – venant s'ajouter aux capacités disciplinaires – se répand et se formalise progressivement dans de nombreux secteurs de service.



### compétence et motivation

Pour réussir, il ne suffit pas de pouvoir, encore faut-il vouloir. Et pour vouloir, il faut à la fois être persuadé que le problème est grave et se croire capable de le résoudre.

En d'autres mots, la motivation est le complément indispensable de la compétence ; elle se nourrit à la fois d'une insatisfaction ou d'une conscience de la gravité de la situation qui fait problème et d'une conscience propre de sa compétence, nourrie elle-même de l'expérience de ses performances antérieures, dans des situations comparables.

Ceci, à l'encontre d'une perception courante de la motivation comme un préalable à la compétence, résumée par l'adage «vouloir c'est pouvoir». Il faut certes être profondément insatisfait du réel pour chercher à acquérir les connaissances pour le transformer. Mais, il faut aussi avoir déjà réussi de telles transformations pour vouloir s'engager dans de nouvelles<sup>8</sup>. Et entre l'insatisfaction face au réel et l'évaluation que chacun fait de ses réussites et échecs antérieurs, il y a une tension qui est source de stress, comme je le préciserai.

### compétence et qualification

Evaluer la compétence : le mot «compétence» est employé aussi pour désigner le jugement porté sur un travailleur par ses supérieurs hiérarchiques, au nom de l'employeur.

Cette compétence est invoquée dans le discours managérial pour justifier une rémunération du travail négociée entre chaque travailleur individuel et l'employeur. La qualification, par contre, est un classement dans une échelle de rémunérations ou de statuts négociée collectivement, entre syndicats et patronat.

La qualification facilite l'union des travailleurs autour d'une revendication qui porte sur le déplacement d'une échelle des rémunérations solidifiée. Une estimation individuelle de la

8. Cet alliage entre compétence et motivation peut s'appeler «implication». «*L'implication négociée*», modalité nouvelle du rapport salarial, est présentée à la fois comme une réalité émergente et comme une orientation à promouvoir dans LIPIETZ A., *Choisir l'audace*, La Découverte, 1989.



compétence, au contraire, tend à démantibuler l'échelle en mettant en cause les distances entre échelons, voire l'appartenance des individus à un échelon particulier<sup>9</sup>.

La compétence est le jugement d'un individu sur un autre, aléatoire en ceci qu'il dépend de nombreuses qualités des deux individus qui sont indépendantes de la performance probable qu'il prétend estimer. La qualification est liée à une certification : l'obtention d'un diplôme suite à un jugement confié à un examinateur – ou jury – mandaté pour cela et opérant selon des procédures issues aussi d'une décision politique, soutenue par un consensus sur les formes et les contenus.

La part d'aléatoire dans l'examen est considérable aussi<sup>10</sup> et l'échelle des rémunérations dans laquelle il ouvre une place résulte aussi d'un rapport de forces, mais ici la procédure est choisie collectivement. La qualification apporte à l'individu une sécurité que la montée en puissance de la compétence tend à dissoudre<sup>11</sup>.

Par ailleurs et pour revenir à la première tension, entre compétence et connaissance, la qualification est, jusqu'à présent, reconnue à l'issue d'épreuves qui consistent encore souvent à restituer des savoirs ou à montrer des capacités limitées à une discipline. La qualification est ainsi liée, en pratique, à la connaissance plutôt qu'à la compétence.

Certes, depuis quelques années, tout un courant idéologique et des directives publiques demandent que la certification traduise des compétences plutôt que des connaissances. Mais ils ont peu d'effets, dans la mesure où la logomachie évoquée

---

9. Voir M. STROOBANTS, «La production flexible des aptitudes», dans «La compétence au travail», *Education permanente*, n°135, 1998, pp. 11-21.

10. Les variations des jugements portés par différents examinateurs sur un même élève ou candidat examiné font l'objet d'une science : la docimologie. Des procédures anonymes telles que le questionnaire à choix multiples permettent de réduire l'influence sur la cotation du rapport affectif entre examiné et examinateur mais non l'arbitraire de l'examineur dans la conception de l'épreuve.

11. Cette dissolution de la qualification par la compétence - telle que ce mot est utilisé dans le discours du management - est l'objet central des recherches de Marcelle STROOBANTS.

plus haut tend à rebaptiser «compétences» des connaissances ponctuelles.

La notion de compétence se trouve ainsi à l'intersection de plusieurs tensions où elle s'oppose aux idées de connaissance, de performance, de motivation et de qualification. Une autre tension déchire la compétence entre l'individuel et le collectif. Quant à la prétention de mesurer les compétences individuelles, elle est minée à la fois par cette dimension collective et par les aléas de l'examen, qui, nous y reviendrons, sont plus grands pour une compétence large que pour une connaissance ponctuelle. Si la compétence est difficile à mesurer, on peut cependant la construire au travers d'apprentissages, et il y a de bonnes raisons de le faire.

## **un besoin pour l'environnement, l'usager et le consommateur**

La demande de compétence au travail est mue par des évolutions différentes, dans la production de biens, dans celle des services et dans la protection de l'environnement.

Ces trois évolutions sectorielles ont en commun l'émergence d'une exigence de qualité. Elles se différencient par la place que prend, à côté de cette qualité, l'impératif de la rentabilité ou du profit. Celui-ci est prépondérant dans la production de biens, qui est le domaine par excellence de l'entreprise privée. Il est quasi-absent de la protection de l'environnement, organisée par les pouvoirs publics et animée par des associations volontaires<sup>12</sup>. Quant aux services, qui sont publics pour une part et marchands pour une autre, le souci de la qualité et celui du profit s'y mêlent en proportions variables.

Qualité et profit demandent à la fois des organisations efficaces et des travailleurs compétents. En d'autres mots, la compétence des travailleurs sert la qualité des produits, mais aussi le profit du capital. Et la qualité des produits dépend de

12. Certes, des entreprises peuvent trouver des débouchés dans la protection de l'environnement et chercher à influencer les décisions publiques pour étendre ces débouchés. Mais l'action publique ou associative elle-même n'a pas pour premier motif le profit.

la compétence des travailleurs, mais aussi de l'efficacité des organisations<sup>13</sup>.

L'idéologie du capital exige des travailleurs la compétence au nom de la qualité. Elle prend celle-ci pour alibi, pour occulter la course au profit. Et, dans le mouvement ouvrier, on tend à prendre le contre-pied : à dénoncer l'exigence de compétence comme un instrument pour le profit – ou un alibi pour la mauvaise organisation – en sous-estimant le besoin de qualité et l'importance, pour celle-ci, de la compétence.

A l'encontre de ce penchant à diaboliser la compétence comme instrument du capital et la qualité comme son alibi, je veux ici repérer les raisons pour lesquelles le besoin de qualité a pris, à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, une ampleur qu'il n'avait pas avant, en passant en revue les trois secteurs distingués plus haut.

### **dans la production de biens**

La longue crise économique du dernier quart de siècle présente, par rapport à la phase de croissance stable des trente glorieuses, un changement qualitatif remarquable : la concurrence marchande se joue moins sur les coûts de production et les quantités produites et plus sur la qualité des produits.

Les consommateurs en ont bénéficié, incontestablement. Même si une part de cette qualité répond à des demandes que la publicité a suggérées aux consommateurs plutôt qu'à leurs besoins réels.

### **dans la production de services**

Dans les services marchands comme la banque, les assurances et la distribution, et dans les services publics comme l'enseignement et les soins de santé, le travailleur prestataire de service est en rapport direct avec l'utilisateur, tandis que,

13. L'efficacité de l'organisation dépend des rapports de forces formels qui la traversent et de l'idéologie ou de la culture qui l'habite. Ces phénomènes sont parfois regroupés sous le vocable d'institution. Une typologie des plus fréquentes parmi ces « institutions » – distinguant bureaucratie, technocratie et corporatisme – est proposée, pour appeler à les réduire, dans E. MOMMEN, « La qualité empêchée », *La Revue Nouvelle*, septembre 2000, pp. 54-67.



dans la production industrielle de biens, le producteur ne rencontre jamais le consommateur de son produit.

En termes plus abstraits, dans l'industrie, un rapport salarial simple met face à face le travailleur et une hiérarchie qui représente l'employeur, tandis que le rapport social de service se joue à trois, entre le travailleur, l'employeur et l'utilisateur.

Or l'utilisateur, qui est longtemps resté relativement passif face aux services qu'il recevait comme une charité ou un privilège, apprend à demander la qualité : il devient exigeant à l'égard des prestataires de services, travailleurs et organisations.

A cette évolution culturelle, qualitative, s'ajoute l'expansion quantitative des services au cours du dernier demi-siècle.

Certes, une part de ces services est destinée aux entreprises industrielles et était antérieurement réalisée à l'intérieur de celles-ci. L'expansion des services est donc un peu moins importante que ce que les statistiques peuvent indiquer. Elle est cependant considérable.

Portée par les utilisateurs plus exigeants de services plus nombreux, la demande de qualité est beaucoup plus présente dans la société qu'elle ne pourrait l'être du seul fait d'une concurrence qui, sur les marchés de biens, se déplace des quantités et des coûts vers la qualité.

### **pour l'environnement**

Les exigences de protection de l'environnement – on peut y assimiler la santé des travailleurs – traduites par les pouvoirs publics en contraintes réglementaires, en incitants fiscaux, voire en pressions idéologiques, compliquent la vie des entreprises comme elles complexifient l'action publique elle-même.

Les politiques de l'environnement ont émergé dans le dernier quart de siècle et tout indique qu'elles sont appelées à prendre une place croissante dans la société, en portant leur propre demande de qualité<sup>14</sup>.

14. Aux deux autres sources de la demande de qualité, sont associées des « figures » : le consommateur pour les biens matériels et l'utilisateur pour les services. Pour la protection de l'environnement, on peut parler de l'habitant, à condition de considérer que l'on habite

Cette nouvelle demande de qualité porte non seulement sur les produits mais aussi sur les processus de production : dans l'industrie et également dans l'action publique dont les instruments demandent, de plus en plus, à être mis au point en dialogue avec les associations représentatives de ceux qui en seront les cibles.

On peut faire un constat analogue pour les politiques d'aide et d'intégration sociales. Celles-ci prennent souvent la forme de prestations de services, ce qui nous ramène à la section précédente.

De plus, le développement de la démocratie tend à différencier les procédures de délibération, de décision et d'évaluation des résultats. Ces procédures concrétisent une demande croissante de qualité des politiques publiques. Elles compliquent aussi le travail de ceux qui doivent les mettre en œuvre.

Protection de l'environnement, intégration sociale et développement de la démocratie : voilà les trois ingrédients du développement durable. J'aurais pu choisir ce vocable comme titre de cette section. Mais c'est dans le sillage de la protection de l'environnement qu'a émergé cette notion de développement durable, qui reste encore vague dans les esprits. C'est pour rester concret que j'ai préféré l'environnement dans le choix du titre.

Une demande de qualité monte en puissance ; c'est un constat. Et j'en ai rappelé les principaux facteurs explicatifs. Mais ce qui précède est aussi un plaidoyer : l'affirmation d'un besoin de qualité.

Le besoin – ou le manque – de qualité est plus important pour l'environnement que pour les services et pour ceux-ci plus que pour les biens matériels. Par contre la demande de qualité – surtout quand elle est traduite en termes de compétence – occupe la scène idéologique avec plus d'ampleur pour l'entreprise privée, productrice de biens ou de services, que pour les services publics ou les politiques environnementales et sociales.

./.. la planète autant que son jardin. Si j'emploie le mot de figure plutôt que celui d'acteur, c'est pour rappeler que l'individu est à la fois habitant, usager, consommateur et travailleur (et capitaliste pour certains), ainsi que citoyen.



Entre les trois secteurs distingués ci-dessus, la visibilité de la demande varie donc en sens inverse de l'intensité du besoin de qualité. Cette interversion n'aide pas à reconnaître le besoin.

L'accent mis sur la qualité des biens marchands occulte à la fois la recherche du profit, comme mobile des entreprises, et l'ampleur du besoin de qualité dans les politiques et les services publics. Mais, à cette occultation des priorités différentes du public et du privé se mêle une alliance objective pour faire reconnaître l'exigence commune de qualité.

### **qualité, efficacité, compétence et angoisse**

La qualité d'un produit – bien, service ou action publique – dépend, nous l'avons vu, de l'efficacité de l'organisation et de la compétence des travailleurs. Voilà deux voies de réflexion qui, chacune, méritent un développement. Concentrons-nous ici sur la compétence<sup>15</sup>.

Résoudre un problème professionnel, c'est une aventure. On n'est jamais certain de réussir. C'est une source de stress certaine. Et cette anxiété<sup>16</sup> favorise la créativité, si elle reste limitée. Mais à forte dose, elle empêche l'individu d'agir avec pertinence (on dit qu'il perd les pédales) et elle a des effets néfastes sur sa santé (source importante de maladies psychosomatiques). Elle peut être réduite par une organisation qui sécurise les travailleurs.

Entre l'apathie et la panique, l'anxiété créatrice occupe une zone intermédiaire sur l'échelle des stimulations. Mais les individus ont des sensibilités très différentes : une même situation, qui éveille l'angoisse créatrice de l'un peut en laisser un

---

15. Cette distinction entre organisation et compétence ne devrait pas faire oublier leur dépendance réciproque. La compétence des travailleurs dépend de l'effet formateur de l'organisation adoptée. Et l'efficacité de l'organisation dépend de la compétence des organisateurs, que ce rôle soit réservé au sommet de la hiérarchie ou plus largement réparti parmi les travailleurs.

16. Angoisse, anxiété, stress : ces mots sont, pour moi, synonymes. Il est possible que les psychologues les utilisent de manière différenciée ; je n'ai pas pris la peine de vérifier dans la mesure où je n'ai pas repéré le problème qui aurait motivé cette démarche.



autre dans l'apathie et en plonger un troisième dans la panique. La motivation d'un travailleur pour les tâches qui lui sont confiées n'assure pas nécessairement que son degré d'angoisse l'aidera à mobiliser les ressources dont il dispose. Pour contribuer au mieux à la production, les uns doivent être protégés contre les inconnues inhérentes au travail, d'autres ont besoin de défis répétés : ils peuvent constituer l'écran nécessaire aux premiers, mais cette complémentarité ne se réalise pas spontanément. D'où la difficulté d'être un bon organisateur, un bon animateur, bref un bon chef.

La motivation dépend à la fois, nous l'avons vu, de l'insatisfaction face à la situation et du sentiment de sa propre compétence. Plutôt que de renforcer ces facteurs qui motivent l'action, les chefs, petits et grands, se préoccupent plus volontiers d'y ajouter des pressions étrangères au problème à résoudre, en imposant aux travailleurs un statut plus précaire.

## **un alibi pour l'exploitation et la domination**

A l'incertitude inhérente aux problèmes professionnels s'ajoute souvent, comme source de stress, une précarité accrue des statuts administratif et pécuniaire. Précarité liée au salariat mais que les directions d'entreprise – et celles de certains services publics – ont amplifiée pendant la crise du dernier quart de siècle. Pour deux raisons : avec l'espoir de forcer les travailleurs à répondre plus activement aux problèmes de la production et pour pousser les rémunérations à la baisse. Baisse des rémunérations destinée à gonfler les revenus du capital : directement dans les entreprises privées et, dans le secteur public, indirectement, au travers d'une restriction des budgets. Parmi ces deux raisons distinctes, l'une peut servir d'alibi à l'autre. Ainsi, la volonté d'accentuer l'exploitation peut se cacher derrière un discours qui met en exergue l'impératif de qualité et de compétence.

A cette précarité statutaire du travailleur dans l'organisation qui l'emploie, s'ajoute évidemment la précarité économique, sur le marché de l'emploi, liée au niveau du chômage. Ainsi que la diffusion de l'esprit de compétition, qui délie les solidarités et constitue une précarité culturelle. Ces précarités, économique et culturelle, constituent un levier dans la main

d'une direction d'entreprise, ou au moins une tentation, dans son esprit, pour accentuer la précarité statutaire.

De plus, cette précarité est utilisée ou manipulée, dans les organisations, par la hiérarchie, au sein de laquelle se déploie un appétit de domination. Domination d'individu à individu qui peut aller jusqu'au harcèlement. Les pratiques de harcèlement et, plus largement, les attitudes de domination trouvent un double alibi dans la précarisation des statuts voulue par les directions et dans la qualité demandée par les usagers ou par le marché<sup>18</sup>.

Voilà un ensemble de relations de cause à effet<sup>19</sup> dont la complexité est certaine mais pas infinie. Un schéma émerge, qui permet de circonscrire le lien entre la mise en exergue de la compétence, qui est l'objet de ce texte, et une souffrance accrue des travailleurs, imputée au stress et au harcèlement, qui est l'objet du dossier où ce texte s'insère.

La travailleur est soumis, de façon croissante, à trois pressions :

- une exigence de compétence,
- le stress, anxiété ou angoisse,
- parfois, du harcèlement.

Ces pressions viennent de trois sources :

- une exigence de qualité des habitants, usagers et consommateurs,
- une volonté des capitalistes d'augmenter leur profit,
- un appétit de domination au sein des hiérarchies.

---

18. Situer dans la hiérarchie des organisations le lieu de prédilection du harcèlement au travail n'exclut pas que d'autres rapports de domination, entre des prestataires de services et leurs usagers, puissent aller jusqu'au harcèlement : ce peut être le cas dans les prisons, mais aussi dans certaines écoles, entre enseignants et élèves, soit dans un sens, soit dans l'autre. Nous ne parlerons pas ici de la domination patriarcale qui, au sein des familles, peut aussi aller jusqu'au harcèlement, voire à la violence physique.

19. Parler de cause est simplificateur : il y a des rétroactions fortes dans les phénomènes sociaux, les causalités sont circulaires. Mais dans un discours stratégique, parler de causes présente au moins l'avantage de focaliser l'attention sur l'élément qu'il conviendrait de traiter en priorité. S'en priver, s'est s'enfermer dans l'injonction paradoxale *«il faut tout changer... et en attendant, on ne peut rien faire»*.

Entre sources et pressions se trouve la précarité:

- elle sert le profit et produit du stress,
- elle autorise l'appétit de domination à se manifester en harcèlement,
- elle ne sert pas la compétence, mais certains croient qu'elle le fait.

Ainsi, la compétence demandée pour la qualité

- produit du stress sans qu'intervienne la précarité,
- offre un alibi à la volonté patronale d'augmenter le profit en réduisant emplois et rémunérations, ainsi qu'à l'appétit de domination latent dans les hiérarchies pour accentuer cette précarité qui ajoute du stress et autorise le harcèlement.

Précarité et appel à la compétence cohabitent donc, mais sans nécessité pour cette dernière.

### **pour une compétence sans précarité**

Face à cette situation, pour rencontrer à la fois nos intérêts de travailleurs et ceux que nous avons en tant qu'habitants, usagers et consommateurs, nous chercherons à réduire la précarité tout en développant la compétence.

### **limite de la précarité souhaitable pour le patronat**

Répondre à la demande de compétence par une précarité accrue des travailleurs individuels est encore souvent le premier mouvement des hiérarchies : il révèle une conception de la compétence qui est pour le moins tronquée. Car celle-ci est, pour une large part, la qualité de collectifs autant que d'individus.

Pour mobiliser pleinement les ressources d'une équipe, il peut être bon qu'elle se sente collectivement confrontée à un défi, voire menacée, mais il faut que les rapports de compétition entre ses membres restent strictement limités. Une dose élevée de sécurité individuelle est indispensable : il faut que les travailleurs se préoccupent de résoudre ensemble les problèmes de la production plutôt que de chercher un autre emploi ou, dans un climat de suspicion mutuelle, de défendre leur position dans les jeux de pouvoir à l'intérieur de l'organisation.



