

NE PAS PUBLIER, l'article sera envoyé à une revue, après les retours de mes pairs lors de l'AIMS. Je m'excuse.

### **La reconnaissance de la souffrance au travail : un enjeu à la croisée des mutations du travail et du contrat psychologique ?**

Il existe un silence généralisé sur la souffrance au travail (Worline et Dutton, 2017), malgré de nombreuses références en gestion, en droit, en psychologie, en économie... C'est un mot-valise qui désigne en principe un ensemble de pathologies comme le stress, l'épuisement professionnel, la violence, etc. (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012). Cependant, malgré l'absence de consensus, de nombreuses parties prenantes sont chargées de reconnaître et résoudre une situation de souffrance au travail : médecin du travail, managers, acteurs des ressources humaines, psychologues, juges, etc. En effet, l'employeur est tenu d'adopter les mesures nécessaires pour « protéger la santé physique et mentale des travailleurs » (Loi du 17 janv. 2002). De même, le médecin du travail doit assurer la comptabilité de l'état de santé à un poste de travail (Fantoni-Quinton, 2023) et le manager compte parmi ses tâches prescrites l'écoute de la souffrance des salariés et la recherche de solutions (Pezé, 2014).

Un appel est adressé aux sciences de gestion pour se saisir de la reconnaissance de la souffrance au travail car, selon le rapport Lachmann (2010, p.7), « la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers [...], les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé, car il ne peut y avoir de santé au travail sans vrais managers ». L'appel est renouvelé en 2023 avec le rapport des assises du travail adressé au Ministère du travail qui rappelle que c'est à travers « l'évolution des pratiques managériales qu'il sera possible de donner plus de responsabilité, d'autonomie et de reconnaissance aux salariés [...] pour re-considérer le travail ? » (p.4).

En pratique, les acteurs s'intéresseront d'une part à la souffrance et d'autre part au travail. La souffrance est subjective. Elle traduit une détresse sévère ou prolongée (Kanov, 2020) et une réaction à une expérience subjective, un vécu pénible et désagréable (Debout et Le Lay, 2015). La souffrance est ressentie, supportée par le salarié jusqu'à atteindre un point de bascule où elle devient insupportable. La souffrance se distingue en raison de sa nature invisible (Huez, 2003) qui traduit un dysfonctionnement relationnel ou organisationnel vécu par le salarié. Elle n'est pas réductible à un état mental, un sentiment singulier ou une émotion, car ils ne sont que « l'expression extérieure de la blessure, et non la blessure elle-même » (Gill, 2019, p.380). La dimension personnelle de la souffrance ne doit pas occulter l'importance et l'omniprésence de la dimension organisationnelle (Dutton et al., 2014). Cette double dimension rend la notion difficile à cerner et à mesurer (VanderWeele, 2019).

Le travail et ses mutations récentes exposent les individus à un nombre croissant de tensions professionnelles : *job strain*, (Bérestégui, 2021) susceptibles de dégénérer en souffrance au travail : décomposition du travail en micro-tâches, diffusion de l'intelligence artificielle, des nouvelles technologies de l'information, etc.

Pour pallier cette difficulté, nous lions subjectivité et travail grâce à la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989). Or, il existe peu de littérature qui traite spécifiquement de la relation entre la souffrance au travail et le contrat psychologique (Nwankwo et al., 2013 ; Jamil et al., 2013, Rossano et al., 2015). Pourtant ce contrat élaboré par le travailleur constitue le cadre d'analyse global pour comprendre la relation d'emploi, tant au niveau personnel qu'au niveau organisationnel.

Il se bâtit et se stabilise durant la relation d'emploi afin de permettre à la personne de juger son milieu de travail, et ce en fonction de ses attentes et perceptions d'obligations (Pelletier et al., 2022). C'est un outil de reconnaissance de la souffrance au travail, car plus le contrat devient stable et complet, plus les salariés et les employeurs identifient les comportements à adopter (Rousseau, 2003). Le contrat psychologique guide les comportements et les émotions du travailleur, qui vidé ou altéré dans son contenu peut constituer un point de bascule vers la souffrance au travail en cas de violation du contrat psychologique (Robinson et Morrison, 1995). Selon ces auteurs, cette violation est définie comme une succession d'événements, de comportements, et d'interprétations jugés contradictoires avec les exigences organisationnelles demandées. Visibles, les mots ainsi que les variations comportementales et émotionnelles tempèrent la dimension invisible, subjective de la souffrance pour permettre sa reconnaissance.

Notre question de recherche est de savoir dans quelle mesure l'analyse de la violation du contrat psychologique favorise-t-elle la reconnaissance de la dimension personnelle et organisationnelle de la souffrance au travail ?

Nous questionnerons donc, dans une première partie, l'état de la littérature (I) et dans une deuxième partie, la méthodologie de la recherche (II).

Nos résultats sont issus de 32 entretiens semi-directifs réalisés auprès de quatre groupes d'acteurs : juges, RH, médecins du travail et managers. Dans une approche pluridisciplinaire, nous avons pu d'une part comprendre et articuler les méthodes de reconnaissance de la souffrance au travail avec le contrat psychologique, et d'autre part émettre des préconisations pour adapter ces méthodes aux mutations récentes du travail.

## **I. État de la littérature**

Reconnaître une souffrance au travail est complexe, les acteurs de l'entreprise se heurtent à trois obstacles : une souffrance au travail pluridimensionnelle, processuelle et subjective (1.). Pour pallier ces difficultés, analyser la violation du contrat psychologique favorise des méthodes de reconnaissance pluridisciplinaire pour mettre des mots sur les maux et interpréter le ressenti du salarié en souffrance (2.).

### **1. L'analyse du contrat psychologique : une réponse aux obstacles pour reconnaître la souffrance au travail ?**

L'examen de la littérature met en lumière trois obstacles à la reconnaissance de la souffrance au travail. Tout d'abord, c'est une notion pluridimensionnelle difficile à cerner, car elle est à la fois « physique, morale et psychique » (Abladi et al., 2015) ou « physique, sociale, psychologique et spirituelle » (Botten, 1995). Il n'existe pas de souffrance au travail universelle, le contenu de la souffrance reste flou et variable en fonction des grilles de lecture disciplinaires qui lui sont appliquées (Cassell, 1991).

Elle repose sur une combinaison d'éléments, car le social, la santé, l'organisation et le management sont indissociables (cité par Baron, 2011). Souffrir au travail n'est pas un acte volontaire, les phénomènes psychiques ou émotionnels ne peuvent être dissociés de la façon dont ils sont pensés et mis en forme dans le contrat psychologique.

Le second obstacle à la reconnaissance est l'approche processuelle de la souffrance au travail. Il existe une gradation, un glissement d'une souffrance supportée vers une souffrance insupportable, notamment en cas d'échec des mécanismes de régulation individuels (défenses psychiques, ressources, *coping*, *identity play*, etc.) et organisationnels (soutien social, communication organisationnelle, etc.). La normalité laisse place à la pathologie de nombreuses manières : demande-contrôle (Karasek, 1979 ; efforts-récompenses (Siegrist, 1996), etc.

Le processus de souffrance au travail semble lié à la capacité de l'organisation [1<sup>er</sup> élément] comme du salarié lui-même [2<sup>ème</sup> élément] à développer des réponses adéquates (Gill, 2019). Démotivés, non reconnus, épuisés et surtout isolés, les salariés souffrent au travail en raison de quatre facteurs : l'organisation, le management, le vécu et la perception de celui qui souffre (Deharo et al., 2022). La souffrance au travail n'est pas « inévitable », c'est un processus qui peut être prévenu, régulé et interrompu. Les acteurs chargés de la souffrance au travail peuvent appréhender ce processus par l'analyse de la violation du contrat psychologique. En effet, elle traduit les étapes du décalage entre la réalité du travail et le contrat psychologique. L'intensité de la souffrance au travail s'observe par l'évolution des comportements et des émotions du salarié. Le contrat psychologique est construit de façon expérientielle et progressive en début d'emploi. Stable, il tend à résister aux changements, ce qui permet de donner un sens aux structures organisationnelles et de rendre l'expérience de travail cohérente (Pelletier et al., 2022) et éviter ainsi qu'une situation dégénère en souffrance au travail.

Le dernier obstacle à la reconnaissance de la souffrance au travail est sa subjectivité. Questionner la souffrance au travail est complexe, car il y a un risque de focalisation sur l'individu plus que le travail, sur les conséquences plus que sur les causes. Or, analyser le contrat psychologique permet de saisir cette subjectivité, car il incarne les croyances individuelles, subjectives du salarié de ses obligations organisationnelles (Rousseau, 1989). La souffrance au travail peut résulter de tensions et de conflits psychiques en raison des exigences organisationnelles qui confrontent les individus à des contradictions qu'ils n'arrivent plus à dépasser au regard de leur contrat psychologique. La souffrance est vécue, éprouvée, ressentie puis évaluée comme désagréable, subie, pénible jusqu'à causer une réaction, un état de lutte, une raison d'agir. La subjectivité impose d'adapter les modalités de reconnaissance selon deux hypothèses, soit la souffrance est individuelle, soit la souffrance est vécue collectivement par tout ou partie des salariés (Loriol, 2021).

