

**Mardi 05 mai 2015**  
**18h - 20h**  
**AgroParisTech**



**Marie Pezé**

Docteure en psychologie, psychanalyste  
et experte judiciaire

## **Souffrance au travail, RPS, épuisement**

À quel niveau agir ?

**Dossier Documentaire**

**- 129 pages -**

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**  
**Souffrance au travail, RPS, épuisement**  
**À quel niveau agir ?**

**- Sommaire -**

- **Présentation et contributions de Marie Pezé**..... pp. 03-72
  - Parcours de Marie Pezé  
*Site web Souffrance et Travail* ([www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com))
  - Marie Pezé, la sentinelle  
Margaux Rambert, *Site web Psychologies* ([www.psychologies.com](http://www.psychologies.com)), septembre 2014
  - La souffrance au travail selon Marie Pezé  
Régis Frutier, *Site web Chantiers de culture* (<https://chantiersdeculture.wordpress.com>), mai 2014
  - « Souffrance au travail : il faut réagir ! » Interview de Marie Pezé  
A. Dejean de La Bâtie, P. Gilard-Dupin et MC. Tual, *Site web WK-CE* ([www.wk-ce.fr](http://www.wk-ce.fr)), novembre 2009
  - *Je suis debout bien que blessée. Les racines de la souffrance au travail*, Marie Pezé, Editions Josette Lyon, avril 2014, 171 p.  
Résumé, Premières pages
  - *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, Marie Pezé, Editions Pearson, août 2008, 214 p.  
Résumé, Sommaire, Apostrophe
  - Les risques psychosociaux  
Marie Pezé, *Texte transmis par Marie Pezé*, avril 2015
  - Les femmes dans l'organisation du travail en France : entre peur et courage  
Marie Pezé, *Texte transmis par Marie Pezé*, avril 2015
  - Corps et souffrance au travail  
Marie Pezé, *Site web Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), janvier 2009
- **D'autres regards sur le sujet**..... pp. 73-115
  - Souffrance et plaisir au travail. Du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail  
Pascal Roussay, *Site web Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), juin 2007
  - Repères pour une clinique médicale du travail  
Philippe Davezies, *Site web Souffrance et Travail* ([www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)), mai 2006
  - Le mal-être au travail, comment intervenir ?  
Damien Cru, *Site web Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), janvier 2001
- **Articles de presse**..... pp. 116-124
  - La question éthique au cœur de la motivation des salariés  
Margherita Nasi, *Site web Le Monde* ([www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)), avril 2015
  - Christophe Dejours : « Chacun est seul, plus personne ne se parle »  
Sonya Faure, *Site web Libération* ([www.liberation.fr](http://www.liberation.fr)), février 2015
  - Le monde du travail peut être transformé : c'est un choix !  
Margherita Nasi, *Site web Le Monde* ([www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)), mars 2015
  - Burn-out : sait-on vraiment de quoi l'on parle ?  
Alexia Eychenne, *Site web Les Echos* ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), janvier 2015
- **Quatre vidéos de l'Uodc sur RPS, pouvoir d'agir, reconnaissance**..... pp. 125-129
  - Intervenir sur les risques psychosociaux. Méthodes, effets, précautions  
Damien Cru, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°155, septembre 2013
  - Travail et pouvoir d'agir  
Yves Clot, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°84, mars 2009
  - Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?  
F. Gri, JF Naton, Y. Clot, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°134, mars 2012
  - Pourquoi les hommes travaillent. Les voies de la reconnaissance et de l'existence au travail  
Guy Jobert, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°177, avril 2015

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**  
**Souffrance au travail, RPS, épuisement**  
**À quel niveau agir ?**

**- Sommaire -**

- **Présentation et contributions de Marie Pezé..... pp. 03-72**
  - Parcours de Marie Pezé  
*Site web Souffrance et Travail* ([www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com))
  - Marie Pezé, la sentinelle  
Margaux Rambert, *Site web Psychologies* ([www.psychologies.com](http://www.psychologies.com)), septembre 2014
  - La souffrance au travail selon Marie Pezé  
Régis Frutier, *Site web Chantiers de culture* (<https://chantiersdeculture.wordpress.com>), mai 2014
  - « Souffrance au travail : il faut réagir ! » Interview de Marie Pezé  
A. Dejean de La Bâtie, P. Gilard-Dupin et MC. Tual, *Site web WK-CE* ([www.wk-ce.fr](http://www.wk-ce.fr)), novembre 2009
  - *Je suis debout bien que blessée. Les racines de la souffrance au travail*, Marie Pezé, Editions Josette Lyon, avril 2014, 171 p.  
Résumé, Premières pages
  - *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, Marie Pezé, Editions Pearson, août 2008, 214 p.  
Résumé, Sommaire, Apostrophe
  - Les risques psychosociaux  
Marie Pezé, *Texte transmis par Marie Pezé*, avril 2015
  - Les femmes dans l'organisation du travail en France : entre peur et courage  
Marie Pezé, *Texte transmis par Marie Pezé*, avril 2015
  - Corps et souffrance au travail  
Marie Pezé, *Site web Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), janvier 2009

# Xouffrance & Travail

... Ne restez pas seuls

## Marie Pezé



Marie PEZE est Docteur en Psychologie, psychanalyste, expert auprès de la Cour d'Appel de Versailles.