Les entreprises qui négligent cette sagesse élémentaire ne peuvent pas rester compétitives et risquent d'être éliminées par la concurrence. Ceci constitue un frein important à l'extension de la précarité parmi l'ensemble des travailleurs et à l'amplification du stress au-delà de ce que demande la qualité du service ou du bien produit. Mais cette élimination par la compétition marchande des institutions trop stressantes est un processus coûteux pour les travailleurs concernés : ils doivent d'abord supporter ce stress au travail et ensuite perdre leur emploi.

Le fait que la précarité soit dangereuse non seulement pour les travailleurs mais aussi pour les entreprises offre aux résistances que lui oppose le mouvement syndical une légitimité très large, qui peut compenser l'alibi que cette précarité trouve dans l'appel à la compétence.

### de l'aliénation au pouvoir sur l'acte

La division du travail est un facteur important de hausse de la productivité, elle s'est accentuée au cours des siècles, en particulier avec l'expansion du capitalisme industriel et plus encore avec l'organisation taylorienne du travail. Conséquence de cette division croissante du travail, le travailleur ignore ce que va devenir l'objet de son travail personnel et perd *a fortiori* tout pouvoir sur le devenir de cet objet. Souvent même, il ne voit plus d'autre sens à son travail que de lui procurer un salaire.

Si le mot aliénation présente une utilité, c'est pour désigner cette tendance. Son contraire peut être appelé «*pouvoir sur l'acte*»<sup>20</sup>.

La production des services échappe largement à cet évouissement de l'objet dans l'anonymat des chaînes de production et de distribution. Ici l'objet de travail, c'est l'utilisateur : une personne, en chair et en os. Et, si le pouvoir sur l'acte est limité, c'est plutôt par l'autonomie de l'utilisateur ou par les déterminismes sociaux qui pèsent sur lui. Autonomie du patient dont le corps et l'esprit n'en font qu'à leur guise, face aux soins et aux conseils du travailleur de la santé ; détermi-

20. G. MENDEL, *La crise est politique, la politique est en crise*, Payot, 1985 ; et d'autres ouvrages du même auteur, publiés dans les années 70 et 80.

nismes sociaux qui pèsent sur le devenir de l'élève et que l'enseignant ne peut infléchir que marginalement.

En s'appuyant sur cette différence objective entre la production de biens et celle des services ainsi que sur l'expansion de ceux-ci, en s'appuyant, plus généralement, sur l'exigence de qualité et sur le caractère collectif de la compétence qu'elle demande, les travailleurs peuvent, progressivement et collectivement, reprendre du pouvoir sur l'acte de travail.

Face à une situation insatisfaisante, il faut d'abord définir le problème. Les pouvoirs en place – de différentes natures – préfèrent évidemment une définition étroite, qui les préserve de la remise en question. Mais, dès lors qu'on demande aux travailleurs de résoudre des problèmes, ils ont un argument pour refuser ce genre de tabou. Ils peuvent y gagner en pouvoir sur l'acte. Et ce pouvoir accru peut être utilisé pour réduire la précarité.

Certes, un tel mouvement ne va pas sans tensions entre travailleurs. Entre ceux qui veulent «voir le bout de leurs actes», prendre du pouvoir sur ceux-ci et ceux qui veulent garder un pouvoir sur des gens, un pouvoir de domination, soit au sein des hiérarchies de commandement, soit dans le rapport entre prestataire et usager d'un service. Aussi entre ceux qui veulent améliorer la qualité de leur produit et ceux qui préfèrent la quiétude des routines et des situations acquises, même fragiles, à la construction incertaine d'une sécurité plus structurale, construite sur la satisfaction de besoins des usagers ou des consommateurs.

### **une qualification plus proche des compétences**

Enfin, on peut chercher à défendre la qualification, à la reconstruire en rencontrant le besoin objectif de compétences. Cette compétence souhaitable est, rappelons-le, à la fois la disponibilité d'un large éventail de connaissances et une aptitude à en mobiliser les plus pertinentes pour résoudre un problème concret. Ces deux éléments sont également importants.

Les travailleurs présentent des carences considérables sur ces deux registres, à l'issue de leur formation initiale. Beaucoup les combient progressivement, dans la pratique d'un métier et par une formation continuée plus ou moins intensive.



Les acquis de la formation continuée sont rarement reconnus dans les systèmes de certification et de qualification. Cette situation présente deux inconvénients : elle n'encourage pas les travailleurs à consacrer du temps à cette formation qui est indispensable à l'amélioration de leur compétence et elle dévalorise le système de qualification qui indique mal les compétences réelles des individus.

Il faudrait donc encourager l'effort que demande la formation par des grilles de rémunération qui reconnaissent les progrès réalisés par le travailleur, même quand ils sont modestes. Pour retirer cette reconnaissance à l'arbitraire des hiérarchies et des employeurs, il faut la confier à un système de certification public, ce qui est le principe même de la qualification.

Si une formation de qualité permet aux individus d'améliorer leur aptitude à mobiliser les connaissances dont ils disposent autant que d'en augmenter le nombre, il n'est pas souhaitable que le système de certification cherche à évaluer chacun de ces deux éléments.

En effet, l'arbitraire d'un examen est d'autant plus important que ce qu'il cherche à évaluer est complexe, composé d'éléments nombreux et divers. Ainsi, le questionnaire à choix multiples, qui présente sur l'examen oral l'avantage d'éliminer la relation affective entre examiné et examinateur et qui convient bien à la mesure de connaissances, ne permet pas de mettre en scène la résolution d'un problème complexe. Si la part d'arbitraire est déjà grande dans l'examen d'une connaissance, on peut dire que la performance réalisée par un candidat dans une épreuve de compétence indique rarement cette compétence avec une fiabilité et une équité minimales. Malgré sa difficulté, l'évaluation de la compétence peut-être utile, comme appui à la formation elle-même. Mais elle peut difficilement être le support d'une certification.

On peut donc recommander un système de certification public qui présente des échelons plus fins – correspondant à une année d'étude par exemple – et qui cherche à reconnaître les connaissances spécialisées qui constituent les ingrédients les plus fréquents des compétences souhaitées, sans se risquer à juger de celles-ci dans leur globalité, laissant ce soin à chaque employeur particulier, à ses risques et périls.



Ceci ne serait que le *statu quo*, voire un retour en arrière par rapport à des pratiques d'examen qui ont sacrifié la fiabilité et la neutralité affective à l'espoir chimérique de mesurer la compétence. Par contre, la multiplication des échelons de certification et une adéquation plus fine des connaissances évaluées et enseignées aux exigences de la résolution des problèmes des pratiques professionnelles et de la société en général constitueraient des avancées considérables.

La tentation du patronat de faire dériver la négociation salariale vers l'estimation, pour chaque individu, d'une compétence difficile à objectiver n'en serait pas éliminée. Mais elle perdrait une part non négligeable de ses motifs et arguments.

Pour s'imposer, un tel système de certification devrait intégrer celle des formations initiales, en la retirant aux établissements d'enseignement. Mais ceci est une autre histoire.

## **pour en finir avec les compétences**

**marcelle stroobants\***

Depuis le milieu des années 80, la notion de compétence a connu un succès grandissant dans les entreprises et les milieux de la formation, au point d'entrer aujourd'hui en concurrence avec l'ancienne notion de qualification<sup>1</sup>. Les institutions européennes et l'OCDE se sont fait l'écho du discours managérial pour promouvoir flexibilité et compétences. Plusieurs pays ont entrepris de réformer leur système éducatif en ce sens. Simultanément, le droit à l'éducation permanente fait place à l'impératif de «l'éducation tout au long de la vie». Moulés dans un même profil «d'acteur autonome et responsable» – mais il ne s'agit pas d'un acteur collectif – les élèves, citoyens et autres «ressources humaines» sont incités à renforcer leur employabilité à la carte et à vérifier, par des bilans et des évaluations régulières, l'actualité de leurs acquis.

---

\* L'auteure est chercheuse à l'Institut de sociologie de l'ULB.

1. Pour une démonstration des thèses avancées ici, voir par exemple : STROOBANTS M., *Savoir-faire et compétences au travail, Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, éditions de L'Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, 1993 (rééd. 1999) ; «La qualification ou comment s'en débarrasser», in *L'énigme de la compétence en éducation, Raisons Educatives*, 2, De Boeck, 2000. ROPE F. & TANGUY L. (sous la direction de), *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, l'Harmattan, Paris, 1994.

Mais rien ne semble plus jamais acquis, dans la nouvelle «société de la connaissance», ni les connaissances sanctionnées par un diplôme ni les grilles de classification des emplois, estimées trop «rigides».

A en juger par l'intense activité de redéfinition des formations et des profils professionnels, en termes de compétences, on finirait par croire qu'une nouvelle science cognitive est capable de rendre intelligibles ces compétences. Or celles-ci s'avèrent insaisissables, nul ne peut ni les observer, ni les abstraire d'une manifestation particulière. On peut certes retraduire ce flou en autant d'expressions toutes aussi floues : «*capacité à résoudre des problèmes*» – mais alors tous les êtres vivants sont compétents – «*capacité à mobiliser des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être*» – mais qui peut dire où commence et où finit chaque terme de ce fameux trio ?

Au bout d'une décennie de multiples tentatives de définitions, on commence à admettre que la compétence constitue une virtualité invérifiable, qu'elle ne puisse être appréhendée directement, qu'elle ne puisse qu'être présumée à partir de tel ou tel acte particulier, telle «performance». Et l'on en est dès lors réduit à faire la liste (forcément infinie) de toutes les tâches correspondant à l'accomplissement d'un acte apparemment compétent. Toutes ces formalisations contrastent singulièrement avec la volonté affirmée d'en finir avec le taylorisme, les rigidités bureaucratiques et les strictes divisions du travail. En quoi la compétence et les pratiques qui lui sont associées aujourd'hui pourraient-elles supplanter la qualification ?

## **être ou ne pas être compétent**

Pour justifier les différences de rémunération entre salariés, les sociétés capitalistes ont mis au point diverses formules satisfaisant tant bien que mal au principe «à travail équivalent, salaire égal». Autrement dit, tel salaire plus ou moins élevé est supposé renvoyer à tel travail jugé plus ou moins complexe, laquelle complexité est en définitive rapportée à la qualification du travailleur, elle-même renvoyée à la durée de sa formation, voire, au niveau de son diplôme. Dans cette série de mises en équivalences, deux types de classements hiérarchisés interviennent, celui des formations et celui des emplois. Le classement des formations relève en principe du contrôle public par le truchement de l'Etat. Les classifications



des emplois font traditionnellement l'objet de négociations collectives portant sur les bases des hiérarchies salariales. On perçoit immédiatement les enjeux associés à tous les jugements de valeurs impliqués dans ces opérations : transformer l'arbitraire particulier en « conventions » sur ce qui est collectivement jugé qualifiable. Et dans ce jugement social, pèsent non seulement les rapports de force entre les représentants des employeurs et ceux des travailleurs, mais aussi les distinctions potentielles entre catégories de travailleurs (et de travailleuses...). Dans cette logique, la qualification n'est pas supposée reconnaître la totalité des compétences que chaque individu pourrait croire effectivement mettre en œuvre au travail, mais seulement celles qui ont pu se faire reconnaître comme pertinentes et peu banales sur le marché de l'emploi. Si les compétences (entrevues par celui qui essaye de les valoriser) ne déterminent donc pas la qualification, en revanche, les critères de qualification en vigueur à un moment donné, contribuent à rendre plus ou moins visibles certains signes de compétences.

Dès lors, les tentatives d'identifier techniquement, rationnellement des compétences acquises par la main-d'œuvre ou requises par les emplois, abstraction faite des jugements de valeurs patents dans cette opération, affectent, sous couleur de neutralité, les rapports sociaux qu'elles dissimulent. Elles tendent ainsi à naturaliser et personnaliser les « qualités » qui conditionnent l'accès à l'emploi et son écartement. Alors que la qualification se présente comme une étiquette, un label, une appellation plus ou moins contrôlée, consacrant une catégorie de travailleurs, la compétence se décline d'emblée comme une identité, incarnée dans la personne – être compétent ou incompétent – amplifiant les risques de compétition au sein du collectif de travail.

## **l'évaluation des compétences contre les classifications**

Au nom de la gestion des compétences, de la gestion par les compétences ou de la « logique compétence », sont expérimentées depuis une dizaine d'années, en France comme en Belgique, des pratiques qui contribuent à affaiblir le contrôle collectif des relations salariales. La tendance à retraduire les anciens profils de fonctions en référentiels de compétences

(requis) ne serait qu'une innovation terminologique si elle ne s'accompagnait pas d'un traitement modulaire. Par une succession de décompositions-recompositions en micro-tâches, les descriptions d'emplois deviennent «élastiques» et les classifications à géométrie variable. Dès lors, la correspondance entre travaux équivalents et salaires égaux devient conditionnelle.

Les méthodes de classification deviennent de plus en plus abstraites, sophistiquées, confiées à des «professionnels» – consultants et autres bureaux d'études spécialisés – qui n'ont pas intérêt à divulguer les clés de leur analyse. Ces critères d'évaluation échappent en partie au contrôle collectif, deviennent privatisés. Les mêmes critères qui ont pu servir à décrire des postes de travail en termes de compétences «requis» peuvent aisément être transposés à l'évaluation des individus en termes de compétences «acquises». De tels critères, éminemment flous – autonomie, responsabilité, etc. – viennent ainsi compléter ou supplanter les anciens repères temporels (durée de formation, ancienneté, expérience) de la qualification.

L'identification de telles compétences – à travers la performance, le mérite, la loyauté et toutes autres «capacités» à accomplir des actes particuliers – est, en fait, livrée à la partialité des évaluations subjectives, au cours d'un épisode particulièrement sélectif, l'entretien individuel. Isolé face à son supérieur hiérarchique, le salarié devra, à l'instar des cadres, développer une nouvelle compétence à la mesure de cet examen. De telles épreuves qui multiplient et diversifient les conditions de promotion et de rémunération, contribuent également à l'intensification du travail. Quant aux organisations syndicales, elles perdent encore une autre partie du contrôle des modalités de la rémunération et se voient de plus en plus impliquées dans la défense d'intérêts particuliers. La multiplication des accords d'entreprise comportant de telles dispositions n'a fait qu'amplifier le mouvement général de décentralisation de la négociation collective, c'est-à-dire une construction de références de moins en moins collectives. Les conventions de branche subsistent, mais tendent de plus en plus à se limiter aux procédures, au détriment de leurs contenus.



## la formation des compétences contre la transmission des connaissances

Quoi qu'il soit prématuré d'en généraliser les effets, les usages des compétences dans l'enseignement pourraient également s'interpréter comme une formalisation accrue au détriment des contenus. Malgré la diversité des systèmes éducatifs francophones et anglo-saxons, les réformes pédagogiques centrées sur les compétences ont en commun de chercher à redéfinir les programmes non plus à partir des matières scolaires injectées, mais à partir des objectifs, des résultats à atteindre. Pour l'enseignement professionnel, ces objectifs pourraient s'aligner sur les exigences du marché du travail, si celles-ci pouvaient être énoncées généralement et précisément, de manière fiable à long terme. Pour l'enseignement général, la question devient : *«de quoi devra être généralement capable ce futur citoyen autonome et responsable, éventuellement amené à poursuivre des études supérieures ?»*

La réforme entamée au Royaume-Uni, au cours des années 80, entend édifier un système formel et national de certification remplaçant les traditions d'apprentissage des métiers et de reconnaissance des qualifications. Un intense travail d'explicitation et de standardisation a été réalisé, sous le contrôle patronal, pour élaborer des normes modulaires, les *National Vocational Qualifications*, elles-mêmes fondées sur des *«éléments de compétence»*, subdivisés en listes de *«performances»*, accompagnées de critères d'évaluation. L'opération, menée dans un contexte d'affaiblissement syndical, a pu être contestée à la fois comme tentative de rationalisation taylorienne et comme une standardisation finalement peu utilisée par les employeurs pourtant impliqués dans la conception.

A la fin de cette même décennie, le système éducatif français a entrepris de redéfinir ses programmes et ses critères d'évaluation sous la forme des *«référentiels»* dans l'enseignement technique et professionnel et d'*«objectifs et compétences»* dans l'enseignement secondaire général. Conçu en vue de la transparence, le dispositif français a suscité la perplexité des enseignants : *«avant, on ne voyait pas où on allait; maintenant on voit où on doit aller, mais on ne sait plus comment»*.



En Belgique francophone, la réforme des «*socles de compétence*», introduite en octobre 94 dans les deux premières années de l'enseignement secondaire, est plus modeste. Ce qui fait la nouveauté des socles, «*les compétences générales et transférables*», est précisément ce qui reste le plus vague, le plus discutable et échappe à une évaluation transparente. Au nom de la science pédagogique, on met en demeure les enseignants de façonner des compétences transversales dont cette science est, en fait, incapable d'expliquer la formation. Et on leur demande de le faire en proscrivant la «*simple (sic) transmission des connaissances*», sans leur donner d'autres moyens. La matière enseignée se trouve ainsi vidée de son contenu pour devenir une occasion d'entraînement méthodologique, pure gymnastique de l'esprit.

En Belgique toujours, depuis 1994, une Commission Communautaire des Professions et des Qualifications, ou CCPQ, vise à redéfinir des profils de formation des écoles techniques et professionnelles francophones, à partir de profils de qualification. Ces profils, inspirés à la fois par la réforme britannique et par des référentiels français, sont en principe élaborés paritairement. La multiplication des listes de «*capacités à...*» laisse présager autant d'improvisations pour mettre en œuvre ce lourd outil dénué de mode d'emploi.

Le diplôme, quelles que soient les compétences «*effectives*» qu'il puisse recouvrir, détient, jusqu'à nouvel ordre, une valeur générale non périssable. Les entreprises ont toujours contesté cette valeur en multipliant des appellations maisons et des critères internes. C'est ce titre scolaire qui a pu conférer une compétence transférable aux salariés et c'est sa consolidation qui peut leur assurer une quelconque autonomie.

## au travail comme dans le sport : rester dans la course

mateo alaluf

### *«c'est le métier qui veut ça»*

Lorsque le soigneur de l'équipe Festina, Willy Voet, s'est fait prendre en 1998 en plein Tour de France, tout le monde du sport a basculé avec lui. Champion cycliste adulé du public, Richard Virenque a été, parmi ses équipiers, un des seuls à ne pas avouer pendant longtemps s'être dopé. Jamais il n'avait été contrôlé positif, avait couru à la régulière et avait donc fait consciencieusement son métier. Que pouvait-on lui reprocher ? Ainsi a-t-on appris d'abord que l'usage de produits dopants était généralisé dans le sport, à tel point que dans le langage sportif *«faire son métier»* était synonyme d'en user.

Le dopage ne se limitait pas seulement aux compétitions de haut niveau. Il concernait également le sport dit amateur, et les compétitions pour non-valides. Rien d'anormal à cela puisqu'il s'agit d'apprendre précisément le métier. Ainsi donc c'est une «organisation scientifique du dopage» (ou OSD) mobilisant médecins, pharmaciens, soigneurs, dirigeants et même parents qui assurait le niveau des performances sportives. Que pouvait-on reprocher à des athlètes qui n'avaient fait que leur métier ? Il aura fallu deux ans et un procès pour que Virenque estime que ce qui lui paraissait *«normal»* ne l'é-

taut pas. Que là où il n'avait perçu qu'une préparation professionnelle et une source de succès sportifs, il y avait en fait des risques graves pour sa santé et même une hypothèque qu'il faisait peser sur sa propre vie.

Dans le sport comme dans le travail, l'exercice d'une activité conduit à la «naturalisation» des conditions de cet exercice. «*C'est le métier qui veut ça*». Dès lors que les professionnels en conviennent, il est normal qu'il en soit ainsi. «*Autrefois, écrivent Gollac et Volkoff, c'était le destin des couvreurs de tomber du haut des toits*»<sup>1</sup>. Aujourd'hui, nous identifions ces chutes comme «accidents du travail» que nous trouvons scandaleux et ressentons comme trop nombreux. Comment savoir en conséquence si les conditions d'exercice d'une activité sont ou ne sont pas normales? Cela dépend, comme le montre l'exemple du sport, de la mobilisation des praticiens et des jugements sociaux portés sur la nature des travaux. Pour le cyclisme, il aura fallu objectiver les substances ingurgitées non pas comme des fortifiants mais comme des produits dopants et ensuite comme nuisibles à la santé pour qualifier leur absorption non pas de pratiques normales mais comme autant de comportements illicites.

