

Voir **Modifier** **Versions**



« Dans mes consultations, je constate que les travailleurs ont peur »



ENTRETIEN AVEC DANIEL SARTOR, PSYCHOLOGUE CLINICIEN DU TRAVAIL
PAR **ELIANE PATRIARCA** / 16 OCTOBRE 2025

Daniel Sartor, président de l'association « Souffrance au travail du Gard » et ancien ingénieur de France Télécom (devenu Orange), analyse les méthodes de management à l'origine de la souffrance mentale de ses patients. Il dénonce la stratégie d'isolement croissant des salariés et l'effondrement des solidarités qui mine les organisations.

Votre livre ¹ recherche, dans l'organisation du travail contemporaine, les origines de la

violence qui altère la santé psychique de nombreux salariés. De quand date cette évolution ?

Daniel Sartor : Durant les années 1980, en même temps que prospèrent le néolibéralisme et la financiarisation des entreprises, les organisations prennent un tournant majeur : la gestion supplante l'ingénierie. Les chefs d'entreprise réalisent qu'optimiser la seule force du travail n'est plus suffisant pour rester performants. Il leur faut y adjoindre la pratique d'une gestion efficace et se consacrer à la création de richesse par la finance. Les « ressources humaines » deviennent un levier pour faire progresser la performance de l'entreprise. L'émiettement des tâches, qui avait été introduit par le taylorisme, s'intensifie. Les procédures de contrôle se multiplient. Et le management se fait par le chiffre.

Les entreprises sont-elles seules concernées ?

D. S. : Ce phénomène affecte également le secteur public et les associations. Par exemple, dans les hôpitaux, les chefs de service et les directeurs, qui étaient des médecins, sont remplacés par des diplômés de grandes écoles de commerce. Les fonds de pension américains, qui ont acquis des résidences pour personnes âgées, se débarrassent des salariés expérimentés et ne les remplacent que partiellement par des agents contractuels ou des intérimaires, plus adaptables à l'idéologie de l'entreprise et moins bien rémunérés. La qualité des soins est sacrifiée au nom de la rentabilité. La privatisation de la SNCF, de La Poste et de nombre d'entreprises et services publics est ensuite engagée.

Quelles sont les conséquences de ce tournant gestionnaire pour les salariés ?

D.S. : Le travail est jugé par des « managers » à l'aide de critères de gestion. Ceux-ci rendent caduques les règles tacites et l'éthique des métiers. Ils cherchent à détruire le collectif en individualisant les relations hiérarchiques, qui basculent alors dans la confidentialité. Ainsi, l'individualisation des rémunérations empêche de partager avec ses collègues le bulletin de salaire pour en vérifier la forme et le fonds.

Les salariés se voient imposer des tâches individualisées, des objectifs personnalisés, des critères de performance, des reportings permanents et des évaluations individuelles pluriannuelles. Il n'y a plus aucune reconnaissance du travail accompli et de la compétence de chacun dans les entreprises. Ce qui était une satisfaction au travail, pouvant compenser la dureté de la tâche et être source d'épanouissement, fait alors défaut aux salariés. Cela engendre souffrance mentale et perte d'identité.

Le nazisme a-t-il vraiment pu inspirer ce management moderne ?

D.S. : C'est l'historien Johann Chapoutot qui a montré dans son ouvrage *Libres d'obéir*² comment les idéologies nazies ont infusé dans l'organisation du travail et le management modernes, qu'on appelle aujourd'hui le management toxique. Il explique que les nazis avaient compris que, pour produire dans des quantités inédites, il fallait motiver le

« matériau », ce que l'on nomme aujourd'hui la « ressource humaine ».

Un ancien officier de la SS, l'Oberführer Reinhard Höhn, a créé dans les années 1950 en Allemagne un institut du management qui a formé, jusqu'en 2000, plus de 700 000 cadres issus des plus importants groupes industriels - tels que BMW, Bayer, Opel, Colgate ou Ford - et même des cadres de l'armée nationale de la République fédérale d'Allemagne (RFA). Avec des principes qui ont ensuite été repris par les grands bureaux d'études américains, comme les cabinets de conseil McKinsey ou Deloitte. Ceux-là même, qui, en France, ont investi les entreprises dans un premier temps, puis les ministères.

Depuis les années 1980, la gestion des ressources humaines semble essentiellement fondée sur la peur.

D.S. : Le chômage qui apparaît dans les années 1970 y est évidemment pour beaucoup. On peut dire à un salarié : « *Si tu n'es pas content, tu prends la porte. Il y a cinquante personnes qui attendent derrière.* » D'autant que les processus sont ainsi faits qu'il n'est plus nécessaire d'avoir des connaissances : la singularité du travailleur et son savoir-faire n'importent plus. Les salariés deviennent jetables et corvéables à merci. Ils vivent en permanence dans la peur, une peur majorée par le chômage mais aussi par les notations individuelles qui exercent une pression constante sur eux. Par cette « peur de l'examen », répétée une ou deux fois par an, ils sont infantilisés, culpabilisés, rendus vulnérables...

Face à ce type de management pathogène, on pourrait penser que les collègues vont soutenir le salarié victime, par exemple en témoignant de la réalité de ce qui se passe. Mais ce que je constate dans mes consultations, c'est que les travailleurs ont peur.

Peut-on dater ce déclin du collectif de travail ?

D.S. : Il y a une première étape en 1968. Avec toutes les grèves, le patronat peine à remettre de l'ordre dans les entreprises et en 1971, le CNPF, l'organisation patronale ancêtre du Medef, affirme sa volonté de détruire les syndicats et le collectif dans les entreprises. Sont ensuite adoptées un ensemble de mesures présentées comme des avancées sociales mais qui, en réalité, marquent le début de la désintégration des collectifs et le passage à une approche individualiste. Les horaires variables mettent fin aux échanges entre les travailleurs dans les vestiaires ou bien à l'arrivée et au départ du travail : les personnes ne se croisent plus et n'échangent plus sur leur métier. La mise en place de la semaine de travail de 35 heures conduit à une augmentation de la charge de travail, la plupart des entreprises n'embauchant pas pour compenser.

Progressivement, on assiste à un effondrement des solidarités, les salariés sont de plus en plus isolés, avec une responsabilité individuelle et une mise en concurrence accrues au sein de l'entreprise. Ce sont autant de leviers de fragilisation, alors que les collectifs avaient justement la capacité d'engager des stratégies de défense pour faire face à la souffrance ou

prévenir les atteintes à la santé des travailleurs.

- 1 *La Fabrique de la violence au travail*, Editions L'Harmattan, mai 2024.
- 2 *Libres d'obéir : le management, du nazisme à aujourd'hui*, de Johann Chapoutot, Gallimard, 2020. Il vient d'être édité en bande dessinée : *Libres d'obéir*, scénario de Johann Chapoutot, dessins de Philippe Girard, Casterman, août 2025.

A LIRE AUSSI

"Se tenir debout" : cent ans d'histoire de la souffrance au travail, par Corinne Renou-Nativel, *Santé & Travail*, mai 2025.

Arrêt de travail : le burn out n'est pas un motif de complaisance, par Alexia Eychenne, *Santé & Travail*, juin 2024.

La souffrance psychique au travail se porte bien, par Rozenn Le Saint, *Santé & Travail*, mars 2024.

Souffrance au travail : les consultations ne désemploient pas, par Fanny Marlier, *Santé & Travail*, août 2023.

L'inutile et préjudiciable chasse aux arrêts de travail, par Catherine Abou El Khair, *Santé & Travail*, juillet 2023.