Elle a créé la première consultation « Souffrance et travail en 1997 au Centre d'Accueil et de Soins Hospitaliers de Nanterre. Il en existe désormais 35.

Elle est par ailleurs responsable pédagogique du certificat de spécialisation en psychopathologie du travail qu'a lancé Christophe Dejours en Novembre 2008 au CNAM.

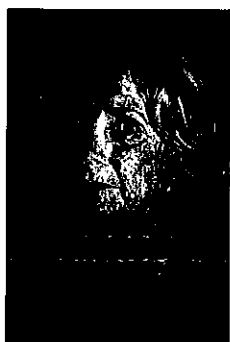
Elle est également Membre Fondateur du Groupe pluridisciplinaire de Réflexion sur la Maltraitance au Travail.

En 2002, elle a participé au groupe de travail sur « le harcèlement moral dans les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux publics » (DHOS, Ministère de la Santé, de la Famille et des Personnes Handicapées); en 2005, à la commission « violence, travail, emploi, santé » présidée par le Professeur Dejours (dans le cadre de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004, Ministère des solidarités, de la Santé et de la Famille), puis en 2009 à la Commission Parlementaire UMP sur la Souffrance au Travail.

Elle a ouvert sa consultation à de nombreux documentaristes (*Ils Ne Mouraient Pas Tous Mais Tous Etaient Frappés* de Sophie Bruneau et Marc-Antoine Roudil, *J'ai Très Mal au Travail* de Jean-Michel Carré, et *La Mise à Mort du Travail* de Jean-Robert Viallet)

Présidente de l'association *Diffusion des Connaissances sur le Travail Humain*, elle est à l'origine du projet de ce site internet.

# Marie Pezé, la sentinelle



**Marie Pezé, l'experte de la souffrance au travail, a vu sa consultation fermer en 2010, suite à son licenciement du Centre d'accueil et de soins hospitaliers (Cash) de Nanterre. « Debout bien que blessée », la psychanalyste continue à alerter et à « donner des armes ». A se battre, comme elle a dû le faire depuis sa plus tendre enfance avec le terrible traumatisme qu'elle a eu à surmonter. Portrait.**

## Sommaire

- [La réalité de la souffrance au travail](#)
- [Une enfant du secret](#)
- [Stress post-traumatique](#)
- [Un seul métier possible : psychanalyste](#)
- [Une douleur constante](#)
- [Prise au piège](#)
- [Travailler le plus longtemps possible](#)

La souffrance au travail, elle a été une des premières à la combattre en France. Elle en est une experte. Mais aussi une de ses victimes, comme les patients qu'elle a suivis pendant des années. Ironie du sort, c'est au Cash de Nanterre, où elle a créé la première consultation « Souffrance et Travail » en 1997, que la psychanalyste Marie Pezé a connu, comme tant d'autres salariés, une charge de travail trop importante, une organisation pathogène, un poste inadapté... Comme tant d'autres, elle a cherché à tenir par tous les moyens, avant d'être finalement licenciée, en 2010. Et de perdre sa consultation - qui a été fermée -, et ses patients.

A l'époque, « la blonde de la 'Souffrance au travail' », comme elle est surnommée, manque de perdre courage. Abîmée, épuisée, elle décide pourtant de poursuivre le combat, notamment grâce au soutien de ses deux enfants. Aujourd'hui encore, celle qui se définit comme « une sentinelle », veut continuer à veiller, alerter, former et à transmettre des outils pour agir... le plus longtemps possible.

## La réalité de la souffrance au travail

Si elle est aujourd'hui une figure incontournable de la souffrance au travail, elle n'a pourtant pas cherché à s'en occuper, explique-t-elle : « elle est entrée de force dans mon bureau. Mais il n'y a pas de hasard ».

Psychanalyste, docteur en psychologie et psychosomaticienne, Marie Pezé a été une des premières psys en milieu hospitalier.

Au début des années 90, elle constate que beaucoup de ses patients sont des patientes. Des caissières, des femmes de ménage, des ouvrières... « Abîmées, éteintes, tellement tristes, à cause de leur travail déqualifié, vide de sens, répétitif. Certaines n'avaient que 20, 30 ans et étaient atteintes de troubles musculo-squelettiques. Nous nous sommes rendu compte que la réalité du monde du travail nous échappait. Il s'était intensifié, mécanisé, standardisé ». Quelque temps plus tard, elle ouvre sa consultation « Souffrance et Travail ». Et reçoit des patients

qui présentent « les mêmes tableaux qu'en temps de guerre : yeux hagards, en apnée, la peur au ventre... ». Des symptômes qu'elle n'avait vus que chez les mutilés du travail dont elle s'occupait au début de sa carrière. Sidérée, elle décide alors d'aider ces patients « à comprendre le moment où leur travail est devenu difficile, abîmé, infaisable ».