## ce qui a changé dans le travail

Naguère le Tour de France était l'épopée du cyclisme. Les forçats de la route atteignaient des moyennes de 35 km/h. Le Tour reste encore aujourd'hui une épopée. Son parcours a été rendu encore plus difficile et la moyenne dépasse maintenant les 40 km/h. Ces progrès ne se réduisent sans doute pas à celui du matériel dont disposent les coureurs. Leurs performances tant physiques que psychiques se sont accrues par les méthodes de préparation modernes que nous avons dénommées – de manière sans doute polémique – OSD.

Tout comme celle des forçats de la route, les conditions des forçats du travail se sont aussi profondément modifiées. Au siècle passé, les ouvriers représentaient une masse flottante, recrutés dans les campagnes ou à l'étranger. Ils étaient appauvris par les bas salaires, décimés par le chômage, les accidents de travail et les maladies professionnelles. Le travail

1. Michel GOLLAC et Serge VOLKOFF, *Les conditions de travail*, La découverte, coll. Repères, Paris, 2000, p.7.



signifiait paupérisme : le fait de devenir pauvre, massivement et collectivement, ne résultait donc pas de l'oisiveté, mais du travail en usine. Cette situation entraînera révoltes et résistances. Les caisses de prévoyance syndicale qui se développaient et les coalitions ouvrières qui s'imposaient en étaient le témoignage : on n'acceptait plus que la maladie, l'accident, la vieillesse, la perte d'emploi mènent les salariés à une paupérisation irréversible.

Si bien qu'en l'espace d'un siècle bien des tâches pénibles ont disparu. Les risques liés au chômage, à la vieillesse, à la maladie et aux accidents ont beaucoup diminué. Un siècle de luttes sociales, de développement du syndicalisme, des systèmes de sécurité sociale et de progrès scientifiques ont profondément marqué les conditions de vie et de travail. Si les questions ne se posent plus dans les mêmes termes qu'auparavant, elles ne sont cependant pas résolues pour autant. Tant les pénibilités physiques que psychiques, même si elles ont changé, ont continué à exister malgré le machinisme et l'automatisation.

Avec le chômage massif et persistant qui pèse depuis le milieu des années 1970 sur le marché du travail, on a assisté non seulement à une précarisation des formes d'emploi (travail temporaire, à temps partiel, à durée déterminée...), mais également à une détérioration des conditions du travail. En particulier, les enquêtes menées par la Fondation pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin dans les quinze pays de l'Union Européenne en 1991, 1995 et 2000, mettent en évidence le poids grandissant pendant cette période des charges physiques, des charges psychiques, de la violence au travail (violence physique et harcèlement sexuel et moral) et l'augmentation des problèmes liés à la santé, à la sécurité et aux accidents de travail.

Les formes actuelles de l'organisation du travail qui mettent l'accent sur la gestion des stocks, les flux tendus et le «*just in time*», visent à minimiser non seulement la «flânerie» des ouvriers comme le préconisait Taylor, mais aussi celle des stocks et des équipements. La pression du marché incite à augmenter la variété des produits et à réduire les délais de manière, dit-on, à satisfaire le client.

Ainsi, en ce qui concerne la détermination des rythmes de travail, toutes les enquêtes, comme celle de la Fondation de

Dublin, mettent au premier plan les clients, suivis à bonne distance par les collègues de travail. La pression de la hiérarchie, des normes de production et des machines ne viennent qu'ensuite. Si bien que le client se substitue à présent au chef comme justification des cadences de travail. Alors que la science légitimait naguère «*l'Organisation scientifique du travail*» préconisée par Taylor, c'est le client qui légitime l'organisation actuelle du travail.

Les mêmes enquêtes sur les conditions de travail font également état de l'autonomie croissante des salariés dans le travail. Ainsi, majoritairement, ils ont le sentiment de pouvoir influencer sur les cadences, les méthodes de travail, l'ordre des tâches, les pauses et les congés. Alors que les exigences de l'organisation sur le contenu du travail se renforcent, les tâches à réaliser sont plus complexes, les critères de qualité deviennent plus contraignants et les contacts avec la clientèle plus fréquents.

L'autonomie et la polyvalence des salariés progressent en même temps que les modes d'encadrement de leur travail. Ils sont donc de plus en plus soumis à des contraintes prescrites (cadences, normes de fonctionnement...) et à la pression de la demande. Le rythme de travail, suivant les termes de Gollac et Volkoff, «*est encadré par des normes, relayé par la hiérarchie et légitimé par la clientèle*»<sup>2</sup>.

## **le devoir s'accomplit par le métier**

Désormais, à la différence de l'organisation scientifique du travail (OST), attribuée à Taylor, l'accent n'est plus mis sur l'exécution des procédures prescrites, la fragmentation des tâches et la spécialisation des ouvriers, mais sur la complexité des tâches, la nécessité pour les opérateurs de faire face à l'incertitude et leur nécessaire polyvalence. L'exigence de résultat se substitue en conséquence au respect des procédures. La question que l'organisation du travail tente de résoudre aujourd'hui consiste à savoir comment faire réaliser d'une manière plus autonome un travail plus contraint.

2. Michel GOLLAC et Serge VOLKOFF, «Citius, altius, fortius. L'intensification du travail», *Actes de la recherche en sciences sociales*, N°114, 1996.



En matière d'organisation, l'attention se portera, dans les méthodes dites «nouvelles», moins sur l'encadrement destiné à contraindre les ouvriers que sur l'intériorisation des contraintes. Le discours moral sur le travail mettra alors l'accent, en particulier à travers les procédures de l'orientation professionnelle, sur des représentations valorisant la vocation. Le devoir, «*de citoyenneté*» dit-on à présent, s'accomplit par l'exercice d'un métier.

Ainsi prend corps progressivement la représentation de l'entreprise moderne, organisée «en réseau», tissant des liens avec un ensemble de sous-traitants, prestataires de services, fournisseurs, intermédiaires et clients. Celle-ci doit être à même, proclame-t-on, d'adapter ses effectifs et son activité en fonction de la demande. Elle doit en conséquence pouvoir compter à tout moment sur des «*collaborateurs flexibles, innovants et compétents*».

Si la question du contrôle reste toujours au centre des discours gestionnaires, ce n'est plus en référence aux chefs et petits chefs qui exercent leur autorité sur leurs subordonnés tout au long des lignes hiérarchiques de l'organigramme. Pour le «*néomanagement*», selon les termes de Boltanski et Chiapello, il s'agit «*de contrôler une 'entreprise libérée' faite d'équipes auto-organisées et travaillant en réseau sans temps ni lieu*». Pour «*contrôler l'incontrôlable*» il faut que «*les personnes s'autocontrôlent, ce qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes*»<sup>3</sup>.

Aucun salarié ne peut plus se contenter d'exécuter correctement sa tâche. Il doit également intérioriser les objectifs de l'entreprise : faire siennes les contraintes gestionnaires ; se débrouiller pour réaliser les résultats qui lui ont été assignés. Il doit assumer au fond, en toute autonomie, les pressions que fait peser la production sur l'entreprise.

En conséquence, selon le nouveau credo managérial, le dirigeant d'entreprise doit rompre à présent avec la vieille organisation taylorienne. A la différence du cadre traditionnel, cultivant une rationalité froide et calculatrice, il doit devenir «un

3. Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999, p.125.



leader à l'intuition créatrice». A partir d'un inventaire de la littérature managériale, Boltanski et Chiapello, dégagent ainsi l'image d'un leader «exceptionnel», compétent pour de nombreuses tâches, disponible, s'améliorant en permanence, adaptable, pouvant travailler avec des gens différents et s'auto-organiser. «Il doit savoir ce qu'il a à faire sans qu'on ait à lui commander ; il doit avoir une vision, la capacité de la transmettre aux autres et d'obtenir leur adhésion». Le terme qui convient le mieux pour désigner cet «athlète de l'entreprise», capable d'assurer à ses subordonnés un accompagnement personnalisé leur permettant de «développer leur potentiel» et «de se surpasser», est bien sûr celui de «coach»<sup>4</sup>. Aimé Jacquet, après avoir porté l'équipe de France de football au succès, se voit ainsi transfiguré en idéal-type du «néo-manager» contemporain.

La métaphore sportive éclaire bien ainsi la représentation du dirigeant d'entreprise tel qu'il est configuré, selon Boltanski et Chiapello, par le «nouvel esprit du capitalisme». Le discours gestionnaire relègue donc au rang des vieilleries les prescriptions de l'OST taylorienne. Bien sûr la consommation des tranquillisants, anabolisants, hormones de croissance, cocaïne et autres substances «toniques», si elle ne se limite pas au seul monde du sport, ne peut être transposée pour autant telle quelle à celui de l'entreprise. La médecine du travail ne subit heureusement pas les mêmes dérives que la médecine sportive.

Pourtant, à bien des égards, le «nouvel esprit du capitalisme» modèle selon un même moule aussi bien les activités de travail que celles du sport. Toutes deux s'effectuent d'abord «sous pression». Pour les salariés, il s'agit de s'adapter au marché et aux fluctuations de la demande, c'est-à-dire au client. Les sportifs sont mis sous pression par les *sponsors*, les équipes, les médias, c'est-à-dire, en fin de compte par le public. Le client d'une part, le public de l'autre servent à légitimer le système. Ensuite, dans la compétition économique, l'obligation des procédures prescrites qui caractérisait précédemment l'organisation du travail, cède à présent la place à l'obligation des résultats. Dans la compétition sportive également, les règles qui en faisaient une activité libre, vouée à l'épanouissement des sportifs, s'estompent par l'obligation de

4. *Idem.* pp. 121 et 122.

résultats imposés aux pratiquants. Enfin, dans le sport comme dans le travail il faut être compétitif et la condition première en est la capacité de s'adapter aux circonstances changeantes de la compétition.

## autonomie et harcèlement

De la même manière que le coureur cycliste qui ne parvient plus à suivre le peloton, qui refuse de se plier aux pratiques du milieu, ou pire « crache dans la soupe » par ses déclarations intempestives, se trouve exclu, ostracisé par la « communauté sportive ». Le salarié amoindri par la maladie, par des problèmes personnels ou par l'âge se marginalise, tout comme ceux qui, par leurs déclarations publiques, portent atteinte à l'image de l'entreprise et s'excluent, dit-t-on alors, en raison de leur propre comportement.

Ainsi, comme le décrivent Gollac et Volkoff, des déficiences légères de santé peuvent entraîner l'éviction d'un emploi. *« Si la vue baisse, la position de dos se modifie pour diminuer la distance entre l'œil et la tâche. Ce changement de posture pourra avoir des conséquences sur l'état de la colonne vertébrale. Si celle-ci donne des signes de fragilité, le travailleur devra peut-être changer de poste de travail, avec des risques pour le maintien de sa qualification, de sa satisfaction au travail et de son emploi »*<sup>5</sup>.

Il devient impératif pour chacun de rester dans la course. En conséquence, il faudra faire en sorte, quoi qu'il en soit, que le système fonctionne. Mis sous pression, on se trouvera contraint, ne serait-ce qu'occasionnellement, de bâcler son travail, parfois de tricher. Vient alors l'angoisse d'être pris, de ne plus donner satisfaction, de n'être plus à la hauteur pour la rapidité, la maîtrise ou les connaissances. La peur d'être mis à l'écart, déclassé, de perdre son emploi caractérise alors les conditions de travail.

L'obéissance comme le stress se nourrissent de la peur qui est devenue constante en période de chômage et de précarisation de l'emploi. *« Elle (la peur) casse, écrit Christophe Dejours, la réciprocité entre les travailleurs, elle coupe le sujet de la souffrance de l'autre qui souffre aussi, pourtant, de la*

5. GOLLAC et VOLKOFF, *Les conditions de travail*, op. cit., p. 35.



*même situation*». Le stress, puisqu'il focalise le travailleur tout entier sur son travail doit être géré (ou coaché si l'on préfère) pour que, tout comme le sportif précisément, il se surpasse. Il ne s'agit donc pas de transformer l'organisation du travail de manière à diminuer la pression, mais au contraire de gérer le stress par un «*management de la menace*»<sup>6</sup>.

On comprend dans ce contexte la multiplication actuelle des conflits qui expriment la montée de la violence au travail. Le harcèlement moral, qui s'est imposé récemment à l'avant-plan comme manifestation perverse, apparaît comme l'expression tout à la fois de la pression croissante mise sur les salariés et de l'individualisation et de la mise en concurrence des personnes et des groupes dans le travail. Les tracasseries, menaces, brimades - aussi insignifiantes soient-elles en elles-mêmes, mais qui se répètent régulièrement - les actes hostiles, les remarques insidieuses, les blagues déplacées qui visent à mettre l'autre en situation d'infériorité, pour tout dire les petites menaces répétées à l'égard d'une personne dont on veut se débarrasser agissent désormais en milieu réceptif. Le harcèlement isole les personnes, étouffe la solidarité et laisse l'individu seul face à la pression<sup>7</sup>. La surveillance est en somme toujours présente, alors que les salariés se sentent livrés à eux mêmes.

Le mécanisme ancestral par lequel on fait retomber ses torts sur un individu innocent, ou du moins pas plus coupable que les autres, est celui du bouc émissaire. Il ne s'agit pas en l'occurrence d'actes intentionnels. Chacun le sait, les vrais persécuteurs ne savent jamais ce qu'ils font. C'est la persécution qui produit la représentation de la victime comme coupable. Si bien que non seulement les persécuteurs sont convaincus du bien-fondé de leur violence, mais les victimes se vivent également comme coupables.

Pour survivre, il faut alors manifester de l'endurance et de l'autocontrôle, c'est-à-dire se plier à un surcroît de travail et s'administrer, en toute autonomie, par l'intériorisation des

6. Christophe DEJOURS, *Souffrance en France*, Le Seuil, Paris, 1998, p. 61.

7. Marie-France HIRIGOYEN, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Syros, Paris, 1998.



contraintes, une auto-domination. Le système peut fonctionner parce que «*les hommes et les femmes consentent à y participer*»<sup>8</sup>. Si bien que la perversion du système de travail repose tout à la fois sur la menace, la peur et le consentement, sur lesquels se fondent les formes nouvelles de l'organisation du travail. La perversité réside moins dans la personnalité des harceleurs, que dans le système qui stimule ce type de comportements.

## le travail efficace ?

Etre obligé de se dépêcher, de changer inopinément de tâche, de dépendre des autres dans des rythmes de travail et des horaires parfois imprévisibles font monter la tension aussi bien avec les collègues, la hiérarchie qu'avec le public, client ou usager. Il en résulte toutes sortes de «petits troubles» auxquels les médecins du travail sont confrontés de plus en plus souvent mais également une véritable épidémie des troubles musculo-squelettiques (TMS) dénoncée par la Confédération européenne des syndicats (CES). Cette détérioration de la santé au travail est la manifestation de l'aggravation des contraintes sans que les salariés disposent des moyens pour y faire face et constitue une manifestation de l'intensification du travail.

Cette détérioration des conditions de travail, si elle a servi la productivité jusqu'à en devenir une forme de *management*, rencontre aussi ses propres limites. La peur peut certes inciter au travail, mais aussi paralyser. Le bourrage entraîne ses propres dysfonctionnements et ses coûts. La précarité de l'emploi ne favorise guère l'engagement des salariés dans leur travail.

La perversité du système de travail repose sur l'exigence, sous peine d'ostracisme, de faire exécuter de manière plus autonome un travail toujours plus contraint. L'organisation du travail sous pression temporelle forte et constante a pu être ainsi érigée en système en raison notamment de la menace que le chômage fait peser sur l'emploi et de l'individualisation de situations du travail résultant d'une relative diminution des capacités d'intervention des syndicats.

8. DEJOURS, *op. cit.*, p. 14.

Dans la mesure même, d'ailleurs, où la situation de l'emploi tend à s'améliorer, nous assistons précisément à la mise en lumière des formes de harcèlement, au refus de conditions de travail ressenties comme intolérables, et à la montée des revendications salariales. Si bien que toutes les autorités craignent les «dérapages» des salaires si le chômage devait faire défaut. C'est pourquoi l'élévation des taux d'emploi des catégories âgées devient une préoccupation des politiques publiques. Il faut que la menace du chômage persiste pour que la reprise de l'emploi n'entraîne pas une amélioration des conditions de travail et des revenus des salariés.

Résister à la détérioration des conditions de travail consiste d'abord à identifier les facteurs ayant entraîné cette détérioration. La mise en évidence spectaculaire du harcèlement constitue un élément qui pèse lourd dans la lutte à son encontre. Il s'agit ensuite de casser le face-à-face individuel avec la hiérarchie et de reconstituer progressivement des réponses collectives. Alors sans doute pourra-t-on mettre fin au consentement général qui conduit à tolérer comme normales des conditions de travail et normaux des rapports au travail que l'on jugeait il n'y a guère longtemps comme insupportables.

Peut-il y avoir de bonnes conditions de travail ? Sans doute une activité sportive, pour être considérée comme telle, doit-elle pour le moins être bénéfique à la santé des sportifs. De même, une société civilisée ne devrait-elle pas reconnaître un travail comme efficace seulement dans la mesure où il préserverait, pour le moins, la santé des travailleurs.

## **l'organisation du travail : un enjeu décisif de la lutte**

laurent vogel\*

Harcèlement moral et stress sont des termes de plus en plus fréquents pour décrire le milieu de travail. Les puristes regretteront leur imprécision. Ils sont effectivement susceptibles de nombreuses acceptions. Mais leur usage systématique traduit une réalité profonde : le sentiment d'une déshumanisation accélérée de nombreux milieux de travail, la perception d'atteintes graves à la dignité des personnes (harcèlement) ou d'une souffrance diffuse liée aux sentiments que l'on est coincé, pris entre des exigences difficilement conciliables sans disposer des marges nécessaires (en temps, en contrôle, en médiations collectives, etc.) pour procéder aux ajustements indispensables.

S'il ne s'agit pas de souffrances nouvelles provoquées par le travail, le fait que l'on s'y réfère de façon massive aujourd'hui est profondément significatif. Il renvoie à un double phénomène : celui de la dégradation des conditions de travail et celui de la difficulté croissante d'élaborer des stratégies collectives de résistance. En un sens, la souffrance provoquée par le travail est multipliée par le sentiment diffus de ne plus pouvoir, comme par le passé, trouver dans les collectifs de

\* L'auteur est attaché à la Confédération européenne des syndicats.



travail l'appui nécessaire pour reconnaître et combattre cette souffrance.

Pour comprendre les formes très diverses que peuvent prendre les violences et les pressions psychologiques dans les rapports du travail, il est utile d'envisager un certain nombre de déterminants collectifs. Dans les limites de cet article, je me limiterai à trois de ceux-ci : la précarisation, les changements de l'organisation du travail et l'intensification du travail.

### **précarisation : une inversion de tendance presque silencieuse**

Dans les périodes historiques précédentes, l'on a pu sans trop de difficultés lier la vie quotidienne au travail avec des événements politiques marquants qui constituent des victoires ou des défaites pour le mouvement ouvrier. Il y a eu un avant et après la Commune de Paris, un avant et après juin 1936 en France et un avant et un après Franco ou Hitler. La mémoire ouvrière avait transmis une histoire globale liée elle-même à l'expérience directe de collectifs de travail. Le rapport entre les deux pouvait être simplifié, mythifié, parfois même manipulé. Il n'en subsistait pas moins un fort noyau rationnel : les différentes phases de l'histoire du capitalisme étaient inséparables des avancées et des reculs du mouvement ouvrier. Il y avait une correspondance complexe entre l'histoire politique et sociale de l'Europe occidentale et l'histoire du travail. Les grands conflits sociaux se situaient généralement à l'articulation entre conditions de travail et histoire politique. Pour le dernier quart du XX<sup>ème</sup> siècle, il est beaucoup plus problématique d'établir un tel lien. Tant en Europe occidentale qu'aux Etats-Unis ou au Japon, l'on n'enregistre aucun tournant décisif, aucune défaite historique<sup>1</sup>. Certes il y a eu Thatcher, Reagan ou Berlusconi mais au-delà de la rhétorique agressive, leurs gouvernements ne différaient pas tant que cela de ceux qui leur ont succédé.