En définitive, selon la littérature, il existe trois obstacles principaux à la reconnaissance de la souffrance au travail. Cependant, ces derniers peuvent être tempérés grâce à l'étude du point de bascule de la souffrance au travail : la brèche, la violation du contrat psychologique. Rappelons que le contrat psychologique fixe la « normalité psychologique » supportable à partir d'un processus d'attribution de sens aux expériences organisationnelles vécues (Guillermo et al., 2013). En effet, il existe deux types de brèche. Soit une rupture du contrat psychologique qui renvoie à une perception cognitive d'un manquement de l'organisation au contrat psychologique, soit une violation du contrat psychologique, c'est-à-dire une réévaluation émotionnelle négative de l'importance de la rupture si des éléments fondamentaux de la relation sont visés (Rousseau, 1989). La souffrance au travail est désignée comme la conséquence d'une violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997).

La littérature dresse quatre principales causes à la violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997) pour détailler indirectement les paramètres du point de bascule vers la souffrance au travail. La première cause est duale. D'une part, « le renoncement » se produit lorsque le sentiment de rupture est attribuable à l'entreprise.

D'autre part, « l'incongruence » se manifeste lorsque le supérieur et le salarié comprennent différemment le contenu ou l'accomplissement de leurs promesses réciproques.

- La deuxième cause prend la forme d'un écart important (« la saillance ») avec les contributions respectives et favorise une réaction émotionnelle. À l'exception du cas où les salariés sont « vigilants » (Morrison et Robinson, 1997).

- La troisième cause, traduit un processus de comparaison et questionne « l'évolution » de l'individu. Elle est induite par des changements dans les valeurs ou sa situation personnelle voire ses interactions avec les autres.

- La dernière cause exprime une double interprétation, fracture. La première en termes de justice, d'éthique et la seconde à l'encontre du contrat social.

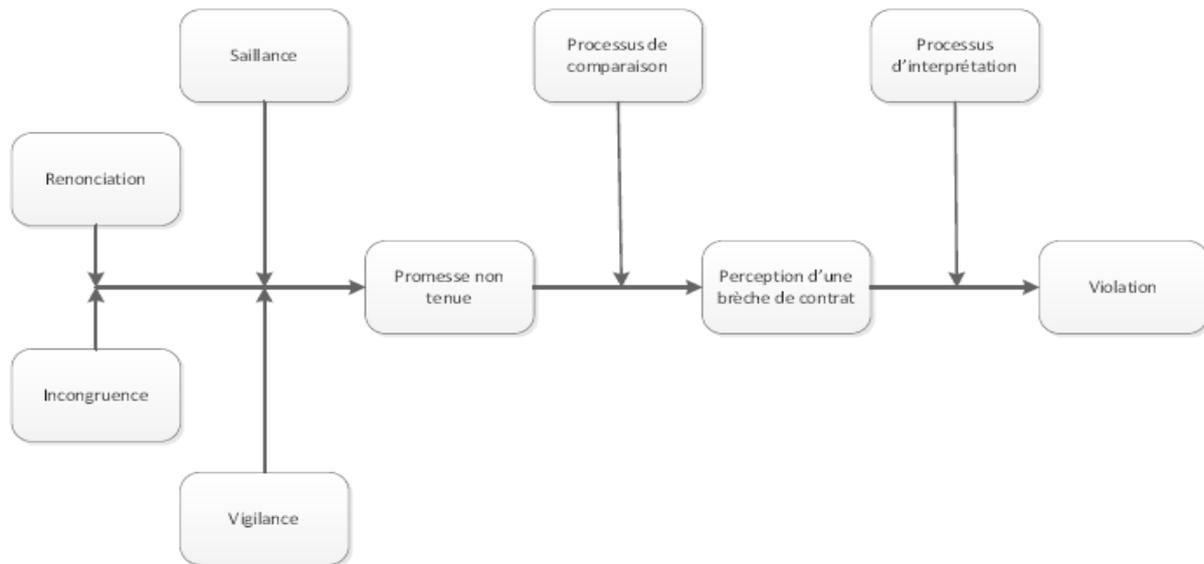


Figure 1. Le développement de la violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997, p.232).

Stable, le contrat psychologique assure la conservation des ressources tant qu'il n'est pas violé. En effet, la violation du contrat psychologique conduit à une perte de ressources sous la forme d'une spirale exponentielle (Rossano et al. 2015). Cette perte de ressources peut impacter les quatre types de ressources du salarié (Hobfoll, 2001) : tangibles, personnelles, interpersonnelles et énergétiques. La réalité du travail, les obligations organisationnelles actuelles vont à l'encontre de la normalité psychique élaborée dans le contrat psychologique. Le maximum supportable est atteint, la violation du contrat psychologique représente un indicateur de point de bascule vers la souffrance au travail.

## 2. Le lien entre la violation du contrat psychologique et les méthodes pluridisciplinaires de reconnaissance de la souffrance au travail

Certains travailleurs « peinent à voir leur souffrance » (Grima et Muller, 2009). On parlera de souffrance « inconsciente ou régulée » notamment en raison d'un excès de professionnalisme, au besoin d'avoir des repères ou de sauvegarder son emploi.

Depuis plusieurs années, le travailleur évolue dans un monde qui apparaît comme un mélange subtil entre plaisir et souffrance, promesses et attentes, sécurité et intimidation jusqu'à susciter des sentiments contrastés. Initialement, la reconnaissance de la souffrance au travail est abordée selon deux approches (Benelbaz et Davila, 2018).

La première, positiviste, renvoie à la qualification des symptômes. La deuxième repose sur la prise en compte du discours et du vécu subjectif de l'individu. Cependant, ces approches omettent la dimension organisationnelle de la souffrance au travail.

Au cœur d'une idéologie responsabilisante et individualisante (Le Garrec, 2021), le salarié est isolé et sera tenu pour responsable s'il ne parvient pas à remédier seul à sa souffrance.

Cependant, les acteurs en charge de la souffrance au travail peuvent inverser cette tendance, car la montée des situations de souffrance au travail semble liée au décalage croissant entre des difficultés organisationnelles et la possibilité d'en débattre. Or, l'étude du contrat psychologique permet de connaître les réactions individuelles face aux changements organisationnels et comprendre les réactions des salariés face aux promesses non tenues (Rossano et al., 2015). La violation du contrat psychologique traduit des variations comportementales et émotionnelles « observables » susceptibles d'être reconnues par des méthodes pluridisciplinaires à partir des caractéristiques de la souffrance. En effet, l'expression de la souffrance dépendra de facteurs (Cassell, 1999) soit organisationnels et managériaux (hausse de la charge de travail, manque de moyens ou déni de reconnaissance, etc.), soit personnels (événement perturbant ou menaçant, identité déstabilisée, etc.) et des émotions négatives associées comme la nervosité, le dérangement, la colère (Y. Yi et T. Gong, 2008).

Ainsi, selon la psychodynamique du travail, il faut étudier l'influence des conduites, des comportements et la communication au travail pour reconnaître la souffrance au travail (Dejours, 1991). Un comportement est observable de l'extérieur. Il renvoie aux actions, réactions d'un individu dans une situation donnée avec des conséquences qui touchent aussi bien les individus que l'organisation elle-même (Dumazert et Cherré, 2012).

Les acteurs seront principalement sensibles à sept variations comportementales :

Les traits du visage	L'enjeu pour le professionnel sera d'être capable, non seulement de « lire » le visage et la communication non verbale, pour y apporter une réponse et des émotions adéquates (Monier, 2014).
Les changements comportementaux	Le salarié va chercher des réponses comportementales adaptées en lien avec ses émotions (Frijda, 1986).
L'isolement	Ces sont des stratégies de régulations individuelles pour faire face au déséquilibre relationnel et organisationnel (Jeantet, 2018).
Les absences	
Les silences	
Le ralentissement ou la rapidité dans l'exécution de la tâche	Le travailleur tente de retrouver du bien-être au détriment de l'engagement au travail, dans l'équipe, dans l'organisation et de la performance (Brami, L et al., 2013).
Les perturbations relationnelles	Le maintien d'un bon climat social est un défi (Beau, 2018) et limite l'apparition de causes de souffrance au travail.

Tableau 1. Extrait d'indices comportementaux pour reconnaître une souffrance au travail.