## Une enfant du secret

« Vous n'êtes plus seul »... Cette phrase, elle la dit à chaque patient, à la fin de la consultation. Car si la souffrance au travail envahit peu à peu le paysage médiatique, peu osent raconter ce qu'ils subissent. Seule, Marie Pezé l'a elle-même longtemps été. Et elle sait qu'« il faut être accompagné pour traverser les épreuves. Qu'il faut parler de ses souffrances, et surtout, ne pas perdre courage ».

Elle-même a mis des années à se soigner. Longtemps, elle a porté le poids d'un lourd secret, remontant à sa plus tendre enfance. D'un événement tragique, profondément enfoui, refoulé, et qui a resurgi au cours des thérapies qu'elle a suivies. Une « boîte de Pandore » qui s'est progressivement ouverte, laissant remonter de terribles souvenirs. Celui d'une mare de sang. Celui d'un père, qui, alors qu'elle n'a que 4 ans, tue un apprenti boucher, supposé être l'amant de sa mère. Celui de sirènes qui hurlent, et qui continueront de la glacer, des années plus tard, à Nanterre. Celui de sa mère, accusée d'avoir de gros besoins sexuels et d'avoir poussé son père à ce genre de comportement, pour lui permettre d'être acquitté pour crime passionnel (à l'époque, la peine de mort existe encore). Celui des zéro franc de dommages et intérêts versés à la mère du boucher...

## Stress post-traumatique

« Ce soir-là, s'il y avait eu un être humain en état de me prendre dans ses bras, j'aurais vraiment eu de quoi reconstruire mon psychisme ». Mais personne ne s'est occupé de « la petite Munch ». « Depuis, je n'ai pas cessé d'être en état de stress post-traumatique, ni d'avoir peur ». Mais cette souffrance a aussi été un moteur. « Travailler à l'hôpital, dans le lieu où les souffrances arrivent pour être soignées m'a aidée à réparer celle de la petite Munch. Et m'a surtout permis d'édifier des outils cliniques et un réseau de consultations spécialisées pour les salariés en souffrance ».

Après le drame, la petite Marie s'enferme dans le silence. « Mon père, qui devait normalement incarner l'autorité, la loi, la protection, représentait en fait la peur et la possibilité d'être tuée si je n'obéissais pas. J'ai donc été une enfant très docile, obéissante, travailleuse, très inhibée. Je me tenais à distance de lui, mais aussi de ma mère ». Son bac en poche, Marie s'envole pour les Etats-Unis. A son retour, elle quitte la région cannoise, où elle a grandi, pour continuer « à étudier et à se tenir à distance ». C'est après sa première analyse qu'elle renoue une relation affectueuse avec ses parents. « Ca m'a aidé à comprendre beaucoup de choses. Je ne les ai jamais haïs. Ce genre d'expérience vous apprend soit la haine, soit l'amour. Il faut choisir son camp ».

## Un seul métier possible : psychanalyste

Aucun doute pour elle, elle ne pouvait « que devenir psychanalyste. Le seul métier qui permet l'accès aux souvenirs infantiles et où je répète à l'infini pour mes patients la présence rassurante que ma sœur (âgée de 12 ans à l'époque) et moi n'avons pas eu ce soir-là ». Pour elle, ce n'est d'ailleurs pas un hasard si elle a commencé dans un service de chirurgie de la main. « Les chirurgiens réparent la vie, tandis que mon père avait donné la mort. » Et qu'elle a épousé (puis divorcé de) l'un d'eux, aujourd'hui décédé. « Il réparait mon image masculine ».

Le fantôme de l'apprenti boucher tué par son père la hantera longtemps. Et ressortira avec son tout premier patient : un jeune commis agricole fortement amputé par une machine puis par l'opération. Au moment de lui réapprendre à écrire de l'autre main, tandis qu'il est hébété devant le moignon qui lui reste, ce « bout de viande », elle lui propose d'écrire : « la chirurgie, c'est de la boucherie ». A la découverte de ce texte, elle est renvoyée. C'est sur le divan de sa première analyse qu'elle découvre qu'elle n'a « pas fait écrire ça pour rien. Il y avait une cristallisation autour de ce jeune homme, qui ressemblait au jeune apprenti boucher que mon père avait tué ».

## Une douleur constante

Son trauma infantile, Marie Pezé « y reviendra souvent ». Et à cette souffrance qui l'habite, vient s'ajouter une douleur chronique après la naissance de son fils. Un « aléa chirurgical » la laisse handicapée à 80%. Son corps devient alors « un boulet douloureux. Au moins, je sais ce que mes patients traversent ».