1. Certes, dans certains pays, il y a des événements marquants qui, avec le recul, peuvent être considérés comme des tournants. En Italie, la défaite des ouvriers de Fiat en 1980 peut être considérée comme le point de départ d'une inversion de tendance profonde.

Par contre, pendant le même quart de siècle, s'est produite une inversion de tendance profonde dans l'évolution de la condition salariale. Au nom de la lutte contre les «rigidités», une offensive systématique a été menée contre tout ce qui limitait la précarité intrinsèque du rapport salarial. Les manifestations et l'intensité de ce phénomène varient beaucoup d'un pays à l'autre. Il y a néanmoins quelques tendances communes : la croissance du travail précaire, le recours systématique à la sous-traitance qui aboutit à une décentralisation des lieux de production, la privatisation de nombreuses entreprises publiques combinée avec l'adoption de règles de gestion inspirées du privé là où les privatisations n'ont pas eu lieu, le développement du travail à temps partiel comme modalité importante de la ségrégation sexuelle du travail, etc.

La précarisation a été facilitée par deux facteurs. La réapparition du chômage de masse permettait, tout à la fois, d'opposer les «exclus» aux travailleurs «inclus» et de reprocher à ceux-ci de défendre des «intérêts corporatistes» égoïstes. Les transformations technologiques ont été introduites dans des conditions qui rendaient le travail moins «lisible» provoquant une obsolescence très rapide des stratégies de lutte de la période précédente. Ce qui me semble important, c'est que la précarisation va au-delà des situations de précarité. Elle implique une remise en cause des conditions de travail y compris de ceux et celles qui ont conservé un emploi stable. D'une part, parce qu'elle modifie souvent la substance même de leur travail : un travailleur du nucléaire qui passe une partie importante de son temps à contrôler le travail d'intervenants extérieurs et qui a perdu la maîtrise d'une intervention globale fait un travail différent de celui de ses prédécesseurs. D'autre part, parce qu'elle mine profondément la cohésion des collectifs de travail. Je me souviens du récit bouleversé d'un délégué syndical des ateliers navals de Brest qui racontait la mort par noyade d'un travailleur intérimaire. L'on ne s'en était rendu compte que le lendemain parce que ni les autres intérimaires, ni les travailleurs stables du chantier n'avaient la moindre idée de ce qui avait pu arriver à un parfait anonyme. Avait-il décidé de s'éclipser du chantier sans prévenir personne ? Était-il seulement rentré de la pause repas ? Derrière une telle histoire, il y a une tendance que l'on retrouve presque partout. Dans les centrales nucléaires, les travailleurs d'entreprises extérieures qui interviennent pendant les arrêts de tranche sont surnommés les «hommes-kleenex».



## les changements de l'organisation du travail

Une description des diverses modalités suivant lesquelles l'organisation du travail s'est transformée au cours de ces vingt-cinq dernières années dépasse les limites de cet article<sup>2</sup>.

Je me limiterai à proposer quelques liens entre les changements de l'organisation du travail et le renforcement des violences et pressions psychologiques.

La combinaison d'une autonomie contrôlée avec l'intensification du travail me paraît jouer un rôle essentiel. Elle paraît de façon assez claire dans les enquêtes menées en France par le Ministère du Travail (enquêtes de la DARES)<sup>3</sup>. Pour l'ensemble des paramètres examinés, l'on constate une augmentation du nombre de travailleurs (tant ouvriers qu'employés) qui disposent d'une certaine marge d'autonomie (régler personnellement les incidents la plupart du temps, pouvoir dans certains cas ne pas appliquer strictement les consignes, pouvoir faire varier les délais, etc.). Mais l'on découvre que le nombre de travailleurs qui déclarent subir la surveillance constante de la hiérarchie augmente également... y compris parmi ceux qui disposent d'une certaine marge d'autonomie. Une telle situation provoque un accroissement considérable des facteurs de pénibilité mentale. Sur les seize facteurs communs aux enquêtes de 1991 et 1998, quinze augmentent et un seul se maintient au même niveau.

L'autonomie contrôlée a pour effet de transférer une partie des contraintes d'instances hiérarchiques vers les collectifs de travail. Ce processus détruit les solidarités collectives et remet en cause les conditions mêmes dans lesquelles le travail peut contribuer à l'équilibre psychologique et à la santé mentale. La reconnaissance par le collectif devient fragile parce qu'elle repose sur la seule base de la réalisation des objectifs productifs. Parallèlement, l'intensification du travail passe par une chasse aux « temps morts » (du point de vue de la renta-

---

2. Je conseille la lecture des deux livres que Thomas Coutrot a consacrés à ce sujet : *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, Paris, 1998 ; et *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, Paris, 1999.

3. Direction des Relations du Travail, *Conditions de travail. Bilan 1999*, La Documentation française, Paris, 2000.



bilité immédiate du capital) qui sont aussi les temps sociaux indispensables à une maîtrise réelle de l'activité par les collectifs de travail. La «chasse au temps» mort est à la fois créatrice de contraintes dans le travail (la gestion de l'imprévu se fait dans des marges de plus en plus étroites) et destructrice d'une socialité qui permettrait de la combattre.

Cette intensification apparaît de façon très claire dans les enquêtes menées par la Fondation européenne de Dublin. Entre 1990 et 2000, le nombre de travailleurs qui déclarent avoir des cadences de travail élevées passent de 47 à 56%. Ceux qui déclarent avoir des délais stricts et courts à respecter passent de 49 à 60%. Cette intensification du travail s'accompagne d'un éclatement des temps de travail avec une variabilité très grande des horaires ; l'augmentation du travail le samedi, le dimanche ou la nuit, etc. 20% des travailleurs considèrent leurs horaires comme étant peu conciliables avec leur vie hors travail.

Cette mise sous pression constante a aussi des effets dévastateurs du point de vue de l'égalité. Elle renforce considérablement la charge de travail des femmes sur lesquelles continue de reposer l'essentiel du travail non rémunéré. L'on peut formuler l'hypothèse que l'impossible conciliation entre travail salarié et vie hors-travail est devenue, avec la diffusion du travail à temps partiel, un des principaux mécanismes de ségrégation sexuelle sur le marché du travail. Il est significatif que dans les entreprises les plus flexibles des secteurs de l'informatique, les femmes sont relativement peu nombreuses et subissent un *turn-over* important.

Il serait utile d'approfondir le rapport entre la division sexuelle du travail et le harcèlement moral. Ce dernier est souvent sexiste même s'il n'est pas nécessairement sexuel dans sa finalité. En un sens, il peut fonctionner comme un instrument de pression contre les stratégies de conciliation que rejette l'entreprise. Pour M. Grenier-Peze, il s'inscrit dans le cadre de la construction sociale du pouvoir masculin sur les lieux de travail<sup>4</sup>.

4. *Droit Ouvrier*, numéro thématique : «Le harcèlement moral dans les relations professionnelles», n°621, mai 2000.

D'autres facteurs de discrimination interviennent dans la déshumanisation des rapports de travail. En France, près de la moitié des cas de racisme signalés au service national d'aide (numéro 114) concernent les rapports de travail contre 10% qui concernent la police et l'école. Certes, le racisme n'est pas un phénomène nouveau dans les rapports de travail mais Beaud et Pialoux<sup>5</sup> montrent bien comment en milieu ouvrier la déstructuration du collectif exacerbe la tension, comment des plaisanteries de mauvais goût deviennent beaucoup plus qu'avant des vecteurs de haine et de mépris. Il est également révélateur que les services d'aide concernant les actes d'homophobie considèrent le travail comme le principal lieu de discrimination contre les homosexuel(le)s<sup>6</sup>.

## les difficultés d'une stratégie de défense

Deux facteurs contribuent à rendre difficile l'élaboration d'une stratégie de défense. D'une part, l'intensification du travail débouche sur une situation paradoxale. Dans certains secteurs, l'on assiste à la fois à un renforcement des plaintes en termes de santé et au constat d'une certaine satisfaction au travail. Lors d'une récente conférence du BTS, un exposé d'un militant d'*IG-Metal* (le syndicat allemand de la métallurgie) a porté sur l'introduction de formes de «*servitudes volontaires*». Dans les établissements allemands d'IBM (recherche et services commerciaux), le temps de travail des salariés n'est plus calculé. Il fait l'objet d'un «*contrat de confiance*». L'autonomie gagnée est étroitement contrôlée par l'injonction de produire toujours plus et de se montrer aussi flexible que possible. Les travailleurs racontent que l'on n'hésite plus à programmer des réunions le dimanche après-midi, éventuellement après un bref match de football. Dans un tel contexte, la solidarité tend à disparaître. Les travailleurs qui craquent sont rejetés par le groupe et finissent par quitter l'entreprise. Ce rejet s'explique parce que le seul fait d'exprimer une souffrance apparaît comme une menace qui déstabilise la construction d'un groupe où toute interrogation sur la durabi-

5. BEAUD D., PIALOUX M., *Retour sur la condition ouvrière*. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard, Fayard, Paris, 1999.

6. Voir pour la France, DAUMAS C., «Au bureau pour vivre gay, vivons cachés», *Libération*, 22 novembre 1999. Pour l'Italie, voir les documents du bureau *Nuovi Diritti* de la *CGIL* qui peuvent être consultés sur le site [www.cgil.it/org.diritti/homepage/index.html](http://www.cgil.it/org.diritti/homepage/index.html).



lité est bannie. Chaque souffrance est ainsi individualisée à l'extrême parce qu'elle apparaît à des moments différents et, surtout, parce qu'elle suit des modalités très diversifiées. Les agents matériels contre lesquels se sont construites des stratégies collectives provoquaient des dommages spécifiques et clairement identifiables (la silicose du mineur, les accidents par chute dans le bâtiment, le saturnisme pour les travailleurs exposés au plomb, etc.). Par contre, les violences et pressions psychologiques peuvent provoquer des dommages dont l'infinie variété brouille la perception collective. De la simple mauvaise humeur chronique à des suicides, de troubles du sommeil à une réduction générale des défenses immunitaires, etc.

D'autre part, il existe une sorte de reconnaissance latente du caractère fonctionnel de ces troubles. Traditionnellement, en santé au travail, les différentes nuisances ont fait l'objet d'une autre représentation. Soit elles étaient considérées comme dysfonctionnelles (que l'on pense aux innombrables discours liant l'accroissement de la productivité à une amélioration des conditions de sécurité) ; soit elles étaient vues comme des caractéristiques accidentelles parce qu'éliminables : on peut travailler sans amiante dans le bâtiment, on peut placer un dispositif de protection efficace sur une presse. N'importe quel cycle de production peut être réorganisé de manière à éliminer telle ou telle substance dangereuse (il reste à s'interroger sur les raisons de l'énorme lenteur avec laquelle on procède). Il paraît difficile de considérer les violences et pressions psychologiques comme dysfonctionnelles ou accidentelles. L'expérience quotidienne souligne au contraire combien elles contribuent à l'intensification du travail, à sa réorganisation efficace du point de vue du capital. Les affronter implique une radicalité et une force collective beaucoup plus grandes que par rapport à d'autres problèmes de santé au travail. Et ici joue un mécanisme assez commun de défense : faute de pouvoir affronter le danger, on le nie jusqu'à ce que des situations insupportables rendent impossible la dénégation.

## **et pourtant... des pratiques de résistance**

Dans un certain nombre de cas, ces situations insupportables apparaissent collectivement. En octobre 2000, le personnel d'un Mac Do de Florence se mettait en grève. Ce qui frappe, c'est la rapidité avec laquelle des travailleurs sans aucune expérience d'organisation et de lutte, avec les caractéristiques



d'un collectif très éclaté, sont passés à l'action et ont reçu une solidarité effective de la population de la ville. A quelques jours de distance, c'est le personnel d'un restaurant de la chaîne Buffalo Grill en Loire Atlantique qui obtient le renvoi des dirigeants de leur établissement après avoir organisé une dénonciation massive du harcèlement moral dans leur ville (Trignac). Parmi les épisodes dénoncés : «*brosser la moquette murale avec une brosse à ongles, gratter le parquet au couteau, récurer le carrelage dans une posture humiliante sous les sobriquets les plus triviaux...*»<sup>7</sup>. Le mouvement de lutte avait été précédé par de très nombreux départs individuels (15 travailleurs en un an pour des effectifs totaux de 25 personnes). Une des revendications établissait le lien entre les souffrances individuelles et l'action collective : elle exigeait que les démissions soient requalifiées en licenciements aux torts de l'employeur (qui a dû verser d'importantes indemnités). De la même manière, la grève des ouvrières de l'usine de confection Maryflo en Bretagne, en 1996-97, a montré le passage de l'isolement et du découragement à une action collective autour d'une exigence radicale : le renvoi du directeur. Ce qu'ont en commun ces expériences, c'est une sorte de radicalité défensive : pour survivre, il fallait rompre avec la normalité de l'entreprise. Cette radicalité arrivera-t-elle à s'inscrire dans la durée et à remettre en cause l'organisation du travail après le départ des «mauvais gestionnaires». Rien ne le garantit à l'avance mais la dignité regagnée est sûrement la condition indispensable d'une conscience collective.

---

7. *Syndicalisme Hebdo*, 16 novembre 2000, p. 8.

## revisiter le contrôle ouvrier

entretien avec **bruno trentin**\*

Nous avons voulu te rencontrer pour les *Cahiers Marxistes* parce qu'il nous semblait important d'essayer de replacer cette question du stress, du harcèlement psychologique, etc. dans le cadre plus large des conditions de travail en général, de leur évolution, et des conditions de production – et bien entendu, là aussi, de leur évolution. Toutes questions pour lesquelles te qualifient tout particulièrement le rôle qui est le tien dans l'histoire du mouvement ouvrier italien et la réflexion que tu mènes depuis de nombreuses années sur les avatars du fordisme et sur son état actuel. Trop souvent, nous semble-t-il, on a tendance à trancher comme si l'histoire des luttes ouvrières, l'histoire en général d'ailleurs, n'avait pas existé. Alors nous voudrions, aussi à propos du thème de ce numéro des *Cahiers*, ne pas perdre cette histoire de vue. C'est pourquoi nous proposons de partir de ce que l'on appelle en Italie l'*autunno caldo* (l'automne chaud), soit, en gros, les années 67, 68, 69 et en partie 70. Parce qu'il s'est passé là,

---

\* Né en France en 1926, Bruno Trentin a participé à la Résistance en Italie et en France, devenant en 1944 commandant d'une brigade de partisans de la formation «Justice et Liberté». Militant du Parti d'Action, puis du parti communiste, il a été membre du Comité central du *PCI*, député, secrétaire général de la Fédération des Métallurgistes (*CGIL*) puis, de 1988 à 1994, secrétaire général de cette même *CGIL* (*Confederazione generale italiana del Lavoro*). Depuis juin 1999, il est député *PDS* au Parlement de l'Union européenne.

en Italie, à côté de ce que l'on appelle le mouvement de 68, quelque chose de tout à fait spécifique.

Première question : est-ce que nous nous trompons lorsque nous disons que ce quelque chose de spécifique en Italie au moment de l'automne chaud, ce serait la conquête, appuyée par les syndicats ou par certains syndicats, d'un contrôle de la condition ouvrière, dans les entreprises et dans les ateliers, par le collectif des travailleurs ?

BT. – Non, je crois que c'est exact. C'est un droit de contrôle qui est allé jusqu'à s'approcher des racines de la détérioration de la condition ouvrière. Ça touchait le problème de l'architecture industrielle, le problème de l'organisation du travail dans tous ses aspects, le problème de travaux qui étaient objectivement insalubres aussi longtemps qu'ils étaient réalisés avec certaines technologies. Je pense au vernissage, par exemple. Les luttes de l'automne chaud ont amené, en l'espace de trois ans, à l'abolition des techniques de vernissage qui dominaient dans l'industrie automobile, dans l'électroménager, etc. On a expérimenté des techniques de vernissage à ciel ouvert, puis des nouvelles matières moins nocives pour la santé des travailleurs, jusqu'à ce que l'activité de vernissage elle-même en soit venue à être effectuée par des robots sans la présence humaine. C'était toute une série d'expérimentations négociées, entre autres avec le groupe Fiat jusqu'à la moitié des années 70. De même, avec l'architecture industrielle, de façon à permettre une première recomposition des tâches dans l'assemblage. L'établissement de Cassino (dans le Sud) a été discuté avec les représentants des travailleurs sous cet angle précis, en imaginant des ateliers d'assemblage qui avaient une superficie double ou triple par rapport aux ateliers de Turin, pour pouvoir expérimenter de nouvelles formes de travail en équipe. Ça a touché des aspects assez originaux par rapports aux revendications traditionnelles de la négociation collective.

Et qui ont abouti à établir un certain type de droit au niveau de l'entreprise, non ?

BT. – Sans aucun doute. Un droit qui n'était pas consolidé encore dans des normes très strictes mais qui, d'une façon expérimentale, s'est exprimé au travers d'une série d'accords. Cela aurait été impossible sans un rapport entre les syndicats



et les groupes de travailleurs eux-mêmes, sans oublier une série de forces culturelles qui sont devenues des éléments déterminants. Par exemple, la pratique de l'enquête dans l'entreprise avec des universitaires, des médecins, des spécialistes de différentes thérapies, qui ont donné une grande autorité à ces enquêtes de terrain, lesquelles aboutissaient à des propositions voire à des pratiques.

**Ce que tu viens de dire sur l'articulation entre la lutte ouvrière et les intellectuels, c'est un aspect qui a été relativement peu souligné.**

**BT.** – Mais ce fut un élément décisif. Dans une série de grandes entreprises, dans certains ateliers Fiat, à la Zanussi (Electrolux aujourd'hui), dans la sidérurgie, c'est le syndicat qui a organisé une série d'enquêtes sur la santé et la sécurité des travailleurs avec la participation, en tant qu'observateurs, des représentants de la direction d'entreprise. Enquêtes qui ont débouché sur des résultats et qui, dans de nombreux cas, ont été payées par l'entreprise.

**En fin de compte, ça n'a été qu'un moment ?**

**BT.** – Oui. Ces expériences ont eu un essor jusqu'en 75, à peu près. On peut faire coïncider le début de l'essoufflement avec la première crise pétrolière, en 73.

**Peut-on dire que, finalement, ce qui s'est passé pendant l'automne chaud, au niveau de ce genre d'entreprise et au niveau d'une partie de la classe ouvrière, a laissé ensuite la place à une stratégie ancienne, mais qui reprenait des forces, à savoir une stratégie en somme assez semblable à celle des partis politiques, qui vise à s'emparer du pouvoir dans l'Etat, à s'emparer, comme vous dites en Italie, de la «salle des boutons»; avec en contre-partie un abandon du contrôle par les travailleurs de leur condition sur les lieux de travail, et sa monétarisation progressive ?**

**BT.** – Ce genre de modèle est réapparu en effet, un peu plus tard, quand les expériences dont nous parlons se sont transformées en défaites, c'est-à-dire au début des années 80. Cela dit, la grande limite de l'automne chaud, c'est qu'il n'a pas été en mesure de peser sur le plan politique au delà de la

loi 300 sur le statut des travailleurs\* (qui est encore maintenant un acquis fondamental).