Il y a une dichotomie entre l'expression interne et externe de la souffrance. Une variation comportementale repose sur des causes et des conséquences multiples (Dargachi et Ben Lallouna Hafsia, 2017). Cependant, la littérature identifie certains comportements en lien avec une souffrance : « déviant », « contreproductifs », « antisociaux », « injustes », « non éthiques », « méchants » (Robinson et Bennett, 1995 ; Y. Yi et T. Gong, 2008 ; L.L. Berry et K. Seiders, 2008). Ces comportements portent atteinte aux éléments constitutifs du contrat psychologique. Ils sont observables car ils se manifestent notamment par une réaction de retrait, une intention de quitter l'entreprise parfois même sans départ effectif.

Outre les comportements, la reconnaissance de la souffrance au travail peut résulter des mots du salarié. Taboue, la souffrance au travail voit l'usage des mots limité, on parle de jeu de

langage (Bernard, Glady et Mathieu, 2010) qui conduit le travailleur à une introversion de sa situation professionnelle et privée. Boltanski, dans *La souffrance à distance*<sup>1</sup> souligne qu'il existe trois manières de parler de la souffrance : « la topique de la dénonciation, la topique du sentiment et la topique esthétique » complétée par Ablali et al., (2015) qui en rajoute une quatrième : le discours. Faute de reconnaissance de sa fragilité, le salarié doit régulièrement faire preuve de sa souffrance, donner des gages d'investissement pour bénéficier du soutien des collègues et de la hiérarchie.

La parole sera centrale, car la violence des échanges conduit au mal-être psychologique des individus au travail (Ben-Zur et Yagil, 2005). En médecine du travail, c'est au travers de la parole de l'individu que le sens de la souffrance est élaboré (Huez, 2003). La peur de perte son emploi entraîne des conduites de soumission ou de domination. L'organisation peut faciliter les prises de parole dans le cadre d'espaces de discussions (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). Selon ces auteurs, ces espaces offrent à l'intérieur d'une organisation objective, des lieux de libre subjectivité. Ils contribuent à la reconnaissance au travail, car ils favorisent l'expression de la souffrance et permettent que nul ne se sente prisonnier de son travail au point d'en souffrir.

Nous identifions trois principaux modes de reconnaissance de la souffrance au travail par les mots : la discussion permet de projeter de manière extérieure une souffrance intérieure et de donner du sens aux événements passés (Dubouloy, 2005) ; la plainte directe ou générale (Sall, 2021) et la dénonciation externe.

Méthode de reconnaissance de la souffrance au travail par les mots	Définitions
La discussion	Elle repose sur un langage « courant » exprimé concomitamment à la souffrance, l'expression de la souffrance est liée au vocabulaire du salarié. On cite : « j'ai mal vécu cette situation ».
La plainte	La plainte prend la forme d'un langage « mûri » et adapté à la souffrance ressentie afin de répondre à une revendication définie. Pour une illustration pratique : « lors de la réalisation de cette tâche, je n'ai pas été reconnu à ma juste valeur ».
La dénonciation	Elle renvoie à un langage « indirect », c'est-à-dire recomposé à partir d'une logique disciplinaire, organisationnelle et personnelle. Par exemple : « j'ai observé un harcèlement moral d'une personne, elle ne peut plus aller travailler ».

Tableau 2. Synthèse des méthodes de reconnaissance de la souffrance au travail par les mots.

En pratique, la souffrance au travail se manifeste le plus souvent sous la forme d'une plainte ou d'une dénonciation extrêmement individualisée qui mêle anxiété, colère, sentiment d'isolement. En d'autres termes, l'expression d'une violation du contrat psychologique ?

<sup>1</sup> Luc Boltanski, *La souffrance à distance*, Paris, Éditions Métailié, 1993, p. 180.

## II. Méthodologie de la recherche

Les données ont été collectées et traitées (1.) puis représentées sous la forme de résultats (2.) pour être ensuite discutées (3.) et faire l'objet de préconisations (4.).

### 1. La collecte et le traitement de données

L'objectif de nos travaux est de comprendre les méthodes de reconnaissance par les acteurs en charge de la souffrance au travail au regard des variations comportementales et émotionnelles induites par la violation du contrat psychologique : le point de bascule vers la souffrance au travail. Pour ce faire, nous avons fait le choix d'une étude qualitative exploratoire selon la technique *snowball sampling*, sur proposition du précédent répondant (Miles et Huberman, 2003). Cette méthode permet d'explorer les phénomènes complexes et difficilement exprimables comme la souffrance au travail. La collecte de données est réalisée dans le cadre de 32 entretiens semi-directifs de 8 juges (J), 8 médecins du travail (MT), 8 managers (MG) et 8 acteurs en ressources humaines (RH) en accord avec la dimension pluridisciplinaire de notre objet d'étude. Les entretiens ont duré entre trente minutes et quatre-vingt-dix minutes.

Nom de référence	Sexe	Statut	Durée de l'entretien (hh :mm :ss)	Type	Âge	Expérience
J1	H	Conseiller référendaire à la Cour de cassation	00 : 38 : 17	Présentiel	+50 ans	+10 ans
J2	H	Juge de cour d'appel	00 : 53 : 17	Présentiel	+50 ans	+10 ans
J3	H	Juge de cour d'appel	00 : 38 : 58	Présentiel	+50 ans	+10 ans
J4	H	Juge de cour d'appel	00 : 56 : 36	Visio	+50 ans	10 ans
J5	H	Conseiller prud'homme	01 : 16 : 53	Présentiel	+50 ans	-10 ans
J6	H	Conseiller prud'homme	00 : 34 : 17	Présentiel	+50 ans	-10 ans
J7	H	Juge départiteur	01 : 24 : 05	Visio	+40 ans	+10 ans
J8	F	Juge au tribunal des affaires de Sécurité sociale	00 : 35 : 11	Visio	+40 ans	+10 ans
MT1	M	Médecin du travail	00 : 33 : 38	Visio	+30 ans	-10 ans
MT2	M	Médecin du travail	00 : 42 : 33	Visio	+30 ans	-10 ans
MT3	M	Médecin du travail	00 : 56 : 31	Visio	+60 ans	+30 ans
MT4	F	Médecin du travail	00 : 45 : 12	Visio	+40 ans	+10 ans
MT5	F	Médecin du travail	00 : 45 : 57	Visio	+60 ans	+30 ans
MT6	H	Médecin du travail	00 : 41 : 22	Visio	+50 ans	+30 ans
MT7	F	Médecin du travail	00 : 39 : 31	Visio	+50 ans	+30 ans
MT8	F	Médecin du travail	00 : 51 : 12	Visio	+40 ans	+20 ans
RH1	H	DRH	00 : 43 : 35	Visio	+50 ans	+10 ans
RH2	H	DRH	00 : 48 : 11	Présentiel	-50ans	+10 ans
RH3	H	DRH	00 : 56 : 39	Visio	+50 ans	+10 ans
RH4	H	DRH	01 : 05 : 01	Visio	+50 ans	+10 ans
RH5	F	RRH	00 : 30 : 51	Visio	-50 ans	+10 ans
RH6	F	DRH	00 : 36 : 11	Visio	-50 ans	+10 ans
RH7	F	RH	00 : 41 : 47	Visio	-50 ans	+10 ans
RH8	F	RH	00 : 46 : 32	Visio	+50 ans	+10 ans
MG1	H	Manager	00 : 34 : 50	Visio	+50 ans	+30 ans
MG2	H	Manager	00 : 63 : 32	Visio	+50 ans	+30 ans
MG3	H	Manager	00 : 58 : 42	Visio	-50 ans	+10 ans
MG4	F	Manager	00 : 33 : 52	Visio	+50 ans	+30 ans
MG5	F	Manager	00 : 40 : 39	Visio	+30 ans	-10 ans
MG6	H	Manager	00 : 42 : 11	Visio	-50 ans	+20 ans
MG7	F	Manager	00 : 35 : 25	Visio	30 ans	- 10 ans
MG8	F	Manager	00 : 52 : 17	Visio	30 ans	-10 ans

Tableau 3. 32 entretiens auprès des juges, médecins du travail, managers et RH.

Le traitement des données a été réalisé sur Excel et NVivo 12 en tant que support au codage. Une analyse des co-occurrences a été réalisée dans une volonté de transparence, nous avons eu recours à la fonctionnalité « croisement matriciel » de nos 38 nœuds, unités de codage. Nous avons procédé à une indexation des données par abduction afin de favoriser les allers et retours entre les données recueillies et les interprétations successives du chercheur. L'ensemble des thématiques de premier ordre a été analysé en catégorisation de deuxième ordre puis en dimensions agrégées (Gioia, Corley et Hamilton, 2013). Le traitement des données a pris la forme de deux thèmes :

- Le premier, les enjeux et approches de la souffrance au travail comprenant trois sous-thèmes : définitions de la souffrance au travail et ses dimensions personnelles et organisationnelles.
- Le second, les méthodes de reconnaissance de la souffrance au travail à partir de trois sous-thèmes : les méthodes d'identification, la reconnaissance et les actions envisageables.