Le médecin du travail la déclare apte sur « un poste aménagé »... qu'elle n'obtiendra jamais. Elle qui doit limiter ses déplacements, éviter le port de charges, les gestes répétitifs tels les photocopies, le courrier etc, se retrouve à porter ses dossiers elle-même au fond du couloir car seuls les médecins ont le droit à un secrétariat. A répondre au téléphone, à faire les dossiers et les photocopies...

## Prise au piège

Elle s'épuise, mais « tient », jusqu'à ce qu'elle nomme « l'histoire de la chaîne froide ». Un jour, elle reçoit trois serveuses du self du personnel, victimes de harcèlement moral, sexuel et même de viols, de la part des cuisiniers. « Des femmes en position de soumission, car au bout de la chaîne, seules avec des enfants à élever et en contrat précaire, espérant être titularisées. Un triste exemple de la domination masculine qui s'exerce dans le monde du travail ».

Face à ces violences sexuelles, Marie Pezé craque. « Je me retrouvais dans une histoire non pas de boucher, mais de cuisinier, et comme toujours, on allait accuser la femme, toujours considérée comme une aguicheuse, comme on avait accusé ma mère. J'avais fait tout ce parcours pour me sortir de mon traumatisme et voilà qu'il me retombait sur la tête. »

En quelques jours, elle perd l'usage de son bras droit, l'odorat, le goût. Ses jambes se dérobaient sous elle, ses bras la brûlent. Isolée à l'hôpital, « sans aucune aide des infirmières - au quotidien, les femmes peuvent être les pires ennemies des femmes - », et alors qu'elle ne peut plus porter de dossier ou taper ses expertises, elle est finalement arrêtée. C'est lentement qu'elle se remet sur pieds, grâce aux soins de son kinésithérapeute, de sa neurologue, de son ostéopathe et au soutien de ses proches...

## Travailler le plus longtemps possible

Soignée, elle reprend le travail. Mais peine. Surchargée de travail, sur un poste toujours inadapté. Entre temps, sa consultation est devenue une référence. Futurs cliniciens, journalistes, médecins s'y pressent. Mais l'heure est aux coupes budgétaires. Marie Pezé se retrouve à nouveau seule (la psychologue du travail part et n'est pas remplacée), tenant tout à bout de bras. Epuisée, avec la peur et l'envie de vomir en se rendant à l'hôpital. « J'étais comme mes patients, complètement prise au piège et dans un état lamentable ».

A bout, elle pousse finalement la porte du médecin du travail, qui déclare son inaptitude et un poste inadapté. Elle finit par être licenciée. « Ce n'est pourtant pas compliqué d'être soutenant envers quelqu'un qui ne va pas bien. C'était aussi de la défaillance managériale. Si seulement un cadre avait dit « ça suffit », sa consultation est importante, elle vous reçoit quand vous n'allez pas bien, on l'aide... »

Marie Pezé n'a pas retrouvé de poste hospitalier. Désormais responsable du réseau de consultations « Souffrance et Travail » (il en existe maintenant 100 en France), elle enseigne, et écrit, tandis qu'un procès est en cours avec le Cash de Nanterre. La retraite ? Elle l'envisage « le plus tard possible ». Aujourd'hui, elle « va très bien ». Est amoureuse, à 63 ans. Et s'apprête à devenir grand-mère. « Ca veut bien dire que rien n'est jamais fini. Qu'il faut y croire ».

Margaux Rambert, Septembre 2014

A lire

« Plus souvent qu'on ne le croie, le métier que nous choisissons est un exercice de vaccination contre les traumatismes de l'enfance. » Dans son dernier livre, *Je suis debout bien que blessée* (Josette Lyon, 2014), Marie Pezé se livre à son auto-expertise. Elle analyse les raisons qui l'ont poussée à devenir psychanalyste et les événements qui ont conduit à son licenciement. Un récit intime très fort et émouvant.

A lire aussi

**Travail : pourquoi tant de souffrance**, Les explications de Marie Pezé.

Et deux de ses livres :

*Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés* (Pearson, 2008), le journal de sa consultation "Souffrance et Travail".  
*Travailler à armes égales* (Pearson, 2011)

A découvrir

Le site du réseau de consultations Souffrance et Travail :

[www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)

# La souffrance au travail, selon Marie Pezé

C'est un cri étouffé, un ouvrage à couper le souffle que nous offre Marie Pezé avec « **Je suis debout bien que blessée, les racines de la souffrance au travail** ». Dans ce récit autobiographique, la pionnière des consultations « Souffrance et travail » nous entraîne sur les chemins de son enfance. Jusqu'à la fermeture dramatique de sa consultation à l'hôpital de Nanterre.