L'automne chaud n'a pas réussi à devenir une culture politique, surtout au niveau des forces politiques principales, en commençant par les partis de gauche. Ca, c'est le grand paradoxe. Tandis que l'automne chaud a été certainement favorisé par l'existence d'un gouvernement de centre-gauche, qui était l'adversaire du mouvement syndical, et en même temps son interlocuteur... Mais ne parlons même pas du gouvernement de centre-gauche, prenons le parti communiste : il n'a absolument pas enregistré les nouveautés dont nous parlons maintenant. Ce sont des choses qui sont passées comme l'eau sur la pierre. La gauche politique italienne a même lu l'automne chaud différemment. Elle l'a lu comme une grande bagarre pour les salaires, qui soulignait encore une fois le rôle indispensable du parti comme modérateur possible. «Si la gauche politique était au gouvernement, interprétait-elle, ce serait la seule force qui pourrait reconduire la classe ouvrière à une certaine raison». On n'est pas allé au delà de ça. Il y a eu une incapacité d'ouverture, une indifférence par rapport à ces transformations de la lutte sociale.

**Partir de la condition ouvrière pour traduire les réformes nécessaires en termes politiques, comme le voulait ce courant né de l'automne chaud, c'était en effet une manière de travailler très différente de la manière traditionnelle des partis politiques.**

**BT.** – Les partis de gauche ont maintenu cette approche traditionnelle par rapport aux luttes sociales. Ils l'ont maintenue, à de rares exceptions près, par rapport au mouvement étudiant de 68-69. Par conséquent, ils portent une grande responsabilité dans les dérives extrémistes qui se sont par la suite manifestées, parce que le mouvement, quand il était un mouvement de masse et qu'il avait ce caractère fortement anti-autoritaire, n'a pas trouvé d'interlocuteur dans la gauche traditionnelle. C'est cet isolement des problématiques de l'automne chaud qui a empêché qu'il débouche sur des résultats

\* *Ndlr* - La loi 300 instaure un statut des travailleurs salariés, qui légalise un certain nombre de leurs droits individuels, mais aussi leur liberté d'élire des conseils d'usine, avec lesquels le patron doit négocier, qui organise le droit d'assemblée sur les lieux de travail et précise le rôle des syndicats.



à longue échéance. Le paradoxe des paradoxes, c'est que le statut des travailleurs voté au Parlement, qui n'était que la sanction des résultats acquis dans les contrats de travail de la métallurgie et de quelques autres catégories, a été voté avec l'abstention du parti communiste !

### Pourquoi ?

**BT.** - Parce que, si un gouvernement de centre gauche, sans le parti communiste, proposait un résultat, le parti ne pouvait pas l'accepter comme tel : d'abord parce qu'il ne pouvait pas distinguer le contenu de la forme. Ensuite parce qu'il sous-estimait l'importance de la conquête des droits individuels et collectifs comme nouvelle frontière des luttes ouvrières.

Par ailleurs, dans cette absence de cadre politique favorable à ces expériences revendicatives, le mouvement a commencé à s'essouffler et à prendre une attitude plus défensive ; parce que le patronat n'était pas resté tranquille pendant tout ce temps et qu'il a commencé dès la fin de l'automne chaud à essayer de reprendre des positions. Toutes les années de 70 à 73 ont été marquées par des luttes contre la répression, contre les licenciements, contre les discriminations, contre les licenciements anti-syndicaux, etc. C'était une lutte de résistance, qui a quand même un peu usé le mouvement revendicatif, surtout parce qu'il ne trouvait pas, sur le plan politique, de berges dans l'orientation de la gauche.

En 72-73, il y a eu des événements politiques. La révolte poujadiste d'extrême-droite dans le Sud de l'Italie, en Calabre, avec la grande manifestation des métallurgistes, qui a soulevé l'opposition farouche du parti communiste et du parti socialiste. *«C'est de l'aventure, disaient-ils, un syndicat qui se substitue au parti pour défendre la démocratie dans le Sud !»* Alors que pour le syndicat, il s'agissait d'une manifestation d'unité entre le Nord et le Sud, de démontrer que les grandes batailles syndicales du Nord n'avaient pas été seulement un repli sur elles-mêmes. Et il s'agissait d'affirmer sa nature de sujet politique.

Et du côté des conditions de travail proprement dites, cette résistance patronale s'est traduite de quelle manière ?



**BT.** - Ce fut d'abord une résistance marquée par des tentatives de reprise de contrôle sur la situation dans les entreprises, jusqu'au milieu des années 70, tentatives fortement repoussées. On peut observer des avancées, on peut enregistrer des expériences nouvelles.

Après, les deux crises énergétiques qui sont arrivées (en 73 et 79) ont déterminé une accélération des problèmes de restructuration des entreprises, ont souligné le vieillissement des formes les plus exaspérées d'organisation tayloriste du travail. Les entreprises étaient confrontées à un problème de survie en termes de compétitivité. Elles ont commencé à changer. C'était la fin du fordisme qui se dessinait ; aussi comme résultat des luttes ouvrières de l'automne chaud. Mais dans ce contexte défensif, le syndicat en Italie n'a pas été en mesure de comprendre le changement de phase qui avait lieu.

**Est-ce qu'on pourrait dire qu'en même temps le patronat a pris sa revanche et qu'il a *de facto*, dans un certain nombre de cas et de plus en plus, récupéré certaines des avancées et des thèmes comme celui de l'entreprise non-autoritaire, de l'entreprise en réseau, de la flexibilité, du projet individuel... Est-ce qu'il n'y a pas eu les deux attitudes en même temps ?**

**BT.** - Il y a eu des solutions de continuité tout de même. En Italie, la lutte qui a eu lieu à la Fiat au début des années 80 - qui portait sur les problèmes de l'organisation du travail, et qui était à ses débuts une initiative du syndicat - cette lutte reposait, dans les termes de l'automne chaud, le problème de la rigidité du travail, de la sauvegarde d'une série d'acquis dans l'organisation du travail. C'était le refus du déplacement des travailleurs d'une ligne à l'autre, pour citer un exemple concret ; tandis que les changements technologiques qui avaient commencé à s'affirmer à cette époque-là, à la Fiat, imposaient un gouvernement flexible du travail. Dans un premier temps, il y a eu la recherche d'une convergence et puis les choses se sont précipitées : le syndicat est resté très ferme sur ses positions et le patronat a changé de direction. A la Fiat, on a liquidé un des frères Agnelli et on a mis l'homme dur à sa place, Romiti, lequel a répondu à tous ces problèmes avec 24 000 licenciements qui ont été transformés ensuite en chômage temporaire, avec réabsorption partielle de la main d'œuvre pendant cinq ans...

Le résultat a été un accord sur le chômage, sur le nombre des chômeurs et sur le nombre de ceux qui pouvaient espérer revenir dans l'usine dans l'espace de deux ou trois ans. Un accord obligé sur le plan strictement syndical mais un accord qui marquait une défaite sur le plan stratégique. Là, c'est une revanche autoritaire qui a donné un caractère autoritaire au processus de modernisation que l'industrie italienne a connu par la suite.

**Mais est-ce qu'il n'y a pas eu aussi une revanche plus subtile, moins autoritaire, et qui a consisté à récupérer les thèmes critiques, d'une façon générale, de 1968 ?**

**BT.** – Je crois que ça dépend des pays et des réalités de chaque pays. Il y a des pays où cette affirmation peut être vraie dans l'ensemble. On peut penser au modèle de relations industrielles qui s'est instauré (avec pas mal d'accrocs tout de même) dans le groupe Zanussi (qui maintenant est devenu un groupe suédois dans l'électro-ménager). Là, on peut dire qu'une série de thèmes ont été récupérés même si, souvent, persistait une gestion assez autoritaire : les équipes de travail ont été reconstituées, des équipes polyvalentes, des commissions, où les conseils ouvriers étaient représentés pour gérer tous les changements de l'organisation du travail, une certaine politique de formation professionnelle... Dans le cas précis de Zanussi, ça s'est fait dans un rapport avec le syndicat.

Dans le cas de Fiat, qui avait mis à profit la défaite de 1980, c'est une expérience qu'elle a réalisée dans les nouveaux établissements qu'elle a fait construire, c'est-à-dire beaucoup moins à Turin et beaucoup plus à Melfi ou à Termoli, dans le Sud, où ils ont expérimenté des unités de production à moitié sur le modèle japonais, à moitié sur un modèle déjà vraiment post-fordiste, en réévaluant le travail collectif, etc. Mais toutes ces expériences n'ont en effet touché et changé la condition ouvrière que pour une élite de travailleurs; c'est-à-dire qu'elles ont consisté, même au sein de la classe ouvrière, à intégrer de manière *soft* une élite, un pourcentage très petit (maximum 15-20%) des travailleurs, ou pour mieux dire des ouvriers.



Et tu as l'impression que tout ce qu'on appelle aujourd'hui «le nouveau visage du capitalisme», «la société en réseaux», etc. ne joue que pour une partie minime des travailleurs ?

BT. – Du point de vue du changement de leurs conditions, oui. Et pour une autre partie, on peut même parler d'une condition qui se détériore. Pour ceux qui ont pu réaliser ce que les Allemands appellent la flexibilité interne – c'est-à-dire, à travers des techniques de formation et de requalification, la possibilité de réemployer dans la même entreprise ou dans le même réseau, les personnes qui changent de travail – à mon avis, il y a eu une amélioration de la condition ouvrière, mais cela ne touche qu'une petite minorité.

La grande majorité, ce sont des gens qui expérimentent le passage de l'entreprise au chômage et qui se retrouvent à devoir chercher du travail dans des conditions de handicap : ils ont perdu une connaissance, une opportunité de requalification et ils sont poussés souvent dans des réseaux d'exclusion. **La transformation du fordisme après la crise a été réalisée sous l'initiative du patronat et s'est faite avec ses solutions à lui, sans aucune socialisation des coûts que cela imposait.**

C'est par rapport à cela que dans un certain nombre de documents, tu parles de syndicalisme des droits ou de syndicalisme de projet ?

BT. – Oui, de ce point de vue-là, je pense qu'il y a une crise définitive du fordisme. Je ne dirais pas la même chose du taylorisme qui, lui, peut très bien coexister avec une organisation post-fordiste de la production. Mais la crise du fordisme va certainement déterminer la fin d'un certain syndicat. Il y a d'ailleurs souvent chez les dirigeants syndicaux une nostalgie du fordisme : c'étaient de grandes masses de travailleurs pour lesquels *grosso modo* les problèmes étaient les mêmes. On pouvait revendiquer des augmentations de salaire, sinon égales pour tout le monde, au moins de 20% pour tous. On pouvait demander les 35 heures : à mon avis ça n'a plus de sens aujourd'hui, **le problème aujourd'hui est de gouverner le temps**, ce qui veut dire des choses complètement différentes pour un chercheur et pour un travailleur dans une chaîne d'assemblage, pour les multiplicités de spécificités professionnelles qu'on trouve dans l'entreprise.



Tu pourrais expliciter un peu cette idée de gouverner le temps ?

**BT.** – Le temps ... échappe complètement... Devant les implications que les nouvelles technologies ont sur l'organisation du travail, sur l'organisation de la production ; devant les impératifs de flexibilité qui se dessinent, le problème est de savoir comment mettre en acte des anti-corps.

Devant ces impératifs en effet, il n'y a pas de doute que l'entreprise tend à pré-déterminer, non pas d'une façon rigide et mécanique, mais d'une façon politique, non seulement le temps de travail mais le temps de vie. Elle a besoin de savoir que samedi prochain tu PEUX travailler, que lundi prochain tu PEUX faire l'équipe de nuit si besoin est, que, si tu travailles en *part-time*, tu PEUX être trouvé chez toi pour venir faire un travail dans l'après-midi. Tout ça finit par occuper tout le temps de vie. Il y a des tas de gens qui travaillent en *part-time* et qui ont leur temps hypothéqué parce qu'ils doivent pouvoir être trouvés chez eux, parce qu'on doit pouvoir les appeler chez eux pour venir travailler. Combien de gens, en particulier les femmes mariées avec des enfants, qui ont besoin d'organiser leur semaine, hurlent «je voudrais savoir au moins si le samedi de la semaine prochaine je dois faire le travail de nuit !». Il y a un problème de gouvernement du temps qui se retrouve dans la ville, où tu dois savoir s'il y a les services disponibles. Si tu fais un certain horaire, si tu dois aller chercher des documents à la mairie, tu as besoin de savoir si tu vas trouver la mairie ouverte à telle ou telle heure... C'est toute l'organisation de la vie qui est impliquée.

Il y a une nécessité absolue (et c'est une grande question) de pouvoir, de pouvoir PREVOIR, d'imposer la flexibilité de la personne à la flexibilité de l'entreprise.

Quelle forme peut prendre la revendication syndicale dans un tel paysage ?

**BT.** – Je ne pense pas qu'elle puisse encore être réalisée de façon uniforme. Je crois que dans beaucoup de cas, revendiquer 32 heures est une nécessité absolue face à certaines formes de travail, et qu'au contraire dans d'autres cas, il faut viser des formes souples d'organisation qui permettent de récupérer, d'introduire des périodes de repos sabbatique...

Pour un chercheur ou pour quelqu'un qui fait un projet, ça n'a aucun sens de lui dire qu'il fait 35 heures ou 34 heures par semaine. S'il est en train de finir un projet, il travaillera 16 heures par jour, le samedi et le dimanche. Mais il voudra après ça avoir 15 jours totalement libres.

**Tu individualises fort les revendications. Comment un syndicat peut-il rencontrer de telles aspirations ? Le syndicat ne peut tout de même pas négocier le rêve de chaque travailleur ?**

**BT.** – Tu as parfaitement raison. Mais le syndicat peut fixer des règles, et par conséquent donner des pistes, pour des négociations qui dans certains cas restent des négociations collectives et dans d'autres cas doivent devenir des négociations individuelles, il n'y a pas de doute là-dessus.

**Est-ce que ça ne pose pas un problème de solidarité entre les travailleurs ?**

**BT.** – S'il y a des pistes communes et s'il y a la transparence (autre élément décisif), je crois que non. Je pense justement à l'automne chaud. Il y avait déjà alors des pratiques de salaire individuel et on les a résolues. D'une manière tout à fait empirique, mais très significative : on a commencé à faire les négociations ensemble, tout le monde était là, chacun entraînait à tour de rôle dans le bureau du *manager*, discutait sa situation, sortait et écrivait sur un tableau ce qu'on lui proposait. Et le suivant entraînait dans le bureau en sachant donc où en étaient les autres, et tous savaient quelle était la situation de chacun.

**Et il y avait une discussion après, non ?**

**BT.** – D'abord chacun était en mesure de discuter de manière beaucoup plus forte. Et puis, si les résultats d'ensemble étaient négatifs, il y avait l'action collective. Je crois qu'on n'échappe pas à une zone d'individualisation des rapports de travail. Le problème c'est de l'armer de certains droits et de lui fixer des règles. Des droits universels qui s'imposent même aux travailleurs.

**Mais tout ça, c'est pour les gens qui ont du travail ou pour les gens qui ont un travail un peu permanent. Comment ça s'articule avec la précarité, le travail partiel, etc. ?**



**BT.** – C'est le grand problème. Surtout parce que ces formes de travail à temps partiel, le travail intérimaire, le travail précaire, ne font en réalité qu'augmenter les risques d'exclusion. Mon obsession, c'est la formation permanente. Aujourd'hui, en Europe, les investissements en formation diminuent, malgré la grande rhétorique autour de ce thème. Et ils diminuent du fait de l'absence d'anti-corps aux formes de flexibilité qui se réalisent dans le marché du travail. Flexibilité qui ne fait que réduire l'intérêt des entreprises dans la formation permanente. Quel bénéfice y a-t-il à investir pour une personne qui restera dans l'entreprise trois, quatre ou six mois ? C'est travailler pour la concurrence, pour l'autre entrepreneur qui emploiera ce travailleur par la suite. S'il n'y a pas une politique très forte et très volontariste - de la part des collectivités, de la part des syndicats, de la part des travailleurs - flexibilité veut dire précarité et exclusion.

On le voit dans la partie plus âgée de la population où, même avec l'appui des syndicats, le grand instrument a été celui des pré-retraites. Chaque fois qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas dans une entreprise, chaque fois qu'il fallait réduire l'emploi, on avait recours aux pré-retraites financées par la collectivité. Des gens de 40 ans, de 45 ans, ont été vidés de cette façon. Pour les petites entreprises, où il n'y avait pas même la pré-retraite, c'était le licenciement et puis c'était tout. D'autant plus facile si on fonctionne sur le mode du contrat à durée déterminée : «je ne renouvelle pas le contrat et c'est fini». Ce qui a amené à une situation européenne dramatique. Au dessus de 55 ans, en Italie, moins de 30 % de la population travaille.

**C'est comme en Belgique, à peu près.**

**BT.** – Alors que l'espérance de vie grimpe à 75-80 ans. C'est une perspective hallucinante. Et il y aura toujours moins d'argent pour financer les retraites et les gens vont se retrouver avec des retraites d'assistance de 55 à 80 ans : trente ans d'exclusion assistée, mal assistée. Ça, c'est le premier résultat d'une politique de flexibilité : l'exclusion du travailleur plus âgé, et on ne se demande pas à quel point ça représente un phénomène d'exclusion sociale et politique.

**Et la réponse des syndicats, c'est de nouveau une politique des droits ?**



**BT.** – La réponse tarde. Si c'était une politique des droits, ce serait très bien, parce que ça voudrait dire l'introduction du droit à la formation, à la requalification, à l'adaptation professionnelle comme contre-poids à la flexibilité du travail. C'est la seule sécurité que l'on peut donner aux gens. Toutes les données sont là : il n'y a pas trente six moyens d'augmenter l'emploi. Il n'y en a qu'un qui ait fonctionné, bien ou mal, c'est le degré de formation et de qualification. Pour tous les autres, revenus d'insertion..., toutes ces formes qui ont été expérimentées, on ne trouve pas UNE corrélation positive. Pour cela, il faut mettre en marche un mécanisme qui aille en contre-tendance par rapport aux tendances spontanées du marché du travail, où l'entreprise a moins intérêt aujourd'hui qu'hier à investir dans la formation du plus grand nombre.

**Donc elle rejette vers la collectivité le coût de l'éducation ou de la requalification.**

**BT.** – Oui. Et comme la collectivité connaît seulement le coût de l'éducation des jeunes, pour ce qui est le coût de la requalification des travailleurs âgés, on est à zéro.

**Est-ce qu'au niveau de la stratégie ne se pose pas aussi le problème d'une société en réseau où le patronat devient quelque chose de tout à fait dilué ?**

**BT.** – Oui, c'est absolument vrai, mais il reste toujours ses représentants.

**D'accord, mais des représentants qui disent : «on est dans un réseau...».**

**BT.** – On est dans un réseau, oui, mais il s'agit de résoudre ce problème, un problème qui est commun à toute une série de travailleurs qui ont différents statuts. Là se trouve une question qui, à mon avis, deviendra explosive, et qui est liée aux droits des personnes.

Prenons les grands espaces commerciaux. Je crois que c'est la même chose partout : dans chaque espace commercial, il y a des étalages qui appartiennent à différentes sociétés (par exemple, les griffes dans le commerce de parfum, etc.) et on s'aperçoit qu'il y a jusqu'à quarante contrats de travail différents pour des personnes qui font exactement le même bou-

lot, de la caissière à celle qui vend telle ou telle marque de parfum jusqu'à celle qui vend des foulards, etc. Moi j'ai vu des dizaines de contrats tout à fait différents. Certaines de ces personnes sont même théoriquement des indépendants. Comme il y a d'ailleurs des indépendants qui travaillent à la chaîne d'assemblage dans les usines italiennes. On en arrive à des cohabitations absurdes de différentes figures de travail. Quel est l'objectif ? Celui de revenir à une seule figure contractuelle ? J'en doute. **La question est de savoir si ces personnes ont les mêmes droits.**

**Revenir d'une façon générale au contrat à durée indéterminée, c'est inimaginable dans les conditions actuelles ?**

BT. – C'est inimaginable et surtout, cela risque d'être un leurre sur le plan formel. Probablement en Belgique et en France, certainement en Italie, le secteur où il y a le plus haut taux de mobilité, de *turn-over*, c'est le secteur de la construction, du bâtiment. Là, il n'y a pas de nouvelle forme de contrat, formellement les travailleurs sont dans un contrat à durée indéterminée, et pourtant les gens travaillent six mois, quatre mois... selon les saisons.