Thématiques de 1er ordre	Catégorisations de 2ème ordre	Dimensions agrégées
Un sentiment	Type d'affects	Indices d'une violation du contrat psychologique
Une émotion		
Une inutilité	Principaux affects	
Une honte		
Une culpabilité		
Une frustration		
Une tristesse		
Une stagnation mentale	Degrés de souffrance	
Un inconfort		
Une inquiétude		
Une insatisfaction		
Des tensions	Déterminants du ressenti	
Un ressenti "désagréable"		
Un ressenti "éphémère"		
Un ressenti "fréquent"	Structure de l'organisation	Dimensions organisationnelles
La configuration organisationnelle		
L'environnement de travail		
Le type de management		
Destruction du collectif de travail		
Des tâches répétitives		
Obstacles à la réalisation de la tâche		
Un manque de moyens		
Une pression croissante		
Un manquement à la justice		
Des rétributions insuffisantes		
Les perspectives de carrière		
La surcharge de travail		
Incapacité à communiquer	Vécu	Dimensions personnelles
Une identité déstabilisée		
Une baisse d'estime de soi		
Une variation comportementale		
Des expériences désagréables		
Une personnalité fragilisée		
Une non-reconnaissance	Perception	
Une menace		
Un conflit de valeurs		
Une perte de processus psychique		
L'attitude		

Tableau 4. Structure et codification des données.

## 2. Résultats

L'étude de la littérature a montré trois principaux obstacles à la reconnaissance de la souffrance au travail ainsi qu'une reconnaissance pluridisciplinaire et variable selon les acteurs en charge de la souffrance au travail. Ainsi, pour envisager le maximum de situations, nous nous sommes entretenus avec des juges, des médecins du travail, des managers et des RH. L'objectif est de comprendre s'il existe une corrélation entre les mots, les variations émotionnelles et comportementales (induits par la violation du contrat psychologique) et la reconnaissance de la souffrance au travail. Dans cette volonté et à partir d'indices (J2, J8) exprimés consciemment ou inconsciemment par le salarié (MT2), les acteurs mobilisent des méthodes de reconnaissance de la souffrance au travail (2.1). Ces dernières s'intéressent indirectement aux manifestations d'une violation du contrat psychologique du salarié pour déterminer la reconnaissance du point de bascule de la souffrance au travail (2.2.).

### 2.1. Les indices et les méthodes de reconnaissance pluridisciplinaire de la souffrance au travail

**Pour les juges**, en l'absence de définition juridique de la souffrance au travail, la reconnaissance est subordonnée à l'interprétation la loi et de la jurisprudence. Ils doivent fonder leur décision sur des éléments objectifs selon un schéma de pensée prédéfini : le syllogisme juridique. Autrement dit, confronté à une situation de souffrance au travail, le juge « *part de la règle de droit et l'applique à un cas particulier pour voir si les conditions sont remplies sinon on interprète la loi* » (J3). En matière de souffrance au travail, c'est complexe, car on « *s'immisce dans la vie de l'entreprise sans rentrer dans un contrôle de gestion* » (J3, J6).

À la lecture de nos résultats, les magistrats reconnaissent indirectement la souffrance au travail à travers ses manifestations selon la méthode du syllogisme au regard des justifications présentées par les parties :

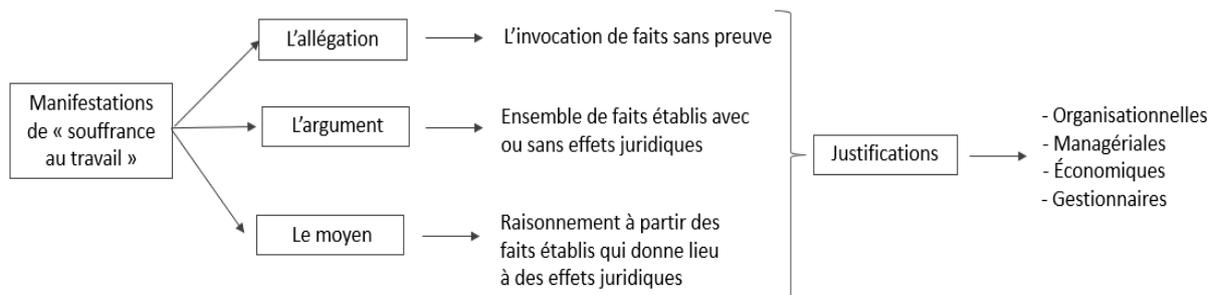


Figure 2. Méthode de reconnaissance d'une situation de souffrance au travail.

En pratique, chaque situation nécessite une interprétation « sur-mesure » (J8). Le juge examine « *d'une part, les formes d'autorité, les nouvelles méthodes de management [sous la forme] de pression insidieuse aux résultats et aux compétences. D'autre part, une pression psychologique permanente qui crée une charge mentale assez lourde* » (J3).

Malgré des divergences sur l'importance de ces éléments, le juge est attentif « *aux mutations au travail, aux nouvelles techniques de management appliquées de manière systématique et jusqu'au-boutiste* » (J1).

**Le médecin du travail** est sollicité pour reconnaître une souffrance au travail, car l'action judiciaire peut être « effrayante » pour le salarié (MT1). La reconnaissance intervient en trois temps : l'interrogatoire, l'évaluation clinique et le recours au comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP).

Il a recours à un interrogatoire pour identifier la souffrance au travail : « *les états de stress post-traumatique, les événements traumatisants, le trouble anxieux, la dépression* » (MT4). L'expérience du médecin permet de se baser sur les éléments visuels comme « *l'apparence, la fatigue, le visage* » (MT2, MT5). Il a lieu principalement à trois moments sauf en cas de demande du salarié : « *les visites périodiques, les visites récurrentes ou les consultations particulières* » (MT1, MT5). Par exemple la visite de reprise à un arrêt de travail. L'interrogatoire questionne la dimension personnelle en reprenant l'histoire personnelle du salarié (MT4, MT1) et la dimension organisationnelle pour « *repérer les signes d'une altération de la santé et le vécu des conditions de travail* » (MT2, MT4).

Seulement, le salarié a du mal à exprimer sa souffrance au travail, en raison du « *contrôle émotionnel* » (MT2), « *le regard des autres* » (MT7), etc. Dans ces situations, le médecin du travail peut avoir recours « *à des échelles d'évaluation de la douleur de 0 à 10, car si ça dépasse six j'interroge un peu plus pour voir comment ça se passe au travail* » (MT5).

Le praticien recherche « *les changements organisationnels, les changements de direction, les modifications de hiérarchie* » (MT8) et les facteurs sociaux « *décrits dans le rapport Gollac : conflits de valeurs, qualité empêchée, défaut de moyens humains ou matériels...* » (MT4).

L'évaluation clinique repose sur cinq étapes ordonnées :

**1° L'identification** : le médecin identifie chronologiquement comment les choses se sont passées au travail et si ce qu'il a vécu est difficile (MT3).

**2° « Médicaliser » les propos** : le professionnel demande qu'une grande majorité des patients soit vue par un psychiatre pour avoir son avis diagnostique ou thérapeutique (MT2).

**3° Rechercher les facteurs de risques** comme la famille des risques psychosociaux (MT3).

**4° Expliquer** : le médecin essaye de préciser le contexte économique, les spécificités de l'activité la demande d'un fort contrôle émotionnel ou une hausse de la charge de travail (MT8).

**5° Prévenir** : le praticien caractérise tout ce qui peut favoriser la survenue des difficultés relationnelles et organisationnelles.

La phase finale de la consultation prendra la forme d'un « courrier de synthèse » qui formalise « *les propos rapportés du salarié sur le vécu de sa condition de travail. Ici on va peser nos mots* » (MT4).

La procédure de reconnaissance devant le CRRMP est externe et fondée sur la caractérisation d'une maladie professionnelle. Cependant, en l'absence de tableau de maladies professionnelles qui vise expressément la souffrance au travail, le salarié devra recourir à la procédure dite « hors tableau », plus longue et complexe.

D'une part, l'examen du patient par un médecin-conseil de la Sécurité sociale afin d'établir un taux d'incapacité permanente de 25%. D'autre part, le CRRMP doit établir un lien direct et essentiel entre les expositions professionnelles (le travail) et la survenue de la pathologie (la souffrance) ou si d'autres facteurs interviennent. La difficulté réside « *dans l'objectivisation des relations délétères, car c'est la parole du patient contre la parole de l'entreprise* » (MT8).