L'histoire personnelle, la maladie, les mentalités à bousculer dans un milieu médical pétri de « prés carrés » professionnels, la bureaucratie, les rapports hommes-femmes : **Marie Pezé a du affronter mille et un obstacles pour créer cette discipline et consultation « Souffrance au travail »**, nouvelle mais encore mal reconnue. On mesure mieux l'exploit qu'a pu représenter la constitution d'un réseau de quarante consultations du même genre en France, la nécessité de défendre et de développer cet acquis soumis à l'autisme des injonctions budgétaires des Agences régionales de santé.



Co Bapoushoo

Marie Pezé remonte le cours de cette bataille collective en nous livrant ses propres racines intimes. Dans « **Je suis debout bien que blessée, les racines de la souffrance au travail** », la psychiatre raconte sa quête de la manière la plus humaine qui soit : au travers du prisme de sa propre vie, qu'elle tente d'analyser et de comprendre. Qu'est-ce qui nous fait être qui nous sommes et nous fait lutter pour telle ou telle cause ? « Le métier que nous choisissons entre en résonance symbolique avec notre histoire infantile. Il peut nous aider à la subvertir, à en tirer un terreau fertile pour tous. **Je travaille depuis trente ans dans le lieu où les souffrances arrivent pour être soignées** », explique-t-elle. **C'est donc une enquête passionnante qu'elle mène par le biais de sa propre psychanalyse**, laquelle se révèle insuffisante pour élucider une énigme et un terrible secret. Les zones d'ombres de l'inconscient s'éclairent soudainement en empruntant le chemin d'une véritable enquête policière. Les pièces manquantes du puzzle sont exhumées une à une, à tel point qu'on se surprend à penser qu'on lit un roman. Et pourtant non, il s'agit bel et bien de la vie réelle d'une psychanalyste qui, ayant épuisé toutes les ressources de la science de l'inconscient, se tourne avec succès vers un univers nouveau : celui de la Justice. D'où cette incroyable carte de visite de docteur en psychologie, psychanalyste, psychosomaticienne et expert près de la Cour d'Appel de Versailles.

A cet instant, on ne s'étonne plus du parcours si atypique de cette combattante infatigable de la cause de ceux qui souffrent au travail. Dans son précédent ouvrage « **Travailler à armes égales** », Marie Pezé s'alliait déjà non seulement les compétences d'un médecin inspecteur du travail mais aussi celles d'une avocate, Rachel Saada. En 2011, Maître Saada défendait avec succès le dossier des ayants-droits de salariés s'étant donné la mort au Technocentre de Renault Guyancourt. **Quand des disciplines aussi diverses se mettent au service d'une cause commune, il en résulte une heureuse alchimie.** De manière surprenante, c'est en effet par le biais d'archives judiciaires, où il sera question de sang et de meurtre, que la recherche entamée par la psychanalyste aboutit à des révélations. Comment classer « Je suis debout bien que blessée » : **œuvre scientifique, drame authentique, ouvrage engagé, enquête policière ? Sans doute cette aventure d'une vie est-elle un peu tout cela en même temps.** Laissons au lecteur le plaisir de découvrir une auteure qui, à son corps défendant, parvient à sublimer sa souffrance par un authentique talent d'écriture qui, d'un bout à l'autre du livre, nous tient en haleine.



Dans son premier ouvrage, « **Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés** », plus une étude clinique qu'un essai complaisant ou larmoyant, Marie Pezé retrace l'histoire de ces salariés reçus dans sa consultation « Souffrance et Travail » à l'hôpital de Nanterre. **Dix cas, dix dossiers, dix victimes d'une machine à broyer les corps et les psychismes : le travail.** De sa discipline d'origine, la psychanalyste sort peu à peu. L'organisation du travail est au centre des tableaux traumatiques lourds qu'elle rencontre et pour l'appréhender, il faut d'autres concepts, d'autres disciplines (sociologie, ergonomie...). Elle enquête. Pour nous livrer, au final, un véritable réquisitoire contre l'évolution du productivisme et du management... « **Lorsqu'on demande à une ouvrière de visser 27 bouchons par minute, on crève les plafonds de surcharge du corps et du psychisme** », accuse l'auteur. Succès et échecs se succèdent dans le cabinet de la thérapeute qui ne maîtrise pas tous les leviers pour résoudre ce à quoi elle est confrontée, alors que la situation s'aggrave. « A chaque consultation, deux ou trois patients parlent de se tuer, et de plus en plus, j'entends maintenant parler d'envies de meurtre et de sabotages lourds », confesse-t-elle. C'est trop. A cette époque, la spécialiste sombre à son tour dans la « décompensation ». L'écriture l'aide à surmonter l'épreuve physique et mentale, mais des séquelles demeurent. Et d'adresser ce message aux syndicats: « c'est en s'appropriant les sciences que les ressources humaines ont mis en place des techniques persécutrices. Pour les combattre, il faut se doter de connaissances ». Sans doute cet ouvrage, et les deux autres qui suivirent, y contribue-t-il efficacement. **Régis Frutier**

Marie Pezé, en charge de la première consultation spécialisée « souffrance et travail » créée en France en 1996 dresse un constat édifiant sur l'état de santé du travail.