Revenir à une seule figure contractuelle, c'est poursuivre un mythe désormais. Et en même temps, certaines formes de travail indépendant, ce qu'en Italie on appelle les collaborateurs «*coordonnés et continus*», présentent certains espaces d'autonomie, mais avec des coûts humains énormes. Ce sont des gens qui n'ont pratiquement pas de sécurité sociale, qui perçoivent leur salaire après six mois, ou à la fin du projet, qui ont des problèmes de formation et de requalification gigantesques. Ils doivent se les payer eux-mêmes. Malgré cela, on s'aperçoit que l'idée de pouvoir exercer une activité avec un espace d'autonomie sur le temps et parfois sur le «comment faire» représente un élément de conquête idéologique pour ces gens, jeunes souvent. Alors si on leur demande de revenir en arrière, pour eux, ça n'a pas beaucoup de signification. Si on leur demande de se battre pour de nouveaux droits, pour que la société paye en partie leurs frais de formation et de requalification, pour que la société leur garantisse une assurance vieillesse digne de ce nom, l'assurance maladie, etc., là par contre je crois que ça marche.



C'est presque le boulot du parti politique, plus vraiment celui du syndicat, non ? Parce que tous ces indépendants ne se sentent probablement pas membres potentiels d'un syndicat.

**BT.** – Je pense que si on reconnaît leurs problèmes et la spécificité de leur situation sans leur demander de rentrer dans le syndicat, on peut arriver à des solutions et à des formes d'organisation assez inédites et positives. D'abord les faire se rassembler en associations ; établir un accord, une convention d'entraide sur certains objectifs, entre le syndicat et l'association, établir des plate-formes communes entre eux et les travailleurs qui se trouvent dans le même lieu de travail sous un statut différent. Je crois qu'il y a là un très grand potentiel de réorganisation, dans une optique très différente de celle du syndicat traditionnel.

C'est peut-être l'optique qu'avaient les vieilles unions départementales, ou même les vieilles Bourses du travail; là où, effectivement, il y avait une très grande mobilité d'une profession à l'autre, et où la qualification comptait beaucoup, indépendamment de la profession, du secteur, où elle s'exerçait. On était tour à tour ouvrier du bâtiment, de l'agriculture, de l'industrie alimentaire, souvent dans la même année. L'idée d'offrir des services communs peut être un instrument d'organisation, à condition que ceux qui s'organisent soient eux-mêmes les protagonistes de ces expériences.

**Ce n'est pas le rôle des partis politiques d'essayer d'introduire ce genre de problématique ?**

**BT.** – Si les partis politiques faisaient ce travail, ce serait très bien. Leur travail ne se substituerait pas, je crois, à une action revendicative sur le terrain, mais ce serait très bien. Le fait est qu'ils ne le font pas.

**Théoriquement, ça devrait pourtant les intéresser, non ?**

**BT.** – Il y n'a pas de doute là-dessus, mais je ne vois rien à l'horizon pour le moment. On reconnaît que c'est un gros problème, qu'il faut leur parler politiquement pour avoir leurs votes, mais le maximum auquel on arrive dans ce cas-là, c'est de dire qu'il faut réduire les impôts.



Dans ce qu'on appelle les nouveaux mouvements sociaux – Seattle, Bové, etc. – il semble qu'une réflexion sur ce genre de thème n'existe pas, que les nouveaux mouvements sociaux se préoccupent rarement de la condition actuelle des gens au travail.

**BT.** – Je crois qu'il y a une division qui est très préoccupante entre ces différents aspects. Les mouvements sociaux s'interrogent peu sur les destinées du travail traditionnel et le monde du travail traditionnel s'intéresse très peu aux questions décisives comme celles de l'écologie, qui pourraient pourtant reconduire au problème de la santé sur le lieu de travail et redevenir un terme explosif de l'action sociale. Dans ces conditions, il y a le risque d'une «corporativisation» du mouvement, c'est-à-dire d'une division des mouvements sociaux, souvent presque ennemis entre eux. C'est pour cela que je ne suis pas un enthousiaste de Seattle, je le dis franchement. Il y a une sensibilité très positive, que les partis de gauche n'ont pas su interpréter : comment gouverner la globalisation ? Comment offrir un grand projet aux pays du Tiers-monde ? Mais dans ce vide, risquent de prospérer les positions les plus «corporatives» et protectionnistes.

**Des positions qui ne s'attachent qu'à une partie de la réalité sociale.**

**BT.** – Oui, mais même dans cette partie... Par exemple, l'agriculture ouest-européenne a un problème face, non seulement à la globalisation, mais plus immédiatement face à l'élargissement, dans les cinq prochaines années, de l'Europe aux pays de l'Est. Il y aura un problème quand les produits maraîchers de Bulgarie et de Roumanie entreront en Italie et se vendront mieux que les produits siciliens. C'est un problème de division du travail, de spécialisation, de défense des produits traditionnels (en en payant le coût aussi). Toutes ces questions risquent d'être évacuées.

**Pourquoi ?**

**BT.** – Parce que chacun défend ce qu'il a et le défend au nom des valeurs du terroir. C'est pour cela que la France ne lâche pas les avantages qu'elle obtient de la Politique agricole commune. Et c'est pour cela qu'on prétend donner des miettes aux nouveaux pays candidats par rapport à ce que les pays

de la Communauté reçoivent de l'Europe aujourd'hui, c'est-à-dire presque 48% des ressources communautaires, seulement pour l'agriculture. Mais ce n'est qu'un exemple. Que deviendront les industries de la chaussure de l'Europe communautaire ? Elles se délocaliseront dans ces pays-là, comme une partie des entreprises italiennes vont déjà en Albanie et dans d'autres pays des Balkans. Il y a désormais tous les jours un avion de Verone pour Timisoara, en Roumanie.

**Qui sert à quoi ?**

**BT.** – Aux hommes d'affaires, pour des petites entreprises de la Vénétie qui ont établi leurs boîtes en Roumanie.

La réponse n'est pas de lutter pour que les entreprises restent où elles sont dans un marché qui demain sera un marché encore plus ouvert. C'est le problème d'une nouvelle spécialisation du travail, d'une nouvelle division du travail, du développement du troisième secteur, les services aux personnes, etc. Mais c'est la même problématique que nous lançent les pays du Tiers-monde qui ont besoin de pouvoir exporter leur production, même si elle fait concurrence à des productions traditionnelles des pays développés. Paradoxalement, le message anti-globalisation risque d'être perçu comme un message ennemi par rapport aux plus démunis.

**Alors que le message devrait être de négocier l'articulation de cette nouvelle division internationale du travail ?**

**BT.** – Oui, bien sûr.

**Là-dessus, le syndicat est muet.**

**BT.** – Il a mis quarante ans avant de développer une stratégie anti-fordiste et anti-tayloriste et il risque de mettre encore longtemps avant de découvrir jusqu'au fond que les choses ont changé.

**Oui, parce qu'il est muet sur le problème que tu poses quant à la division internationale du travail et il est muet aussi sur l'articulation par rapport à ces nouveaux mouvements sociaux. En Belgique il y a eu récemment des bagarres entre ces mouvements et les syndicats, parce qu'on ne sait pas exactement où s'arrête la fonction du syndicat. Il y a, du côté**



syndical, une espèce de défense d'un syndicalisme qui aurait le monopole de l'action dans tout le domaine social, ce que vous appelez en Italie le «pan-syndicalisme».

**BT.** – Oui, il y a, je le répète, un risque de «corporativisation» du mouvement social dans son ensemble. Pas seulement la bagarre entre les syndicats et les nouveaux mouvement sociaux, mais les bagarres, au sein même des syndicats, entre certains groupes, certains secteurs, et d'autres.

**On parle beaucoup des nouvelles aliénations et le thème des Cahiers Marxistes porte là-dessus. Comment réagis-tu par rapport à cette problématique ?**

**BT.** – Je pense que les nouvelles aliénations sont les vieilles. On parlait de gouvernement du temps : ne pas avoir le pouvoir de gouverner son temps, c'est une forme nouvelle d'aliénation. Mais elle repose la question traditionnelle que Marx avait essayé d'analyser : la possibilité d'un gouvernement de soi, au moins la possibilité d'auto-réalisation au travers du travail, plutôt que de se voir exproprié de ses propres connaissances et de sa propre autonomie de décision.

Et je crois que si on peut parler de nouvelles aliénations, c'est en rapport avec le gouvernement des connaissances, qui risque de reproduire des fractures d'une dimension que nous n'imaginons absolument pas, parce que ce sont les moins récupérables à moyen terme, beaucoup moins récupérables qu'une diversité des salaires. Le fait d'avoir pu bénéficier d'une éducation de base ou pas, ça veut dire, pour certaines personnes, être coupées pour toujours, d'une certaine façon, de pouvoir travailler, de pouvoir gouverner son temps, de pouvoir gouverner son travail, et par conséquent sa vie. Je crois que la question de la connaissance devient la nouvelle division de classe qui s'instaure à l'échelle mondiale et dans chaque pays industrialisé.

**Et comment analyses-tu le bouillonnement actuel autour des questions de harcèlement moral, de harcèlement psychologique, de stress, etc. ?**

**BT.** – C'est le signe que dans les nouvelles conditions où tend à se réaliser le travail, se reposent les mêmes problèmes que nous avons connus il y a longtemps, à savoir la possibilité de



pouvoir se gouverner dans le travail. Avant c'était le chef qui te licenciat d'un jour à l'autre, si tu contestait ses décisions, maintenant c'est le harcèlement.

**N'y a-t-il pas aujourd'hui un phénomène en plus qui est le poids des nouvelles technologies, qui introduisent des contraintes dans le rythme de travail et la manière dont le temps peut être géré par quelqu'un ?**

**BT.** – Plus que des contraintes dans le rythme, ce sont des contraintes dans la qualité et dans la responsabilité par rapport au travail. Des conditions qui ne sont pas reconnues comme telles et qui ne sont pas par conséquent l'objet d'une contre-partie importante. J'ai vu des nouveaux ateliers de la Fiat : je dois dire qu'il y a un grand changement. On n'observe plus la contrainte du travailleur à la chaîne telle qu'on la connaissait.

Par exemple, dans la chaîne d'assemblage des carrosseries, il y a vingt ans, la soudure des ailes de la voiture se faisait les bras en l'air : un travail absolument tuant. Maintenant, j'ai vu là une dame, assise devant un tableau et qui gouverne, au sens propre du terme, les robots qui font tout le travail. Or, il y a des incidents de parcours, d'abord parce que de l'atelier précédent peuvent arriver des parties défectueuses que le robot n'est pas en mesure de traiter, ensuite parce que le robot doit pouvoir recharger ses accumulateurs pour pouvoir souder... Et j'ai vu cette dame intervenir continuellement : se lever, aller voir, réfléchir, discuter de ce qu'elle allait faire d'une portière. Est-ce qu'elle allait la renvoyer en arrière ? Est-ce qu'elle pouvait essayer de l'ajuster avec un coup de marteau ? Est-ce qu'elle allait l'envoyer aux déchets ? A ce moment-là, elle décidait d'un choix dont les conséquences économiques étaient loin d'être indifférentes, en dehors même du fait qu'elle arrêtait la chaîne. Ça veut dire un stress de type assez nouveau, une grande responsabilité, et un travail moins bête.

Il y a un élément qui change : on demande aux travailleurs, même dans les travaux les plus humbles, une plus grande responsabilité dans le résultat, une implication dans la qualité du résultat, on leur demande de penser et d'intervenir : exactement le contraire de ce qu'on leur demandait il y a vingt ou

trente ans. Mais du point de vue contractuel, leur condition n'a pas changé.

**Et ils ne sont pas plus stressés ?**

**BT.** – Je ne crois pas. Le type qui était à la chaîne et qui avait trente secondes de tolérance entre deux pièces, il était beaucoup plus stressé. La dame dont je parlais, elle appuie sur son bouton, les robots s'arrêtent et elle peut aller voir à son aise.

**N'est-ce pas un travail beaucoup plus individuel, par contre ? Le problème de cette dame n'est probablement pas le même que celui des autres travailleurs dans l'entreprise.**

**BT.** – Bien sûr, il y a le besoin de retrouver un terrain commun, mais il reste les points dont nous parlions tout à l'heure : dans quelle condition est-elle en mesure de gouverner son temps dans la semaine, dans la journée ? Dans quelle mesure a-t-elle la garantie de pouvoir enrichir ses connaissances pour ne pas perdre pied devant des transformations technologiques qui se succèdent avec une rapidité sans précédent dans l'histoire ? Et dans quelle mesure a-t-elle le droit de discuter de la façon dont elle travaille ? Là, elle n'a pas eu la possibilité de discuter et d'imaginer un travail qui soit adapté à ses possibilités et à ses connaissances. Ce sont les grands problèmes de l'aliénation, bien que dans un contexte tout à fait différent.

**Est-ce qu'on ne peut pas dire qu'actuellement les travailleurs sont dans une situation impossible pour conquérir ces droits nouveaux, dans la mesure où ils sont chacun seul face à sa tâche ? Qu'une solidarité élémentaire manque ?**

**BT.** – Ce qui manque et qui manquera encore très longtemps, je pense, c'est l'usine fordiste où on était tous ensemble. Mais je ne pense pas que cela empêche le besoin forcené de communication et d'échange, pour lequel il faut créer des espaces. Et l'entreprise donne ces moyens. A une élite. Dans cet atelier de production, cette dame s'arrête un moment, va dans un fumoir qui lui est réservé, avec d'autres travailleurs venant d'autres ateliers, va fumer sa cigarette tranquillement pendant un quart d'heure. Tous les matins, le *staff* de l'unité de production se réunit et discute de ce qui va et de ce qui ne va



pas. Elle-même prend des notes sur un carnet, etc. Mais encore une fois, ça ne concerne que 20-30% des travailleurs.

**S'introduit une nouvelle dichotomie, une dualité dans l'entreprise, entre ceux qui ont un poste à responsabilité même s'il est très mécanique et le reste des travailleurs – précaires, à temps partiel, etc.**

**BT.** – Mais ceux-là auront aussi l'opportunité de se retrouver si on leur donne les moyens de la saisir. Le syndicat, un parti politique, une association, peu importe, peut la leur offrir. Parce que certainement on ne retrouvera pas cet espace tel quel dans l'usine de demain où tout va finir par être automatisé.

**Le syndicat a quand même joué un rôle de relais de solidarité à l'égard des travailleurs au chômage, ou des travailleurs précaires. Il me semble que ce rôle-là, le syndicat le remplit beaucoup moins aujourd'hui, non ?**

**BT.** – Oui, cet élément là s'est beaucoup amenuisé parce que les réalités ont été très morcelées. Même au sein du chômage, il y a une diversification des conditions d'attente qui est énorme et qui rend très difficile l'organisation d'un mouvement de chômeurs. Je pense à ce qui existe en France. Ce sont en réalité de petites élites qui se battent au nom des chômeurs, mais les chômeurs multiplient les cas individuels. Ils ont besoin je crois de trouver des interlocuteurs chez des travailleurs qui ne sont pas au chômage et chez des travailleurs qui sont dans des conditions de semi-emploi ou de précarité, ce qui, je crois, ne peut se réaliser que dans des formes nouvelles d'associations. Il y a dans certains endroits des expériences qui se créent. Dans cette problématique-là, je pense qu'il s'agit aussi de repenser complètement le rôle du territoire par rapport à la catégorie, à la profession, au secteur, à tout ce qui compose le syndicat vertical, comme on l'appelle. Le rôle du territoire, c'est-à-dire la dimension spatiale, la cohésion sociale dans l'espace, soit encore, à l'intérieur du syndicat, la dimension horizontale.

Et là, les intellectuels pourraient rejouer un rôle important, comme ils l'ont fait au début du syndicalisme. Je crois qu'il y a des éléments de similitude et c'est d'ailleurs un thème sur lequel je voudrais un jour travailler un peu plus : j'ai lu, entre



autres, ce livre, *La Nuit des Proletaires*, de Jacques Rancière, qui est une longue étude sur les premières formes d'organisation des travailleurs autour de 1840-1850. Les premières formes d'organisation revendicatives naissent parmi les travailleurs aux postes les plus instables, par exemple ceux qui faisaient les parquets : ils travaillaient quinze jours sur une commande qui ne se renouvelait pas, contrairement aux travailleurs de la joaillerie ou aux tailleurs qui étaient réunis dans des ateliers. Théoriquement, les tailleurs auraient dû s'organiser le plus rapidement et avec le plus d'efficacité. Au contraire, ce sont les ambulants, les compagnons, qui constituent les premières formes d'organisation, tout en étant, par ailleurs, à cheval entre une activité manuelle et une activité intellectuelle : beaucoup écrivent de la poésie ou deviennent peintres...

Je crois que nous sommes dans une période de bouleversements profonds qui reposent un peu les mêmes problèmes ; qui sont pareils aux problèmes de l'Italie, par exemple, dans la phase de sa première industrialisation, où paradoxalement le mouvement a été dirigé pendant une certaine période par les ouvriers de l'agriculture, ceux que l'on appelle en italien les *braccianti*, ceux qui avaient le travail le moins stable et qui ont créé les premières organisations horizontales, les premières coopératives.

Faire cette comparaison, ça voudrait dire que face à la diversité des situations de travail, de dépendance, de précarité... à côté d'un syndicalisme des droits, devrait se développer un syndicalisme de services, non ?

BT. – Je crois que c'est la même chose : le syndicalisme doit offrir des choses très concrètes comme l'éducation primaire, comme les universités populaires d'autrefois, le syndicalisme doit pouvoir assister les gens par rapport au fisc, par rapport à toute une série de questions légales...

*propos recueillis par France Hardoux et René De Schutter  
octobre 2000*

ALORS LES GARS  
ÇA VOUS DIT UN PETIT  
FOOT ?

(AVANT LA RÉUNION  
D'ÉVALUATION SURPRISE  
DE DIMANCHE APRÈS-  
MIDI)



## de la banalisation du mal, hier et aujourd'hui

quelques remarques à propos du livre de  
Christophe DEJOURS, *Souffrance en France\**

jacques aron

Le livre de Christophe Dejours constitue une recherche intéressante en matière de psychologie du travail dans les entreprises et, à travers elle, une mise en évidence du processus actuel de banalisation des injustices sociales. Pour l'auteur, l'acceptation de ces situations a pour fondement essentiel la peur, de la perte d'emploi ou de la précarité d'existence. Notre propos n'est pas d'entrer dans le détail de son analyse qui interpelle la gauche à plus d'un titre. Nous ne nous attachons qu'aux considérations philosophiques que Dejours introduit en fin de volume (*chapitre VIII : La banalisation du mal*).

L'auteur se propose d'y développer une hypothèse selon laquelle «*le processus de mobilisation de masse dans la collaboration à l'injustice et à la souffrance infligée à autrui, dans notre société, est le même que celui qui a permis la mobilisation du peuple allemand dans le nazisme. Le fait que le processus soit le même n'implique pas que nous soyons dans une phase de construction d'un système totalitaire. Le point de*

\* Christophe DEJOURS, *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris, 1998.



départ et d'enclenchement du processus actuel ne se situe pas dans un contexte socio-historique comparable à celui des années 20 et 30». (p. 154)

Christophe Dejours, s'inspirant de Hannah Arendt, centre donc sa réflexion philosophique et morale sur la banalisation du mal, c'est-à-dire sur le «*processus grâce auquel un comportement exceptionnel, habituellement entravé par l'action et le comportement de la majorité, peut être érigé en norme de conduite, voire en valeur*» (p. 157). Il ajoute aussitôt que cette banalisation du mal suppose des conditions spécifiques de nature à encourager le consentement et la coopération de tous pour y parvenir.