Sur la base de nos résultats, nous pouvons présenter la reconnaissance formelle et informelle d'une souffrance au travail en médecine du travail :

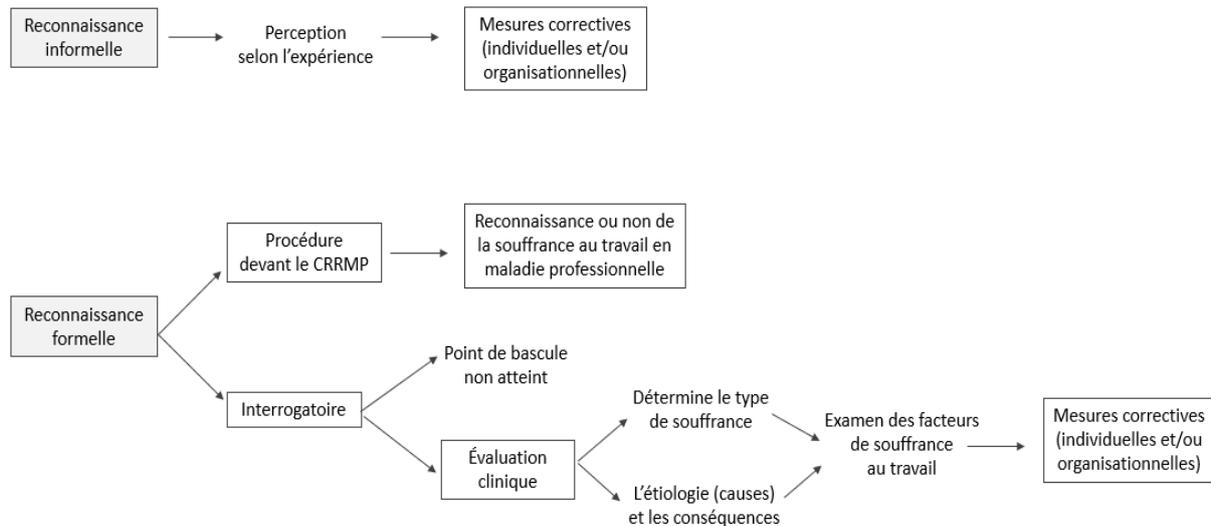


Figure 3. Synthèse de la reconnaissance de la souffrance au travail en médecine du travail.

**La reconnaissance gestionnaire** de la souffrance varie entre les RH et les managers. Ces écarts de méthodes se justifient dans l'approche de la souffrance au travail : opérationnelle pour le manager et prévisionnelle, juridique pour les RH.

Les RH sont chargés d'anticiper et prévenir l'apparition d'une souffrance au travail (RH2, RH3, RH6). En pratique, les RH auront recours à des « *enquêtes, un questionnaire ou un intervenant extérieur* » (RH2) soit lorsque le salarié souffrant « *signale* » (RH 3) ou « *se plaint de sa situation* » (RH2), à défaut qu'un autre salarié « *rapporte la souffrance au travail d'un autre* » (RH8). Pour reconnaître une souffrance au travail, les acteurs en ressources humaines utilisent principalement une enquête « *le plus neutre possible, on ne va pas directement désigner l'agresseur présumé* » (RH1) et elle peut intervenir « *tous les ans avec une enquête sur la qualité de vie au travail de manière assez détaillée avec un questionnaire relativement important* » (RH2).

Les RH favorisent des outils gestionnaires anonymes comme des « *questionnaires, des post-it colorés pour que les salariés puissent discuter et pour libérer la parole je suis sorti de la pièce* » (RH4). Pour d'autres, « *ce que j'aime bien faire, c'est quand quelqu'un part, outre l'entretien préalable au licenciement, je fais des interviews de sortie, les personnes se lâchent sur une souffrance éventuelle* » (RH5). De plus, on peut classer les secteurs par couleurs : rouge, orange et vert pour détecter les dysfonctionnements (RH2).

Pour les managers, la souffrance est personnelle, les acteurs ne peuvent pas agir « *en franc-tireur, le manager doit utiliser ses yeux et ses oreilles* » (MG1). Il existe deux hypothèses :

-Les situations « officielles » c'est-à-dire « *connue, de grande ampleur dans lesquelles la souffrance au travail est reconnue avec les élus de la CSSCT, c'est là que je suis confrontée à la situation* » (MG4). Dans ce cas, il y aura une enquête et des entretiens afin de favoriser l'expression de la souffrance au travail.

-Les situations « non officielles » : « *pas connues et en petit cercle seront prises en compte par les RH* » (MG4).

En pratique, lorsqu'il remarque des indices de souffrance au travail, le manager adopte une méthode spécifique de reconnaissance. Nos résultats ont identifié neuf étapes dans la reconnaissance de la souffrance au travail :

- 1° **Écouter et échanger** pour avoir « *toutes les informations pour comprendre ce qu'il se passe avec le manager ou la personne elle-même* » (MG1). Cela permet d'appréhender son « *ressenti et faire sortir les émotions, la genèse du conflit* » (MG5).
- 2° Prodiguer **des conseils** concernant sa problématique, savoir si le salarié « *peut de manière autonome mettre en œuvre une solution pour sortir de son problème qui l'a mis dans une situation de souffrance* » (MG2).
- 3° **Accompagner la personne** chez le DRH, un tiers neutre et avec l'autorisation du salarié solliciter le médecin du travail afin de « *reconnaître la réalité de l'autre* » (MG5).
- 4° **Présenter la situation devant la commission santé et condition de travail (CSSCT)** pour passer en revue toute la situation (chute, accident de trajet, blessés, etc.).
- 5° **Faire des pré-diagnostic**s, « *plus courts qu'une enquête* » (MG4) pour questionner le collectif de travail (entretiens, questionnaires).
- 6° **Mener une enquête** par un représentant de la direction et des élus « *qui peut prendre 6 mois selon les disponibilités de chacun* » (MG4) et procéder à des interviews (collègues, victimes).
- 7° En parallèle, mettre en place **des mesures conjointes** avec la personne, les syndicats au niveau RH (aménager le travail, changer la personne de service en cas d'impasse, etc.).
- 8° Chercher à **discerner** si c'est un cas isolé ou si la souffrance touche le service entier
- 9° Enfin, **observer** « *comment ça se passe* » (MG5) et éviter que cela ne se reproduise grâce « *à la grille Gollac, des documents de l'INRS qui donnent des préconisations* » (MG4).

Les neuf étapes de reconnaissance de la souffrance au travail peuvent être regroupées en trois moments principaux : l'écoute et l'échange sur la situation ressentie par le salarié (1), les mesures conservatoires avec le pré-diagnostic, l'enquête et l'orientation vers les acteurs spécialisés (2) et enfin, la décision de reconnaissance [ou non] de la souffrance au travail entraînant un suivi des évolutions et des adaptations organisationnelles (3) :

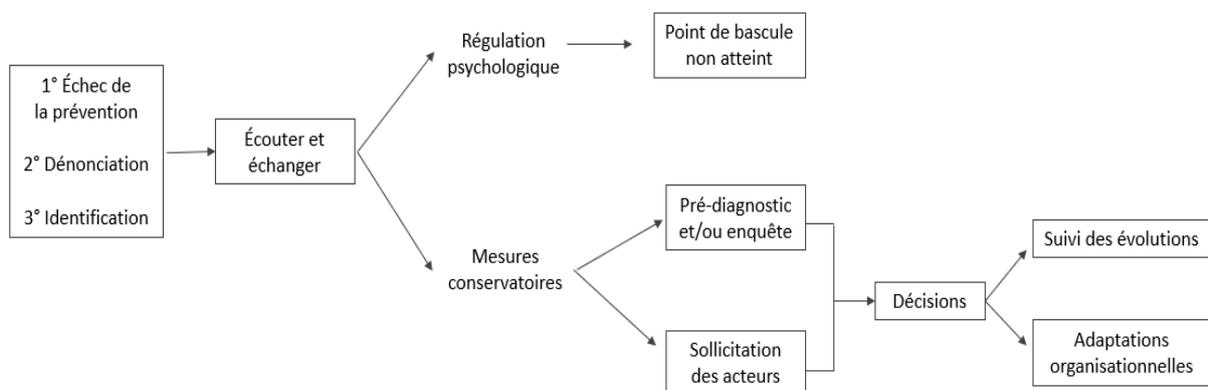


Figure 4. Synthèse de la procédure de reconnaissance de la souffrance au travail en gestion.

Ces méthodes de reconnaissance présentées (juridique, médicale et gestionnaire), nous avons cherché à déterminer dans quelle mesure l'analyse de la brèche du contrat psychologique était déterminante pour reconnaître une souffrance au travail ?