Marie Pezé | psychanalyste, docteur en psychologie, et expert près la Cour d'appel de Versailles

# Souffrance au travail il faut réagir!

Marie Pezé  
Psychanalyste,  
docteur en  
psychologie, et expert  
près la Cour d'appel  
de Versailles, Marie  
Pezé reçoit plusieurs  
fois par semaine les  
salariés présentant  
des pathologies liées  
au travail, en vue  
d'une prise en charge  
pluridisciplinaire.  
Elle est l'auteur de  
« Ils ne mouraient  
pas tous mais tous  
étaient frappés »  
publié en 2008.

Consultation  
Souffrance et travail  
Hôpital Max Boustier  
403 av. de la République  
92000 Nanterre  
Tél: 06 84 80 83 48  
[www.karicta.com/fr/et.html](http://www.karicta.com/fr/et.html)

Les Cahiers Lamy du CE : pourquoi avoir créé cette consultation de « Souffrance et travail » au CHU de Nanterre?

Marie Pezé : À cette époque j'étais psychanalyste dans un service de chirurgie de la main. Depuis plusieurs années je rencontrais des accidentés du travail ou des patients présentant des pathologies traditionnelles du canal carpien. En dehors de quelques contacts ponctuels pour réaménager un poste pour un salarié qui avait subi une importante chirurgie, notre service avait peu de contacts avec la médecine du travail. C'est vraiment dans les années 85/90 que la nature des consultations s'est modifiée. Nous avons commencé à rencontrer des patients qui ne présentaient plus seulement des pathologies d'usure physique mais bien souvent morales. Nous avons alors mené une

étude clinique pour comprendre ces nouveaux symptômes et nous sommes aperçus que ces pathologies étaient liées, non pas à la structure personnelle des patients, mais aux nouvelles formes d'organisation du travail. Nous avons découvert la notion de travail à flux tendu, le taylorisme version moderne qui accroît les cadences et surtout la répétitivité du travail, et fait perdre à nos gestes leur contenu mental. On demande aujourd'hui au salarié de travailler dans des séquençages très pauvres, sans vision du produit fini, sans que son intelligence ou son savoir-faire n'intervienne dans ce qu'il fait. Ses gestes deviennent donc tellement limités sur le plan mental que cela ne peut que générer des somatisations pour les salariés.

L'équipe que nous avons initialement constituée pour prendre en charge les troubles mus-

culb-squelettique (TMS) s'est donc progressivement transformée pour devenir en 1996, une consultation « Souffrance et travail ».

En quoi consiste cette consultation ?

M. P. : Autant il pouvait être facile de mesurer l'impact de l'organisation du travail sur les contraintes biomécaniques (douleurs au poignet, épaule et coude), autant il était difficile d'évaluer l'impact des conditions de travail sur les troubles psychiques des patients. Peurs, cauchemars, flash back... tous les phénomènes observés ressemblaient à des tableaux de névrose traumatique dans un accident du travail grave. Il nous a fallu laisser parler tous ces salariés et les écouter pour comprendre au travers de leur récit comment les effets de l'organisation du travail sur les TMS généraient de nouvelles formes de harcèlement moral. Certains patients nous ont apporté des guides de management édifiants.

À quelles pratiques de management faites-vous allusion ?

M. P. : La théorie du chaos par exemple, censée renforcer les motivations, ou encore l'exploitation de la peur selon des techniques précises, le recours aux déplacements géographiques pour casser les équipes ou l'intervention de modifications régulières dans les pratiques de travail... Nous avons retrouvé ces mêmes pratiques de management dans tous les secteurs : banques, grandes administrations, laboratoires pharmaceutiques, etc. Les cadres venaient eux-mêmes nous consulter en nous expliquant comment on leur enseignait la manière de déstabiliser leurs employés afin qu'ils soient plus productifs. L'objectif est de déstabiliser les salariés pour les rendre plus productifs.

Pourquoi ces cadres ont-ils accepté de relayer ces pratiques de management ?

M. P. : Le chômage et la peur de perdre son emploi ont bien sûr largement contribué au développement du « chacun pour soi ». Les techniques d'évaluation individuelle ont par ailleurs cassé les solidarités collectives et aiguisé la compétition entre collaborateurs. L'organisation du travail elle-même génère souvent de l'isolement. Par exemple quand on veut se débarrasser d'un salarié on met en scène sa disparition, on le privant de son bureau, de son ordinateur, de sa ligne de téléphonique, ou on ne l'invite pas aux réunions.

Comment est-ce possible que dans les collègues ou les managers intermédiaires ne réagissent pas pour soutenir ce salarié en détresse ?