Mais malgré toutes ces précautions préalables, le parallèle entrepris ici à des fins exploratoires entre des processus générés aujourd'hui par le climat d'insécurité sociale dû à la mondialisation du marché capitaliste et l'horizon du «mal absolu», la «solution finale» et l'univers concentrationnaire du nazisme, ne peut manquer, selon nous, de susciter un certain malaise. Et ce, pour deux raisons.

La première tient au déséquilibre flagrant entre l'analyse longuement détaillée d'une situation sur le terrain à laquelle Dejours consacre ses travaux et recherches depuis une vingtaine d'années et le raccourci schématique de la genèse du nazisme, sans doute supposée connue du lecteur.

La seconde résulte de l'isolement d'un processus jugé fondamental et permanent – la banalisation de certains comportements à travers les rapports de travail – de son contexte spécifique ramené en fin de compte à un rôle accessoire. Ainsi, même si l'auteur n'entend pas conclure, mais simplement ouvrir une recherche («*...nous devons nous préoccuper d'établir clairement les différences entre l'accomplissement du mal en système totalitaire et en système néolibéral, depuis que ce dernier règne sur la totalité de la planète*», p. 197), les rapprochements esquissés dans l'ouvrage paraissent motivés davantage par le souci de provoquer la prise de conscience et une réaction salutaire que par leur pertinence propre.

Même la notion de «*mobilisation de masse*» dans le moment présent pourrait être mise en question. Quelles sont les masses ainsi mobilisées et où cette mobilisation (mot du vocabulaire militaire indiquant la mise en mouvement effective des

troupes) se donne-t-elle à voir ? Il conviendrait au surplus de répondre à la question : qui mobilise ? Comme nous l'avons déjà signalé, ceci ne sera pas abordé, pour nous consacrer au deuxième terme de la comparaison historique esquissée par Dejours.

## processus et circonstances

Considérons d'abord la genèse du nazisme. Comment comprendre, nous dit Dejours, que celui-ci se soit développé dans un pays considéré comme hautement civilisé ? *«Et il est vrai que même ceux qui ont assisté à ce processus de la montée et de la domination du nazisme sont incapables d'expliquer comment les ressorts éthiques ont pu, tous, être anéantis et laisser la voie libre à la peste noire. (...) Le problème central du mal, c'est celui de la mobilisation en masse du 'peuple le plus civilisé' dans l'accomplissement du mal»* (p. 153). Deux affirmations paraissent pour le moins péremptoires dans cette présentation du problème : celle de l'incapacité de fournir une explication plausible à la levée des barrières morales entourant des agissements criminels ; celle du caractère massif du phénomène, véritable mobilisation de masse dans une politique criminelle.

On ne dénombre plus aujourd'hui les apports importants des historiens à la connaissance des étapes du nazisme. Ils nous ont fourni des données précieuses pour cerner ce système politique qui, effectivement, a conduit la philosophie à repenser notamment la catégorie morale du mal. Ce qui se dégage de ces études, c'est certainement que le phénomène national-socialiste n'a pu résulter que d'un enchaînement de causes et de circonstances exceptionnelles et qu'aucun processus unique ne saurait en rendre compte, fût-ce en dernière analyse. L'allusion au *«peuple le plus civilisé»* est un lieu commun trompeur. L'Allemagne est aussi, et bien antérieurement au nazisme, le pays qui vit le plus mal sa «civilisation». Je place le concept entre guillemets, au moins pour indiquer son ambiguïté et renvoyer à la querelle idéologique qui a entraîné en Allemagne la distinction entre *Kultur* et *Zivilisation*\*.

\* Ndlr – *Zivilisation* a fini par désigner le développement technique auquel ne répond pas nécessairement un progrès de la *Kultur*.



A propos du poids des circonstances historiques, on me permettra une première observation : *«la mobilisation de masse dans le travail de la violence rationalisée»*, dont traite Dejours s'est déroulée dans tous les pays européens avant la naissance du nazisme, et ce dernier en est l'un des produits dérivés. Cet acte décisif pour tout le XX<sup>ème</sup> siècle est la première guerre mondiale, qui a également transformé le mode de production capitaliste et l'ensemble des rapports sociaux. Jamais interventions politique et économique n'avaient été aussi étroitement imbriquées. La guerre et la gestion scientifique des entreprises (le taylorisme) sont contemporains et entretiennent des rapports étroits. La guerre 1914-1918 est, dans l'histoire de l'Europe, la première dans laquelle s'opère massivement un renversement radical des valeurs morales. Si l'on regarde «Tu ne tueras point» comme l'impératif moral le plus catégorique, cette guerre fait pendant quatre ans du Mal le Bien suprême. Décorations aux tueurs et hommages aux morts. Le filtre empoisonné qui provoque le renversement des valeurs s'appelle : nationalisme sous sa forme la plus chauvine. Il n'est pas le privilège de l'Allemagne, même si le national-socialisme le mettra au centre de son idéologie meurtrière.

Si l'on examine la période de la montée en puissance du mouvement national-socialiste – 1920-1933 – on doit constater que celui-ci s'est appuyé largement sur toutes les frustrations nationales et populaires consécutives à la guerre : conditions de la défaite, charges des réparations, répercussions de l'inflation, etc. Le court laps de temps entre la reprise économique de 1924 et la crise amorcée en 1929 marque une véritable stagnation du mouvement nazi et de ses alliés nationaux-populistes. Tandis que le produit national brut par habitant retrouve le niveau qu'il avait en 1914, le parti de Hitler ne recueille que 2.6% des suffrages en 1928, avant d'amorcer la «résistible» ascension que l'on sait. En quatre ans, le parti va multiplier par quatorze le pourcentage de ses voix. A ce moment, l'influence massive du national-socialisme est étroitement liée à la situation économique du pays : si les actions des sociétés allemandes amorcent déjà une baisse sensible en 1928 et 1929, c'est le «vendredi noir» de Wall-Street (25 octobre 1929) qui va précipiter le monde capitaliste, et singulièrement l'Allemagne, dans une crise de longue durée. Les cours ne se stabiliseront qu'au milieu de l'année 1932.



En cette année, 31% des travailleurs allemands sont au chômage ; 23 millions d'individus, soit 36% de la population, vivent misérablement de l'assistance publique. Avec 260 suicides par million d'habitants, l'Allemagne détient un triste record mondial. Les murs se couvrent d'affiches électorales du parti national-socialiste portant pour slogan : *Notre dernier espoir : HITLER*. Même si l'intimidation et la violence de rue sont déjà présentes et s'amplifient – elles n'ont jamais cessé sous la République de Weimar, où la terreur et l'assassinat politique, essentiellement de droite, sont souvent impunis – le nazisme ne se répand pas parce qu'il «banalise le mal», mais parce qu'il sait capter les espérances des masses populaires.

*«L'énigme fondamentale, écrit encore Christophe Dejours, c'est la banalisation grâce à laquelle on peut former des troupes de collaborateurs et de personnes consentants, à partir d'une population de braves gens qui disposent, indubitablement, d'un sens moral»* (p. 183). Nous pensons que la banalisation commence par la récupération populiste et démagogique du bien, par la banalisation du bien, c'est-à-dire précisément par la mobilisation de toutes les valeurs traditionnelles et établies, et que le mal, quand il est perçu, est considéré par la majorité de la population comme «un moindre mal» (plus vulgairement dit : «on ne fait pas d'omelettes sans casser d'œufs»).

La démagogie et le populisme, qui témoignent indirectement du bas niveau de connaissances et de conscience politique critique des masses, portent en eux les germes du mal futur, en dérivant la colère populaire vers des causes et des responsables imaginaires : le manque d'espace «vital» du peuple allemand ou le «complot juif mondial», parfaitement irrationnel et paranoïaque dès l'origine (les Juifs dirigeant à la fois le capitalisme et la révolution bolchevique).

La compréhension du fascisme demande une lecture du phénomène à la fois internationale et nationale. A ce sujet, deux tendances fréquentes nous semblent se renforcer mutuellement : minimiser la dimension internationale de la banalisation du mal, souvent bien connu et très tôt en dehors de l'Allemagne, et parallèlement minimiser les différentes formes de résistance au nazisme, fortement affaiblies il est vrai par leurs conflits et divisions internes, et qui perdront un combat décisif avec la prise du pouvoir des nazis, inaugurant une ter-

reur et une répression de masse à l'égard de leurs adversaires politiques et des boucs émissaires qu'ils désignent à la vindicte populaire.

Mais même au début de cette ère de pouvoir hégémonique (1933-1938), la conquête idéologique des masses se poursuit, car tout régime préfère faire l'économie de la violence, là où il le peut. Bien qu'il détienne à présent les principaux leviers de commande mais pas tous, la politique du pouvoir est prudente et s'appuie de façon habile et équivoque sur des valeurs positives : la paix, le droit au travail et au logement, le droit des peuples, etc.

Nous n'entendons évidemment pas minimiser la progression savamment dosée des mesures répressives à partir de 1933 : violences arbitraires, internements, démembrement de l'opposition, lois antisémites ; quand elles le peuvent, les victimes potentielles émigrent. Mais le régime jouit aussi d'un soutien populaire et le chauvinisme anesthésie un certain nombre de résistances.

Dans ce contexte, une place importante est évidemment dévolue aux comportements dans les rapports de travail, ce qui ne contredit certainement pas les hypothèses de Dejours, mais les situe et les relativise. D'autres ressorts sont également en jeu, souvent aussi irrationnels que les réactions qu'engendrent les peurs de toute nature, et profondément ancrés dans l'histoire politique et culturelle de l'Allemagne. Le travail, élément d'intégration et d'uniformisation des comportements, est largement pris en compte par les nazis. Des institutions spécifiques sont créées à cet effet : le Front du Travail (*Deutsche Arbeitsfront*) ou La Force par la Joie (*Kraft durch Freude*). Symptomatique est l'exposition de propagande des nazis en 1935 pour ancrer les pratiques national-socialistes dans une espèce de philosophie naturelle des valeurs (le populisme en appelle toujours à la fausse évidence du « bon sens ») :

*«La nature, lorsqu'elle produit des êtres vivants qui devraient être appelés et aptes à des tâches élevées, réalise deux grands principes que nous pouvons considérer comme les lois fondamentales de la vie : le principe de la division du travail et son corollaire le principe d'autorité (das Führerprinzip). Ceux-ci rendent possible le rassemblement en vue d'une action concertée*



*des performances individuelles des vecteurs du travail morcelé. (...) Nous avons montré le grand principe de la division du travail en vue de hautes performances et l'autorité du chef en vue de leur coordination. Il faut y ajouter la description des lois naturelles de l'Etat du peuple. Elles démontrent que la construction d'un tel Etat n'est rien d'autre que la forme d'organisation suprême d'un peuple dans lequel s'exercent nécessairement les mêmes lois de la division du travail et de sa coordination par un principe d'autorité.»* (Catalogue de l'exposition *Wunder des Lebens* – Les miracles de la vie ; le texte est illustré par un collage réalisé par un ancien maître du Bauhaus, Herbert Bayer, mettant en parallèle le cerveau commandant les mouvements du corps humain et Hitler s'adressant aux ouvriers : « *Travailleurs, mettez-vous à l'ouvrage* »<sup>1</sup> pour sortir du chômage de 6.2 millions d'individus).

On notera en passant que, si le nazisme a effectivement fait grand usage des clichés liés à la division du travail et des tâches entre les sexes, et de l'exaltation de la « virilité », à la mobilisation de laquelle Dejours consacre des observations très judicieuses, le *Führer* charismatique, contrairement à Mussolini ou à des épigones plus contemporains, ne répond en rien aux canons de la beauté virile de la race nordique que chante l'art « régénéré ». Jamais *leader*, pourtant encensé par quelques intellectuels, et non des moindres<sup>2</sup>, n'aura moins correspondu aux valeurs idéales qu'il prétendait représenter, mais par contre parfaitement incarné le ressentiment populaire dans toute sa spontanéité. On pourrait d'ailleurs se demander si ces traits n'ont pas contribué à créer cette figure charismatique, appelé par nature, par élection, à se situer « au-delà de bien et du mal ». Le génie romantique, même celui du mal, est celui qui ne se plie pas aux règles communes.

Si les masses populaires avaient moins de raison d'être prioritairement alertées par des considérations morales, des personnalités auraient dû y être plus particulièrement attentives, surtout dans la mesure où elles symbolisaient précisément cette haute culture classique allemande et ses idéaux humanistes. Mais là encore, des caractéristiques de l'histoire nationale rendirent leurs réactions souvent embarrassées et trop

1. *Bauhaus*, Könemann, Cologne, 2000, édition française, p.340.

2. Voir : Jacques Aron, « Heidegger et le national-socialisme », in *Cahiers marxistes*, n° 201, avril-mai 1996, p. 191.



tardives. On ne saurait le montrer mieux qu'à l'exemple du plus prestigieux d'entre elles, que la reconnaissance internationale venait de consacrer par l'attribution du Prix Nobel en 1929 : Thomas Mann. En 1918, dans ses *Considérations d'un apolitique*, Thomas Mann défendait, contre l'engagement pacifiste et socialiste précoce de son frère aîné Heinrich, une vision aristocratique (l'aristocratie de l'esprit) de la culture classique idéaliste, méprisante à l'égard de l'activité politique, jugée vulgaire, plébéienne et toujours empreinte de compromis dangereux pour l'indépendance de l'activité artistique et intellectuelle. Thomas Mann écrira en 1947 à Hermann Hesse : «... je défendais une germanité (Deutschum) romantico-protestante, apolitique et anti-politique, que je ressentais comme mon fondement existentiel»<sup>3</sup>. C'est très lentement qu'il en vint à s'interroger sur le bien-fondé de cette position intellectuelle face à l'évolution de l'Allemagne. Il quitta le pays en 1933, sans faire de son départ un signe politique, bien que des prises de position publiques antérieures le situaient sans équivoque comme un adversaire culturel des nazis et de la droite nationaliste<sup>4</sup>. C'est à titre privé qu'il écrit alors à son frère cadet : «Malgré tout, le monde a toujours regardé et écouté les grandes révolutions historiques. Mais celle-ci n'en

3. Thomas und Heinrich Mann, *Briefwechsel 1900 bis 1949*, S. Fischer Verlag, Francfort/Main, 1975. La lettre est citée dans l'introduction de Hans Wysling, p. XLVIII.
4. *Ibidem*, p. 126, *Vom Beruf des deutschen Schriftstellers in unserer Zeit* (De la profession de l'écrivain allemand à notre époque). Dans un discours du 27 mars 1931 à l'Académie des Arts de Prusse, à l'occasion des 60 ans de son frère Heinrich, il s'en prend ouvertement aux gardiens fidèles des valeurs allemandes (*treudeutsch*) qui sont en même temps «activement antirépublicains». «N'être que allemand, c'est être petitement allemand (*klein-deutsch*), sans ouverture au monde (*nicht-welt-deutsch*) ; voilà une germanité d'une espèce moindre et racornie. Aucun mouvement anti-universaliste, aussi populaire qu'il puisse être pendant quelques décennies, ne peut y changer quoi que ce soit et nous pouvons à juste titre retourner contre ses militants le reproche de présenter un caractère non allemand (*undeutsch*). S'il y a jamais eu un maître allemand qui ne portât pas en lui l'Europe et le monde, il ne peut en tout cas plus s'en trouver un seul aujourd'hui ; dans un monde, où partout les murailles de la naïve supériorité nationale et l'auto-suffisance sont en passe d'être abattues, dans une Europe en train de se construire intellectuellement et bientôt économiquement, une culture de la petitesse, de l'étroitesse d'esprit et du provincialisme serait un phénomène lamentable».

*est pas une ; c'est une rechute dans la plus sombre barbarie. Je ne m'inclinerai jamais devant elle, et je préfère mourir en exil que de pactiser avec elle*<sup>5</sup>. Ce n'est qu'en 1936 que Thomas Mann choisit officiellement l'exil, prit publiquement position, et ne cessa dès lors de mettre aussi en cause la lâcheté des régimes démocratiques à l'encontre de la dictature nazie. Heinrich et Thomas se retrouvèrent finalement aux Etats-Unis, où Thomas reconnut en quelque sorte la clairvoyance plus précoce de son frère dans le discours qu'il prononça en 1941 à l'occasion du 70<sup>ème</sup> anniversaire de l'aîné : *«Ce fut l'erreur fatale de cette classe moyenne cultivée de l'Allemagne, de tirer une ligne de partage stricte entre l'esprit et la vie, entre la pensée et la réalité, et de regarder avec condescendance et avec mépris, du haut d'une culture absolue, vers la sphère sociale et politique. Voilà ce qui a valu à l'esprit de la bourgeoisie allemande son humiliation actuelle*<sup>6</sup>. En 1945, au lendemain de la défaite nazie, Heinrich dira à son tour de son frère : *«Sa conscience parcourut un chemin pénible, avant qu'elle ne se décidât contre son pays*<sup>7</sup>.

La défaillance, dans le combat moral, d'une grande partie de ses intellectuels et de sa classe moyenne bourgeoise, fait aussi partie des traits particuliers de l'histoire allemande et caractérise cette République de Weimar, souvent qualifiée de république sans républicains. Ni le monde organisé du travail, ni la peur ne suffisent à expliquer ce phénomène qui ne s'est pas éteint avec la défaite de 1945. Thomas Mann en fit lui-même l'amère expérience : alors que son retour au pays se profilait en 1946, un de ses propos suscita une campagne hostile contre lui. Il avait eu le malheur de déclarer que dans son exil : *«Des livres aussi me parvenaient du pays, mais – c'était sans doute injuste, car parmi eux se trouvaient peut-être de bonnes choses – pour moi une odeur de sang et de honte leur était attachée*<sup>8</sup>. On sait que bien plus tard, le chancelier Brandt faillit perdre une élection pour avoir porté les armes contre son pays sous le nazisme. Impitoyable dialectique des faits et des circonstances.

5. Viktor Mann, *Wir waren fünf, Bildnis der Familie Mann*, Deutsche Buch-Gemeinschaft, Berlin, 1964, p. 542.

6. Th. et Heinrich Mann, *op. cit.* p. LIX.

7. *Ibidem*, p. 231: *Mein Bruder*, 6 juin 1945.

8. *Ibidem*, p. 576.



Si nous en venons à la partie la plus criminelle de l'histoire national-socialiste (1938-1945), son facteur décisif fut à nouveau la guerre, la guerre de conquête totale qui constitua le facteur décisif de l'abaissement moral du pays. A ce moment, le contrôle total et la terreur gagnèrent l'ensemble de la société. Avant la deuxième guerre mondiale, bien des voix s'élevaient pour condamner ce qui apparaissait comme prévisible, parce que déjà connu : l'antisémitisme, le réarmement et la montée du bellicisme. Mais à ma connaissance, même après la Nuit de Cristal (qui fut organisée par le parti et n'entraîna pas le grand pogrome populaire souhaité par les nazis), personne ne pouvait encore concevoir que la répression de plus en plus brutale et systématique à l'égard des Juifs dût avoir pour conclusion fatale la «solution finale». C'est pourquoi l'événement occupe encore cette place à part dans l'imaginaire d'aujourd'hui. Mais il est en somme le corollaire de la guerre déclenchée par l'impérialisme le plus sanglant que la planète ait connu. La sauvagerie de la guerre d'extermination menée à l'Est a eu pour pendant l'éradication de l'ennemi intérieur (fantasmatique).