### 2.2.L'analyse de la violation du contrat psychologique : un point de bascule vers la souffrance au travail ?

Le terme « contrat psychologique », trop technique, n'est pas apparu explicitement dans nos résultats. Cependant, ses caractéristiques apparaissent indirectement par l'analyse de l'expression verbale et émotionnelle ainsi que des variations comportementales pour reconnaître une souffrance au travail.

**En médecine du travail**, la souffrance au travail est entendue comme « *la conséquence d'un risque psychosocial dont le symptôme est la douleur causée par ce risque* » (MT5). Le recours au terme « souffrance au travail » est limité car la « *souffrance dit lésion et qui dit lésion dit maladie et il n'y a pas beaucoup de façon de s'en sortir* » (MT3). C'est un terme médical qui n'appartient pas naturellement au vocabulaire du salarié.

Toutefois, le médecin a pour objectif « *d'évaluer sur le plan clinique le vécu des conditions de travail* » (MT4). À la différence de l'approche objective des magistrats, le médecin intègre dans son interprétation des éléments subjectifs issus des propos du salarié souffrant.

On est davantage dans la « *perception du sujet, car pour chaque individu la souffrance au travail est différente* » (MT4). Le médecin est indirectement attentif à une éventuelle violation du contrat psychologique, aux décalages entre la réalité du travail, notamment « *au salarié qui se sent en défaut par rapport à sa situation de travail* » (MT1).

Les réactions émotionnelles et affectives sont analysées car la souffrance englobe « *toutes les manifestations symptomatologiques qui peuvent résulter d'un mal-être, de troubles anxieux, troubles dépressifs, troubles de l'humeur, anxiété, dépression ou état de stress post-traumatique* » (MT4).

Les variations comportementales s'observent au niveau individuel, collectif (MT1) et somatique (MT2) avec « *une brûlure d'estomac, des tremblements, une diarrhée, etc.* » (MT3). Cependant, la difficulté reste la preuve de la souffrance au travail en raison d'une violation du contrat psychologique, car « *le mot souffrance est un mot médical, alors qu'avec les risques psychosociaux on entre dans le code du travail* » (MT5).

**En gestion**, « *la souffrance au travail est un ensemble d'éléments, c'est un peu confus* » (MG3), « *on n'a pas de catégorisation dans notre Excel* » (RH2), on parle « *surtout de risques psychosociaux* » (RH6). Ainsi, en gestion, les acteurs reconnaissent principalement la souffrance à partir de causes personnelles et les causes organisationnelles :

- Les causes personnelles « *renvoient au privé, familial et à la santé sans rapport avec le travail* » (MG2).
- Les causes organisationnelles désignent le « *rapport au type de travail qui a été confié, par rapport à un management non adapté, un environnement de collègues pas sympathiques ou tout simplement pour des raisons proprement professionnelles* » (MG2).

Les caractéristiques de violation du contrat psychologique sont là encore analysées uniquement de manière indirecte : comportements, les émotions et les mots entrent des missions du manager. Les managers et les RH ont « *un rôle central dans l'équilibre psychologique de l'équipe* » (RH2). Le manager peut « *attribuer une charge de travail et une charge mentale à des gens qui ne sont pas les bonnes personnes [...], il faut vite rattraper la chose, car pour ces personnes ça peut être insurmontable* » (MG6).

L'absence de définition stable de la souffrance au travail est un obstacle surmontable grâce à la méthode du faisceau d'indices allant de « *je ne suis pas bien à une profonde souffrance* » (MG4). Il faut identifier « *des signaux faibles* » (RH3, RH6) pour reconnaître une souffrance au travail, car « *ce n'est jamais tout blanc tout noir* » (RH5). Ainsi, les acteurs étaient attentifs aux « *non-dits* », c'est-à-dire une souffrance « *tue pendant un certain temps jusqu'à ce qu'elle explose* » (MG7).

En pratique, les acteurs sont sensibles à des indices de violation du contrat psychologique à plusieurs niveaux :

Les indices d'une violation du contrat psychologique	Verbatim
Somatiques	Le salarié sera « <i>crispé, désemparé, stressé de façon très importante</i> » (MG2).
Comportementaux	Un « soufflement » ou « un absentéisme de courte durée » sont des signaux faibles pour les RH et les managers (MG6). La souffrance au travail intervient lorsque « <i>quelqu'un qui n'arrive pas à remplir ses missions de manière sereine et dans un temps normal. Une performance qui n'est pas présente ou en cas d'alerte directe par un salarié</i> » (MG6).
Émotionnels	Le salarié n'exprime pas nécessairement ce qu'il ressent. Il « <i>faut être super vigilant face à une souffrance qui peut discrète, sourde ou même violente</i> » (MG6).
Le décalage avec la réalité du travail	<i>La souffrance au travail est cet « écart assez fort entre l'interprétation et la réalité de la chose [...] il y a une question de récurrence et de redondances »</i> (MG3). <i>Une personne qui « ne se retrouve plus dans son travail, le caractère épanouissant du travail ne peut pas se réaliser pour plusieurs facteurs »</i> (MG5).
Les mots	Il faut « <i>être attentif à comment il perçoit les choses, je ne peux pas ignorer sa réalité</i> » (RH2). On est en contact avec les collègues, des discussions pour ressentir ces choses-là, ouvrir les yeux pour voir si la personne se sent bien ou pas » (MG1).
Gradation de la souffrance	La souffrance au travail « <i>soit ça peut se réparer soit on a attendu trop longtemps et ça ne se répare pas</i> » (MG4). La personne va au travail « <i>à reculons</i> » (RH3).

Tableau 5. Indices de l'analyse indirecte de la violation du contrat psychologique en gestion.

Les managers et les RH interviennent « *lorsqu'il n'est plus possible de cacher la souffrance* » (MG5). Ils ne cherchent pas à savoir qui a raison, ils sont davantage dans la perception des autres et croisent les données pour trouver une solution (MG5). Néanmoins, analyser la brèche du contrat psychologique pose une difficulté : « *il me paraît impossible d'avoir une souffrance sans représentation objective [...] on va l'amener à objectiver* » (MG4).

Actuellement, les acteurs sont attentifs aux variations comportementales et émotionnelles. Même, s'il semble nécessaire d'élaborer « *un modèle sur les bonnes pratiques managériales [...] pour savoir quels sont les comportements observés chez un salarié qui laisse supposer à de la souffrance au travail* » (RH1).

**Les juges** reconnaissent que la souffrance au travail est difficile à cerner, car « *le juge peut avoir du mal à analyser des faits qui lui sont dénoncés comme des faits de harcèlement moral, de souffrance au travail parce que l'on mesure mal la vie en entreprise* » (J1). Les magistrats ont recours aux définitions des manifestations de souffrance au travail : harcèlement moral, stress... pour caractériser la situation vécue par le salarié. En pratique, pour pallier cet état de fait, le juge peut solliciter des expertises ou des conseils pour parfaire sa compréhension de la situation.

D'un point de vue formel, les juges évitent de fonder une décision seulement sur les caractéristiques individuelles du salarié. En principe, le juge n'analyse pas les indices d'une violation du contrat psychologique. En effet, en matière de harcèlement moral comme en matière de souffrance au travail « *la vulnérabilité du salarié n'a pas à être prise en considération. C'est important* » (J2). La dimension psychique de la souffrance est confiée au « *médecin traitant, médecin du travail, le CHSCT, les collègues, l'entourage* » (J5). Le magistrat n'a pas à se prononcer sur l'approche personnelle et psychique de la souffrance.

Ainsi, la justice n'est parfois pas la solution, pas la réponse que les salariés attendaient. « *Ils espéraient une reconnaissance de leur souffrance à travers la décision des juges, mais le juge regarde seulement si l'employeur a manqué à ses obligations. Les juges ne disent pas que les personnes souffrent ou pas, juste que la qualification n'est pas retenue* » (RH3).

Notons toutefois quelques situations marginales où le juge intègre à son interprétation des indices d'une violation du contrat psychologique, notamment comportementaux, car « *des salariés avec lesquels la gestion de l'employeur n'est pas du tout calamiteuse, mais si on ne lui serre pas la main trois fois par jour, on a un symptôme anxiodépressif, un arrêt de travail de 6 mois [...] quand même dire que c'est du harcèlement, eh bien si, c'en est* » (J2).

En définitive, à partir des trois méthodes de reconnaissance de la souffrance au travail, nous constatons une prise en compte indirecte et variable de la violation du contrat psychologique pour fonder la reconnaissance de la souffrance au travail, notamment à partir des indices observables.

### **3. Discussion**

Les résultats nous conduisent à discuter les méthodes de reconnaissance de la souffrance au travail et la prise en compte de la violation du contrat psychologique dans l'analyse de la situation vécue par le salarié.