M. P. : Les méthodes de management sont basées sur une dureté et une agressivité présentées comme nécessaires en tant de « guerre économique » : ce comportement devient une forme de courage connoté positivement. Le « on n'a pas le choix » est devenu la manifestation d'un certain courage. Toutes ces dernières années les enseignements managériaux ont été conçus pour passer outre la souffrance infligée aux

salariés. De son côté l'encadrement a été longtemps choyé dans l'entreprise par différents moyens comme le blackberry, les voitures de fonction, bonus, voyages, etc. Faire partie de la tribu des Seigneurs de l'entreprise représentait une symbolique positive qui renforçait l'adhésion des cadres. Aujourd'hui les cadres eux-mêmes pâtissent de l'intensification du travail. On leur demande également de plus en plus d'engagement, de disponibilité.

« Dans notre organisation du travail, chacun reporte la faute sur l'autre et c'est souvent le salarié en bout de chaîne qui supporte les dysfonctionnements »



Martel Pezà

Endicardella  
consultation

« Souffrance et travail »

Le cadre juridique français a produit sans le vouloir un piège à 2 mâchoires. Dans la vie, si l'on est confronté à une situation difficile il y a deux façons d'y faire face. La première possibilité, c'est l'élaboration mentale : on réfléchit, on se prépare, on envisage les différentes situations, les questions, et les réponses. Ce travail d'élaboration est capital. Même si l'on a peur, on se sent préparé. Si cette peur est trop importante, la seconde possibilité, c'est la fuite. Or dans un contrat de travail, le salarié ne peut ni répondre verbalement (faute disciplinaire) ni partir (démission) car il perd ses droits sociaux. Les 2 voies de l'élaboration mentale et de la fuite sont donc barées. Bien sûr ce système n'a pas été conçu pour ça mais l'impossibilité pour un salarié de partir est un piège psychique d'une grande gravité et c'est une particularité française.

Bien souvent on entend les gens dire que ce sont les salariés les plus fragiles sur le plan personnel qui « craquent » : est-ce vraiment la réalité ?

M. P. : Non bien au contraire ! Depuis l'ouverture de la consultation « Souffrance au travail » je reçois des salariés de tout type de catégorie professionnelle, employés, cadres supérieurs et chefs d'entreprises, autant d'hommes que de femmes. Mais les personnes les plus menacées ne sont pas forcément comme on le croit celles qui sont déjà affaiblies personnellement : ce sont les salariés qui vont bien dans leur vie, qui aiment leur travail, et qui sont les plus authentiques. Ces personnes respectueuses du travail effectuées dans les règles sont tout autant exposées aux suicides que les autres.

Ces salariés se donnent corps et âme à leur travail dans des conditions qui ne leur permettent pas d'obtenir la qualité qu'ils souhaitent. Lorsqu'au final ils s'aperçoivent qu'ils ...

... ne seront même pas récompensés, ou même, qu'ils ont bricolé ou été obligés de mal faire leur travail pour répondre aux impératifs de temps et d'argent, l'image qu'ils ont d'eux même est détériorée. Car le travail renvoie une image dégoûtante de nous et là, la prise de conscience peut alors être dévastatrice.

Les méthodes de management que vous évoquez sont-elles spécifiques à la France ?

M. P. : Non bien sûr, puisqu'elles viennent en partie des Etats Unis. Mais ces méthodes ont été appliquées en France sans tenir compte des particularités culturelles de notre pays. Je ne défends pas une image angélique des Etats Unis mais il y a Outre-Atlantique une reconnaissance du travail, une réactivité du marché du travail, une culture du service, qui sont très différentes des nôtres. La qualité de service est fondamentale aux Etats Unis et on y met les moyens et les effectifs nécessaires.

« Dans notre organisation du travail, chacun reporte la faute sur l'autre et c'est souvent le salarié en bout de chaîne qui supporte les dysfonctionnements »

L'organisation du travail est telle qu'en France chacun reporte la faute sur l'autre et bien souvent les dysfonctionnements sont supportés par le salarié au bout de la chaîne. Aujourd'hui la productivité a largement pris le pas sur la qualité.

Chacun à son niveau doit effectuer un travail qui ne correspond pas à ses règles de métiers, à ses pratiques. On forme des jeunes dont on sait qu'à la fin de leur CDD on ne les gardera pas. Rien n'est fait pour sédimerter les connaissances, pour travailler sur les acquis, pour que chacun puisse tout simplement profiter de la fierté du travail bien fait.

Vous avez été vous-même très touchée par les souffrances décrites par les salariés que vous recevez...

M. P. : Effectivement il y a 4 ans, j'ai perdu en partie l'usage d'un bras, de ma jambe droite devenue insensible, j'étais en mydriase et n'avais plus ni odorat ni goût. Je vais mieux mais l'invalidité me guette toujours. J'avais à mon sens la distance suffisante pour écouter mes patients, mais aujourd'hui pour aider réellement les salariés, la psychothérapie classique ne suffit plus ! Le travail s'effectue trop souvent de façon délictueuse et il faut malheureusement avoir recours à des protocoles médicaux-administratifs, voire engager des rapports de force avec intervention de la justice

ou de la police. L'impuissance que nous pouvons éprouver dans certains cas est très lourde à supporter et ce contexte peut devenir éprouvant.