Subsiste cependant une différence que, précisément, les recherches de Christophe Dejours peuvent nous aider à éclairer. Les nazis ont préparé le peuple allemand à la guerre en lui enseignant les vertus viriles : dédain de la mort, grandeur du sacrifice, mâle camaraderie. Contre les Juifs, ils pouvaient répandre le mensonge, la haine et le mépris, tenter de provoquer des pogromes ; mais éliminer une masse sans défense, femmes, enfants, vieillards, ne relevait d'aucune des prétendues valeurs viriles. Himmler dut expliquer à ses exécutants qu'ils faisaient œuvre utile à la santé du peuple allemand, même si celle-ci heurtait leur conscience et ne pouvait être révélée publiquement (qu'en eût-il été en cas de victoire ?). Et si la guerre comporta aussi le massacre organisé de populations civiles, jamais encore les moyens modernes d'organisation et de production n'avaient été mis systématiquement au service de l'éradication de peuples, un objectif qui devint parfois prioritaire par rapport aux considérations stratégiques. Cette organisation rationnelle était au service de la plus irrationnelle des idéologies.



## schémas et nuances

Tout ceci ne représente certainement pas une critique de l'apport fondamental du livre de Dejours, ni de son dévoilement des ressorts psychiques par la psychanalyse. La manière dont ceux-ci interviennent dans les situations ordinaires ou extrêmes, la manipulation dont ils peuvent être l'objet, y sont remarquablement montrées.

D'où vient donc l'embarras que nous avons essayé d'exprimer ? Peut-être en fin de compte, de leur mise en relation avec deux concepts de l'analyse économique-politique, trop massifs, trop peu explicités et trop peu différenciés : néolibéralisme et totalitarisme, ce dernier assimilé au nazisme. Si l'analyse du national-socialisme a mis si longtemps à pouvoir entrer dans les consciences, surtout en Allemagne, ce n'est sans doute pas seulement parce que des résistances importantes pouvaient se manifester dans la partie de la population qui avait été directement impliquée dans les événements, mais parce que personne ne pouvait être identifié ou s'identifier dans une peinture aussi indifférenciée. Or, c'est bien celle-ci que Dejours introduit dès le début avec insistance : *«Le système (nazi) ne fonctionnait pas seulement grâce à ses chefs. Son efficacité reposait sur la collaboration, en masse, de la majorité du peuple des 'exécutants'. Par collaboration, il faut entendre ici la participation coordonnée de toutes les intelligences singulières au fonctionnement du système»* (p. 73). Et il précise un peu plus loin : *«Si le système nazi de production et d'administration a fonctionné, c'est parce que, en masse, les travailleurs et le peuple tout entier ont apporté le concours de leur intelligence et de leur ingéniosité pour le rendre efficace»*.

De fait, la production industrielle, plus encore que les modes de production antérieurs, exige discipline collective et coordination des tâches pour être efficace. Ces caractéristiques ne sont pas nécessairement négatives en soi ; elles ne le deviennent, et à des degrés variables, que selon les circonstances et en fonction des objectifs poursuivis. Si l'on peut parler d'un *«système nazi de production et d'administration»*, ce n'est peut-être qu'au stade ultime de son développement, quand la guerre d'anéantissement à l'Est et les génocides juif et tzigane ont donné la mesure de ce qui lui restera définitivement attaché.

On peut donc certainement donner raison à Christophe Dejours de dénoncer tout ce qui pourrait aujourd'hui, sous des formes atténuées et banales, amorcer des situations plus tragiques. Cela demande non seulement l'analyse minutieuse du présent que nous livre Dejours, mais la même attention aux repères historiques, pour pouvoir construire des réponses appropriées aux défis de la mondialisation. Le monde d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier. Des néo-nazis sont lourdement condamnés à Dessau (60 000 nazis se réunissaient en 1932 dans cette ville d'alors 80 000 habitants), un mouvement européen s'efforce d'isoler l'extrême-droite en Autriche. Compte tenu de la situation économique de la Belgique, le succès du *Vlaams Blok* dans certaines régions n'en est que plus scandaleux, inquiétant et parfois difficilement explicable. Sommes-nous encore à l'ère des mobilisations de masse ? L'Otan a mené une campagne militaire dans les Balkans sans devoir mobiliser. Enjeux et systèmes sont constamment à repenser.

## **bibliographie**

quelques titres parmi d'autres,  
et quelques lectures

### ***Le nouvel esprit du capitalisme***

Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO

Gallimard, 1999

### ***La société en réseaux, l'ère de l'information***

Manuel CASTELLS

Fayard, 1998

### ***La barbarie douce***

Jean-Pierre LE GOFF

La Découverte, 1999

### ***Souffrance en France***

Christophe DEJOURS

Le Seuil, 1998

### ***Le travail sans qualités***

### ***Les conséquences humaines de la flexibilité***

Richard SENNETT

Albin Michel, 2000

### ***L'homme à l'échine pliée***

coordonné par Ingrid BRUNSTEIN

Desclée de Brouwer, 1999



Il ne s'agit pas de mettre dans le même sac ces auteurs et leurs ouvrages ni de les enfermer dans un label d'excellence. Mais ce qui frappe, c'est leur commun refus de se cantonner dans le rôle de l'intellectuel-observateur-spectateur. Ils sont inquiets et tiennent à le faire savoir. Source majeure de leur inquiétude : les dégâts causés à la santé physique et psychologique des travailleurs par le mode d'organisation des entreprises, producteur de stress, et de surcroît négateur de sens. Car à l'évidence le stress n'est pas affaire individuelle ; il s'ancre dans le social. Ces auteurs sonnent l'alarme, appellent à approfondir la critique du système, à organiser des actions collectives en faveur du changement.

Peut-être Boltanski, Le Goff et les autres seraient-ils surpris de voir leurs noms associés. Répétons-le : nous ne les confondons pas. Chacun des ouvrages est original, différent des autres, part d'observations et adopte un style propre.

Boltanski, Chanlat (édité par Brunstein) et Sennett insistent sur les liens entre idéologie néo-libérale, *management* et souffrance humaine. Le Goff développe un parallèle entre politiques de l'école et de l'entreprise. Castells analyse longuement les implications d'une société organisée en réseaux. Brunstein décortique les méfaits d'une culture de l'urgence... Les uns et les autres produisent des analyses savantes, de type sociologique – sauf Sennett, qui mélange les genres tout en privilégiant le regard de l'anthropologue.

Ce relevé est très incomplet, mais il nous semble significatif d'une convergence sur le constat d'un péril à conjurer : le système de production qui règne dans le monde industrialisé entraîne d'énormes dégâts humains.

Revenons à Boltanski et Chiapello, qui caractérisent le capitalisme par « *l'exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques* ». Pourquoi parler de l'esprit nouveau du capitalisme ? Parce que les auteurs qui ont étudié l'évolution du discours managérial en France des années 60 aux années 90, pointent une nouveauté dans ce discours, à savoir une volonté de justifier, de motiver l'engagement de chacun dans le capitalisme. Il s'agit de montrer « *en quoi la façon prescrite de faire du profit peut être désirable, intéressante, excitante, novatrice ou méritoire* ». On voit ainsi surgir de nouveaux acteurs sur le terrain des entreprises : en plus des cadres, le *leader*, l'animateur, le *coach*,

dont les rôles sont exaltés avec lyrisme dans la littérature managériale.

Boltanski et Chiapello éclairent l'usage que le patronat français a fait de quelques mots d'ordre flamboyants de Mai 68 : autonomie, responsabilité, haro sur la hiérarchie, dynamisme... Cet usage – ou récupération – va mener à une rupture par rapport aux règles de gestion des années 60, à un rejet (verbal) de la notion de hiérarchie, à la glorification de l'autonomie, de la mobilité, bref, au règne de la flexibilité. L'heure a sonné des *«entreprises maigres travaillant en réseaux, avec une multitude d'intervenants, ou par projets, orientés vers la satisfaction du client, et une mobilisation générale des travailleurs grâce aux visions de leurs leaders»*. Dans ce capitalisme d'esprit-nouveau, la vie est conçue comme une série de projets, tout bouge, tout tourbillonne. Et la précarisation du travail entraînée par la flexibilité à tout va, se développe en même temps que s'affaiblissent les défenses du monde du travail.

La société en réseau est la grande affaire du sociologue Manuel Castells. Il considère que le nouveau système techno-économique peut être légitimement qualifié de capitalisme informationnel, où le capital a besoin d'une extrême mobilité et les entreprises de capacités de communication sans précédent. Nous voilà donc dans cette société où le changement constant et la fluidité organisationnelle paraissent dominer le jeu. Et où se forge une culture de l'éphémère, où se construit *«un agrégat d'expériences et d'intérêts»* plutôt qu'une charte de droits et d'obligations. Cela dit, et derrière la fascination du *perpetuum mobile*, Castells observe : *«Alors que le capital circule librement dans les circuits électroniques des réseaux financiers globaux, la main-d'œuvre est encore fortement entravée, et le sera encore dans un avenir proche, par les institutions, la culture, les frontières, la police et la xénophobie»*. Autrement dit, et ce n'est pas une révélation pour les CM, rigidité du travail s'oppose à mobilité du capital.

*L'homme à l'échine pliée*, titre choisi pour présenter une bonne douzaine d'articles, résonne comme un cri. Paru dans la collection *Sociologie clinique* que dirige Vincent de Gaulejac, et coordonné par Ingrid Brunstein, maître de conférence à Strasbourg, il part d'un constat : *«le fait d'augmenter sans cesse la productivité entre en conflit avec le bien-être*



*physique et psychique des salariés*». De là, et dans une belle multidisciplinarité, le livre explore «*la face ombragée du travail*» en analysant successivement la notion de mode de gestion, la notion de l'urgence comme fait culturel, les effets de l'engagement total pour une qualité totale, le concept «*d'éthique de la finitude*». Le recueil pose une foule de questions pertinentes et notamment : «*Vers quel processus de civilisation allons-nous ? Quelles perspectives peut-il offrir ?*». Il se termine par un vigoureux appel en faveur de la résistance à l'oppression, un appel à opter pour le bonheur.

Nous avons déjà cité le nom du Québécois J-F. Chanlat. De son analyse du mode de gestion fondé sur la compétitivité, on soulignera ici l'exigence d'une mobilisation totale de l'individu au service de l'entreprise, avec de redoutables effets sur la santé du «mobilisé» et de sa famille. On retiendra aussi la distinction capitale entre mode de gestion prescrit et mode de gestion réel, c'est-à-dire entre le conçu en haut et le vécu en bas. Autre «recommandation» : pour rompre avec la frénésie productiviste, arrêtons-nous pour réfléchir, abandonnons le temps rapide pour retrouver le temps lent de l'homme. Propos qui rejoint une préoccupation majeure du juriste et philosophe François Ost, dans *Le temps du droit* (Odile Jacob, 1999).

Quant à l'Américain Richard Sennett, professeur à la *London School of Economics*, il raconte les parcours de vie de trois de ses compatriotes : un cadre supérieur de multinationale dont le père était concierge et italien, une tenancière de bar soudain tentée par une carrière dans la publicité, un boulanger dont l'entreprise passe de l'artisanat ethnique à l'anonymat électronique. Le récit est savoureux et précis. L'auteur fait souvent irruption parmi ses «héros», ce qui nous vaut un délicieux intermède à Davos, au «sommet» des financiers. Mais au delà du plaisir de la lecture, Sennett amène une réflexion sur le temps – et sur le besoin qu'ont les êtres humains d'avoir des repères dans le temps – passé et surtout avenir, repères qui donnent un sens au travail et à la vie. Ces repères sont en train de se dissoudre dans la société en réseaux, dans la course au profit, dans la frénésie de la concurrence.

*Souffrances en France* fait l'objet dans ce numéro d'une critique, par Jacques Aron, d'un aspect de la recherche de



Christian Dejours. Grâce à un style direct et une expérience professionnelle de haut niveau, ce livre paru en format de poche a eu un important effet d'alarme et nous avons en particulier apprécié son analyse du «virilisme».

Des notes sur *Paroles d'ouvriers* d'Alain Tondeur ont paru dans la précédente livraison des *CM*.

Rosine Lewin

### **bibliographie complémentaire**

- AUBERT N. et PAGES M., *Le stress professionnel*, Klincksiek, Paris, 1989.
- BOLTANSKI L., *La souffrance à distance*, Anne-Marie Métailié, Paris, 1993.
- CHANLAT J-F. , «Théories du stress et psychopathologie du travail», *Revue Prévenir*, n°20, 1990, pp. 117-125.
- COOPER C-L., *Organisations du travail et stress d'origine professionnelle*, BIT, Genève, 1985.
- COTTEREAU A., «Plaisir et souffrance, justice et injustice sur les lieux de travail, dans une perspective socio-historique», in DEJOURS C. (sous la direction de), *Plaisir et Souffrance dans le travail* (publié avec le concours du CNRS), Ed. de l'AOCIP, tome II, pp. 37-82.
- DE BANDT J., DEJOURS C. et DUBAR C., *La France malade du travail*, Bayard, Paris, 1995, 207 pp.
- DEJOURS C., *Travail et usure mentale, essai de psychopathologie du travail*, le Centurion, Paris, 1980.
- DODIER N., «Corps fragiles. La construction sociale des événements corporels dans les activités quotidiennes de travail», *Revue française de sociologie*, vol. XXVII, 1986.
- FREUDENBERGER H., *L'épuisement professionnel : la brûlure interne*, Gaëtan Morin, Montréal, 1983.
- PAROLES (collectif), *Souffrances et précarité au travail. Paroles de médecins du travail*, Syros, Paris, 1994.
- SEYLE H., *Le stress de la vie*, Gallimard, Paris, 1975.

*L'ouvrier, l'usine et le syndicalisme wallons  
Involutions et enjeux (1960-2000)*

Bernard FUSULIER

Editeur Academia Bruylant, 1999

C'est à l'initiative de la FOPES qu'a été construit cet ouvrage ambitieux et dense, auquel se sont attelés sept contributeurs. Il commence par le témoignage, en 98, du président de la délégation syndicale FGTB de Cockerill-Sambre, Dario Del Zotto, présenté comme emblématique de l'évolution du syndicalisme, au moins dans la grande industrie de Wallonie. Et sans doute, Del Zotto a-t-il un parcours et un discours que peuvent partager bien d'autres syndicalistes. Que le rêve d'un grand soir se soit éloigné, c'est sûr. Que le monde ouvrier soit devenu plus hétérogène et le patron plus invisible que naguère, c'est sûr aussi. De là à considérer *«qu'on ne voit plus sur quoi on pourrait véritablement lutter»*, il y a de la marge – et de la place pour bien des débats.

Nathalie Burnay et Jacques Delcourt analysent les transformations de la classe ouvrière : qualifications et situations se sont diversifiées, entraînant une pluralisation des statuts et de graves brèches dans la solidarité ouvrière. D'où des attentes vis-à-vis du syndicat (et aussi des non-attentes) très diverses de ce qu'elles furent jadis. Question sans réponse, ouverte par les auteurs : la lutte des classes est-elle pour autant affaiblie ou devenue désuète ?

Michel Capron confirme sa maîtrise du dossier «Sidérurgie wallonne», présenté dans une perspective très large mais toujours proche du terrain et des hommes.

On trouvera grand intérêt aussi à la contribution de Bernard Francq et Xavier Leloup, intitulée «Du mouvement ouvrier à un syndicalisme fragmenté». Je m'étonne néanmoins qu'un historique de la grève du siècle parvienne à ne rien dire de la place qu'y ont occupée (ainsi qu'à Germain-Anglo par exemple) les militants communistes et leur parti.

Pour les auteurs, la *«matrice renardiste»* de la FGTB (maximum d'action à la base) a fini par s'épuiser, alors que la *«matrice dominante»* (centrée sur la régulation des relations

du travail) va devenir une coquille vide. Ce faisant, la voie serait ouverte à un syndicalisme sans mouvement ouvrier...

Ce qui paraît incontestable, c'est qu'un défi majeur est lancé au syndicalisme par la flexibilité généralisée. Répondre à ce défi en répondant à une demande (réelle) de services personnels formulée par les affiliés est court. «*Repenser le rôle du syndicalisme*» est nécessaire et malaisé.

RL.

### ***Le management : science, art, magie***

Marcel HEES

Editions Seli Arslan, Paris, 2000

Marcel Hees poursuit sa réflexion, entamée dans *Des dieux, des héros et des managers* (voir CM n°212), sur le caractère conflictuel, antinomique même, des relations entre la direction d'une entreprise et ses employés.

En dix textes, le plus souvent des conférences données devant un public de *managers*, l'auteur tente de redonner la place qui leur revient à ceux que le *management* appelle des «*ressources humaines*». Il montre que la formule RH contribue à dissoudre l'identité de la personne et souligne son caractère instrumental. Ceux qu'on appelle «*ressources humaines*» n'ont rien à dire en matière de stratégie de l'entreprise ou d'organisation du travail.

Vouloir qu'une entreprise «*marche comme un seul homme*» relève du fantasme, d'une volonté de «*nier les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise*». De même, Hees démythifie «*l'option qualité*», qui trop souvent vise à accroître le chiffre d'affaires au prix de tensions accrues parmi les travailleurs. La culture d'entreprise, l'exaltation des valeurs dont elle serait porteuse sont analysées au plus près des réalités vécues par les «*managés*».

Professeur à l'Université catholique de Louvain et visiblement pénétré de personnalisme, Hees suggère «*une ouverture à la*



*dimension éthique», qui requiert «l'audacieuse acceptation de considérer la donnée clé de la situation : son caractère fondamentalement conflictuel. Seule cette reconnaissance restaure respectivement le manager et le travailleur dans leur dignité d'êtres humains», pense-t-il.*

La reconnaissance d'intérêts opposés serait assurément un progrès par rapport au dogme du *manager-incarnation-des-intérêts-de-tous*. Mais ce progrès, dont Hees voit bien qu'il serait difficile à conquérir, pourra-t-il modifier les rapports de force et induire tous les changements indispensables pour que la reconnaissance ne soit pas que verbale ?

RL.



Les *Cahiers Marxistiques*  
sont déposés  
dans les librairies suivantes :

- ABELARD Bouquinerie  
Rue F. Dons, 5 (Quartier ULB) - 1050 Bruxelles
- AGORA Liège  
Rue des Carmes, 7 - 4000 Liège
- AGORA Louvain-la-Neuve  
Agora, 11 - 1348 Louvain-la-Neuve
- ALINEA  
Rue Beaumont, 21 - L - 1536 Luxembourg
- A LIVRE OUVERT  
Rue St Lambert, 116 - 1200 Bruxelles
- BIBLIO-REGENCE  
Rue de la Régence, 53 - 4000 Liège
- BRUXELLES LUMIERE 110  
Bd. Adolphe Max, 110 - 1000 Bruxelles
- L'AVENIR  
Rue St Léonard, 102 - 4000 Liège
- LA DERIVE  
Grand'Place, 10 - 4500 Huy
- LE LIVRE INTERNATIONAL  
Bd. Lemonnier, 171 - 1000 Bruxelles
- L'ILE AUX CHATS  
Rue Faider, 121 - 1050 Bruxelles
- LIBRAIRIE NOUVELLE - HERMAN  
Passage de la Bourse, 4/6 - 6000 Charleroi
- LIBRAIRIE ANDRE LETO  
Rue d'Havré, 35 - 7000 Mons
- LIBRIS - TOISON D'OR Espace Louise  
Av. de la Toison d'Or, 40/42 - 1060 Bruxelles
- POINT VIRGULE  
Rue Lelièvre, 1 - 5000 Namur
- PRESSES UNIVERSITAIRES DE BRUXELLES  
Av. Paul Héger, 42 - 1050 Bruxelles
- TROPISMES  
Galerie des Princes, 11 - 1000 Bruxelles
- WALLONIE - BRUXELLES  
Rue Quincampoix, 46 - F - 75004 Paris

REVUE BIMESTRIELLE ISSN : 0591-0633

Editeur responsable : Pierre Gillis  
5, N-D Débonnaire  
7000 - Mons

Production, propriété & copyright : FREE, mouvement  
d'éducation permanente reconnu par la Communauté française  
Membre de l'Association des Revues scientifiques et culturelles

Dépôt: Bruxelles X

300 F.