Les initiatives, notamment légales, en matière de risques psychosociaux, constituent une reconnaissance partielle de la notion de souffrance au travail (Clot et Dejours, 2012). Malgré l'absence de définition stable de la souffrance au travail, les acteurs peuvent être proactifs dans sa reconnaissance. Les managers sont censés être « les premiers acteurs de santé » de leurs équipes (Rapport Lachmann et al., 2010). Néanmoins, la nature de la souffrance au travail ne facilite pas la reconnaissance, car le terme désigne une articulation d'indices psychiques, organisationnels et sociaux. Interrogés, les acteurs expriment une participation segmentée tant sur l'identification, que sur la reconnaissance de cette dernière. En effet, comment interpréter « la personnalité et les émotions de l'individu qui sont un levier indispensable pour comprendre la souffrance » (Graziani et Swendsen, 2005). L'objectif n'est pas de transformer les managers en psychologues ou les RH en médecins, mais de promouvoir une reconnaissance pluridisciplinaire « harmonisée » de la souffrance au travail.

Nos résultats témoignent que les juges n'analysent pas la violation du contrat psychologique. Les acteurs en gestion et les médecins du travail analysent quant à eux indirectement la violation du contrat psychologique grâce à des indices observables. En effet, « dans un tiers des situations, des indicateurs physiques : larmes, douleurs, attitudes, etc. » (Pezé 2014), car ils tempèrent la subjectivité, l'invisibilité de la souffrance. On retrouve, une somatisation (brûlure d'estomac, tremblement, avoir la boule au ventre, etc.), l'étude de la politique organisationnelle (pression psychologique, dysfonctionnement, les conditions de travail, etc.), une analyse de la gradation de la souffrance, des mots et comportements (discussion, plainte, etc.). Toutefois, en pratique, ces indices peuvent être masqués par une charge de travail élevée pour l'ensemble du collectif de travail, sans suspecter la souffrance latente d'un travailleur isolé.

Dans d'autres cas, les acteurs seront attentifs notamment aux variations émotionnelles (émotivité, agressivité, etc.). Ils tenteront, dans un premier temps de caractériser la souffrance en s'appuyant sur des processus intrapsychiques, des processus organisationnels et des processus socio-économiques.

Dans un deuxième temps, ils cherchent à quantifier la situation, c'est-à-dire si l'intensité de la souffrance liée au travail impacte la normalité psychique établie dans le contrat jusqu'à causer une souffrance au travail, la violation du contrat.

Rappelons que le cadre stratégique de l'Union européenne en matière de santé et sécurité au travail pour 2021-2027, rappelle que « des conditions de travail saines et sûres constituent une condition préalable à la bonne santé [...], personne ne devrait souffrir de maladies ou d'accidents liés au travail » (p.2). Reconnaître et prévenir la souffrance au travail apparaît comme une nécessité pour l'entreprise. Selon la loi et la jurisprudence, l'entreprise peut voir sa responsabilité engagée au titre de l'obligation de sécurité et de résultat, de l'obligation des risques professionnels ou la prohibition des agissements de harcèlement moral, etc.

De plus, « les états émotifs, attitudeux et comportementaux qui font fuir de potentiels candidats deviennent coûteux » (Pelletier et al., 2022).

Il est primordial que la personne en souffrance se sente en confiance pour exprimer son ressenti. La littérature rappelle l'importance des acteurs et des « espaces de discussion » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017) pour rendre visible la souffrance. Les salariés doivent pouvoir dans le cadre d'espace de délibération confronter leur point de vue sur le travail et les différents aménagements qu'ils ont trouvés pour contrebalancer le réel. Les avantages sont doubles, d'une part, le salarié peut mieux cerner les dysfonctionnements ressentis et d'autre part, l'entreprise sera en mesure d'appréhender les indices de souffrance au travail.

En effet, l'écoute de la souffrance individuelle permet de comprendre les effets du milieu de travail sur les dysfonctionnements d'un collectif et parfois sur la formation de désordres psychologiques (Cadignan, 2019).

#### **4. Apports et préconisations**

Les apports de nos travaux sont doubles :

- Les apports théoriques de nos travaux renforcent d'une part, le cadre théorique de la souffrance au travail, car nous avons identifié et atténué trois principaux obstacles à sa reconnaissance grâce à l'analyse du contrat psychologique et sa violation.

D'autre part, nous précisons les modalités de la brèche du contrat psychologique. L'étude de la reconnaissance de la souffrance au travail a permis de montrer que le point de bascule vers la souffrance au travail n'est atteint qu'avec la violation du contrat psychologique. L'intensité de la souffrance ressentie en cas d'une rupture du contrat psychologique ne semble pas suffire pour reconnaître une souffrance au travail, sous réserve qu'elle évolue en violation. De plus, la subjectivité de souffrance est renforcée en l'absence d'une prise en compte des variations émotionnelles propres à la violation du contrat psychologique (colère, frustration, etc.).

Autrement dit, il semble légitime de conserver la distinction entre rupture et violation du contrat psychologique notamment en matière de reconnaissance de la souffrance au travail malgré certaines interrogations sur la pertinence de son maintien (Tekleab et Taylor, 2003).

- Les apports managériaux de notre étude ont fait l'objet d'un envoi aux interviewés dans une volonté de fiabilité, 13 retours ont été reçus permettant d'affiner les six thématiques susceptibles de conduire à une souffrance au travail et les six étapes de reconnaissance pluridisciplinaire de la souffrance.

Thématiques prioritaires	Facteurs de souffrance au travail associés	Actions proposées
Comptabilité des instructions de travail entre elles	Intensité et complexité du travail	-Vérifier que la fiche de poste (travail prescrit) correspond à la réalité des exigences organisationnelles (travail réel). -Travailler avec les managers pour favoriser la communication (évaluation de la charge de travail demandée).
L'interruption dans le travail	Pressions et obstacle dans la réalisation de la tâche	- Permettre d'anticiper et de s'organiser - Prévoir et communiquer sur une charte de bien-être. - Planifier des formations RH pour le manager et organisationnelle pour le salarié.
La disponibilité en dehors des horaires de travail	Temps de travail	- Différer au maximum l'envoi de mail le soir et le week-end (Rapport Mettling 2015). - Prévoir dans la signature d'un mail « aucune réponse immédiate à ce courriel en dehors des horaires de travail ». - Rappelez l'importance de la distinction vie privée/vie professionnelle dans la réalisation des objectifs.
La maîtrise des émotions	Exigences émotionnelles	- Multiplier les moyens de communication sur la gestion des flux d'informations (mail, téléphone) et proposer des entretiens formels et informels. - Multiplier les interlocuteurs pour les salariés comme le manager, les RH qui sont un point d'entrée à une discussion en CSSCT, infirmiers, médiateur externe, etc. - Formation sur la gestion et l'observation des émotions.
Les atteintes internes au travail	Dégradation des rapports sociaux	- Organiser des réunions pour mieux comprendre les enjeux de chacun. - Vidéos sur les règles de bien-être et sur les indicateurs de souffrance au travail. - Rappeler les sanctions encourues en cas de comportements inappropriés.
Le changement dans l'entreprise	Conflit de rôle et conflit de valeurs	- Accompagner les managers sur les méthodes de communication adaptées aux interlocuteurs. - Favoriser un accompagnement « sur mesure » selon les changements envisagés : échanger et co-construire.

Tableau 6. Les six thématiques principales susceptibles de conduire à une souffrance au travail.

Outre ces six thèmes, nous proposons un protocole de reconnaissance « pluridisciplinaire » de la souffrance au travail en 6 étapes issu des méthodes gestionnaires, juridiques et médicales :

- 1- Sur la base de la souffrance décrite, identifier et détailler les causes potentielles : organisationnelles, psycho-sociales, médicales, etc.
- 2- Dans le respect du secret médical, s'interroger sur l'état de santé global : l'incidence d'un éventuel état antérieur (un déficit fonctionnel) et les situations professionnelles délétères avec un effet cumulatif en cas de difficultés répétées dans le temps.
- 3- Une fois ce travail réalisé, les causes de la souffrance au travail peuvent émerger à partir des différents facteurs de souffrance au travail. Ces éléments conduiront à une discussion entre les acteurs pluridisciplinaires sur l'imputabilité de la souffrance et des séquelles au regard de la réalité du travail.
- 4- Décrire les souffrances psychiques ou morales endurées pendant la/les situation.s de souffrance et évaluer le décalage avec les croyances du salarié notamment selon la durée et l'intensité des souffrances.

5 - Évaluer, par référence aux différents barèmes, les grilles établies par la littérature (Allard-Poesi & Hollet-Haudebert, 2012 pour un recensement) ou la loi (HAD : états anxieux, SATIN : conditions de travail, MADRS : dépression, etc.) si le point de bascule de la souffrance au travail a été franchi.

6- Conscrire le périmètre de la souffrance au travail pour rendre une décision, puis analyser les répercussions dans l'exercice de ses activités professionnelles et les confronter avec les séquelles retenues. Préciser si un changement de poste ou d'emploi apparaît nécessaire au regard des souffrances existantes.

Tableau 7. Les six étapes du protocole de la reconnaissance de la souffrance au travail.

## En conclusion

L'objectif de cette étude était de savoir si l'analyse du contrat psychologique, plus particulièrement de sa violation favorisait la reconnaissance de la souffrance au travail. Bien qu'individuel, le contrat psychologique peut être appréhendé par les acteurs en charge de la souffrance au travail par des indices observables en cas de violation du contrat. Cette dernière renvoie à l'expression émotionnelle et comportementale qui exprime un décalage insupportable entre la réalité du travail et les croyances du salarié. Toutefois, ces indices sont interprétés de manière variable et pluridisciplinaire. Non étudiés par les juges, ils se retrouvent indirectement dans la reconnaissance de la souffrance au travail par les acteurs gestionnaires et les médecins du travail. En effet, la souffrance au travail nécessite d'interroger spécifiquement l'organisation et les modes de management de l'entreprise [1<sup>er</sup> élément], mais aussi la subjectivité [2<sup>ème</sup> élément] et l'intimité des personnes [3<sup>ème</sup> élément] (Niezborala, 2010).

Ainsi, reconnaître la souffrance au travail peut se définir comme l'analyse des mots et réactions comportementales et affectives induites par la violation du contrat psychologique à la suite d'un décalage entre la normalité psychique organisée par le contrat psychologique (1) et des exigences organisationnelles non régulées, insupportables (2).

Pour favoriser la reconnaissance au travail et au regard des mutations du travail, nous proposons six thématiques susceptibles de conduire à ce décalage et à ces réactions, ainsi qu'une méthode en six étapes afin de reconnaître le maximum de situations de souffrance au travail.

## Bibliographie

ABLALI, D., HUËT, R. & WIEDERSPIEL, B. (2015). La souffrance à proximité : écrits du mal-être d'un public en ligne. *Communication & langages*, 186 , 27-43.

ABORD DE CHATILLON, E. & DESMARAIS, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène ? *Management International*, 16, 10-24.

ABORD DE CHATILLON, E. & DESMARAIS, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. @GRH, 23, 13-36.

ALLARD-POESI, F. & HOLLET-HAUDEBERT, S. (2012). La construction du sujet souffrant au travail au travers des instruments scientifiques de mesure. @GRH, 4, 45-74.

- BENELBAZ, J. & DAVILA, A. (2018). La prise en charge de la souffrance au travail: Analyse comparative entre la Suède et la France. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24, 59, 89-105.
- BEN-ZUR, H. & YAGIL, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behavior of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 81-99.
- BERASTEGUI, P. (2021). *Exposure to Psychosocial Risk Factors in the Gig Economy: A Systematic Review*, ETUI Research Paper - Report 2021.01, p.128.
- BERNARD, S., GLADY, M., & MATHIEU, C. (2010). Du « harcèlement » à la « souffrance au travail » : la recatégorisation des risques psychosociaux dans une situation de négociation syndicale. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2, 151-166.
- BERRY, L.L. & SEIDERS, K. (2008). Serving unfair customers. *Business Horizons*, 29-37.
- BOTTEN, E. (1995). Suffering: a health care professional's perspective. *European Journal of Cancer*, 31, S273.
- CADIGNAN, K. (2019). Accompagner la souffrance au travail : s'ouvrir à une approche transculturelle. *Le Journal des psychologues*, 372, 68-72.
- CASSELL, E. J. (1991). *The nature of suffering*. Oxford University Press.
- CASSELL, E. J. (1999). Diagnosing suffering: a perspective. *Annals of Internal Medicine*, 131, 7, 531-534.
- CLOT, Y. & DEJOURS, C. (2012). Plaisir et souffrance au travail, deux regards. *Sciences Humaines*, 242, 6-6.
- DARGACHI, S. & BEN LALLOUNA HAFSIA, H. (2017). Effet d'une mauvaise qualité de service sur le comportement déviant des usagers : le cas du secteur hospitalier. *La Revue des Sciences de Gestion*, 287-288, 99-105.
- DEHARO, G., POINT, S. & GALLINARI, F. (2022). La souffrance au travail : néologisme, tautologie ou antagonisme ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 149, 63-83.
- DEJOURS, C. (1991). Psychopathologie du travail. I. Introduction clinique. *Archives des Maladies Professionnelles*, 52, 4, 273-278.
- DUMAZERT, J. & CHERRÉ, B. (2012). Manager et perdre son âme : Quand le réel du travail des cadres ouvre la voie à des pratiques quotidiennes déviantes. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18, 275-292.
- DUTTON, J. E., WORKMAN, K. M., et HARDIN, A. E., (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 1, 277-304.
- FANTONI-QUINTON, S. (2023). Réforme des retraites et usure professionnelle : comment bavarder pour noyer le poisson de la prévention », *Semaine sociale Lamy*, 2033.

- FRIJDA N. H., DIR. (1986). *The emotions*, Cambridge, Cambridge University Press.
- GILL, M. J., (2019). The significance of suffering in organizations: Understanding variation in workers' responses to multiple modes of control, *Academy of Management Review*, 44, 2, 377-404.
- GIOIA, D., CORLEY K. & HAMILTON A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 1, 15- 31.
- GRAZIANI, P.& SWENDSEN, J. (2005). *Le stress, émotions et stratégies d'adaptation*. Coll. 128- Psychologie, Paris, Armand Colin.
- GRIMA , F. & MULLER, R. (2009). Décrire les comportements responsables face au harcèlement moral : apports et limites du cadre descriptif de la théorie des parties prenantes. *Revue de l'organisation responsable*, 4, 2, 45-58.
- GUILLERMO, E., DABOS, G.E., ROUSSEAU, D.M. (2013). Psychological contracts and informal networks in organizations: the effects of social status and local ties. *Human Resource Management*, 52, 485-510.
- HOBFOLL, S.E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 3, 337-368.
- HUEZ, D. (2003). Souffrances invisibles et dépressions professionnelles. Mettre l'organisation du travail en délibération. *Travailler*, 10, 2, 39-55.
- JAMIL, A, RAJA, U. & DARR W. (2013), "Psychological Contract Types as Moderator in the Breach-Violation and Violation-Burnout Relationships", *The Journal of Psychology : Interdisciplinary and Applied*, 147, 5.
- KARASEK, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, 285-308.
- KATZ, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163–204.
- LE GARREC, S. (sous la direction de), (2021). *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*, Toulouse, Érès.
- LORIOU, M. (2021). Les dimensions collectives des risques psychosociaux et de la souffrance au travail. *Raison présente*, 218, 17-26.
- MILES M. B & HUBERMAN A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Deboeck, Belgique.
- MORRISON, E.W. & ROBINSON, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

NIEZBORALA, M., in COMBALBERT, N. (2010). *La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psychosociaux*. Armand Colin.

NWANKWOW, B. E., KANU, G., OBI, T., SYDNEZ-AGBORD, N., AGU, S., & ABOH, J. U. (2013). Psychological contract breach and work overload as predictors of emotional exhaustion among bank employees. *Psychology and Social Behavior Research*, 1(2), 25-33.

KANOV, J. (2020). Why suffering matters! *Journal of Management Inquiry*, 3.

PELLETIER, C., DESMARAIS, L. & CADIEUX, N. (2022). Contrat psychologique, pratiques managériales et bouleversements organisationnels : mieux s'adapter. *Ad Machina*, 6, 1, 131-147.

PEZÉ, S. (2014). Les managers à l'épreuve de la souffrance de leurs collaborateurs : De la compassion à la régulation. *La Revue des Conditions de Travail, ANACT*, 1, 171-178.

ROSSANO, M., ABORD DE CHATILLON, E. & DESMARAIS, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. *Revue de gestion des ressources humaines*, 95, 58-77.

ROUSSEAU, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 2, 121-139.

ROUSSEAU, D. M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract: A reply to "putting psychology back into psychological contracts". *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 229-238.

SALL, D. (2021). L'expression et la régulation de la plainte de stress professionnel dans les TPE, in Lerouge, L. *Les petites entreprises face aux risques psychosociaux au travail*, p.33-43, Octares.

SIEGRIST, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 1, 27-41.

TEKLEAB, A, G., & TAYLOR M, S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 5, 585-608.

VANDERWEELLE, T. J. (2019). Suffering and response: Directions in empirical research. *Social Science & Medicine*, 224, 58-66.

WORLINE, M. & DUTTON, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

YI, Y. & GONG, T. (2008). The effects of customer justice perception and affect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior. *Industrial Marketing Management*, 37, 767-783.