Le document unique que les entreprises doivent établir offre-t-il des opportunités d'amélioration ?

M. P. : Il y a peu de chances car bien des entreprises ne comprennent pas comment rédiger le document unique ! Cette procédure génère encore plus de travail, exige du temps qui se répercute sur le temps de travail réel. Le seul progrès c'est l'obligation de fixer par écrit des objectifs à atteindre et la manière de les atteindre. En cas de procédure judiciaire il est alors possible de récupérer le document unique et de démontrer que les risques médico-sociaux et les méthodes d'application n'ont pas été prévus par l'entreprise.

Quels soutiens peut-on attendre des syndicats ou encore du CE ?

M. P. : Avec 8 % environ de syndiqués en France, on ne peut pas dire que cela soit significatif. On peut rappeler aux CE que nous avons mis en place avec Christophe Dejours au Cnam, un certificat de spécialisation en psychopathologie du travail. Cette spécialisation est ouverte aux membres des CHSCT, aux juristes, aux cliniciens de terrain et à tous ceux qui s'intéressent à ces problématiques. Le contenu de cet enseignement permet de se former sur les pathologies spécifiques du travail, sur les formes d'organisation pathogènes et d'acquérir une méthodologie efficace pour la prise en charge de la souffrance au travail.

La formation est fondamentale. Il faudrait introduire des modules de santé au travail dans les grandes écoles, les écoles de management mais aussi pour les écoles de droit.

Comment sortir de cette situation ?

M. P. : Il faudrait déjà que chaque salarié soit plus informé sur ses droits, sur les actions à mener et soit plus attentif à ceux qui vont mal. Mais la solution réside dans le collectif. Si une équipe de travail fonctionne bien, elle n'échappera pas complètement à la souffrance mais il lui sera plus facile de la gérer car une solidarité se sera installée.

La compétitivité est certes inévitable mais si l'on doit aujourd'hui travailler plus, il est encore plus important alors de se sentir utile et de pouvoir faire du bon travail. Et cela ne passe pas par le flicage des gens : les salariés ont besoin de temps de répit, qui vont les aider dans leur créativité et pour avancer dans leur travail et non pas, contrairement à ce que certains pourraient croire, nuire au travail.

Nous avons peu de levier sur la concurrence, sur les cadences à respecter mais nous ne sommes pas obligés d'imposer des méthodes de vérifications du travail ou de répression qui soient pathogènes.

Propos recueillis par Aurélie Dejean de La Bâtie,  
Pascale Gillard-Dupin et Marie-Charlotte Tual

**Marie Pezé**

**Je suis debout bien que blessée**  
Les racines de la souffrance au travail

JOSETTE LYON  
19, rue Saint-Séverin  
75005 Paris

*« Le travail occupe la moitié de l'espace de nos vies d'adultes, sinon beaucoup plus. Et travailler, c'est travailler sa vie. Pour le meilleur, quand le travail nous permet d'enrichir notre savoir, de construire notre place dans le monde, d'être reconnu par ceux à qui nous sommes utiles. Quand il nous permet de nous émanciper socialement, d'être autonome, de vivre de nos choix. Pour le pire, quand le travail est vide de sens, quand il contraint nos corps, quand il appauvrit notre fonctionnement mental. Pour le pire quand nous gagnons de quoi nous loger ou de quoi nous nourrir. Quand nous y apprenons la rivalité, la haine et la peur de l'autre, puisqu'on nous dit qu'il n'y a pas de place pour tout le monde. Quand il nous confronte, dans une rencontre explosive, avec la zone aveugle de notre histoire infantile. »*

C'est ce que Marie Pezé, psychanalyste, veut nous montrer avec force au travers de sa propre histoire.

Qui d'autre que la créatrice de la première consultation «Souffrance et travail» pouvait expliquer aussi clairement à quel point le métier que nous choisissons peut également être un exercice de vaccination contre les traumatismes de l'enfance, un outil de connaissance de soi et de transmission, pour être utile au monde ?

**Marie Pezé** est docteur en psychologie, psychanalyste et psychosomaticienne, expert près la Cour d'Appel de Versailles. En 1997, elle a créé au CASH de Nanterre la première consultation «Souffrance et Travail». Licenciée en 2010, elle est désormais responsable du réseau de consultations «Souffrance et Travail» ainsi que du CES de psychopathologie du travail au CNAM. Elle est l'auteur du Deuxième corps (La Dispute), d'Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés et Travailler à armes égales (Pearson, avec Rachel Saada et Nicolas Sandret).

Le câble de connexion de l'ordinateur traverse la salle de consultation comme un fil à étendre le linge napolitain. Trop tendu, il se déconnecte sans arrêt. Il suffirait de déplacer l'ordinateur pour soulager ce câble, mais il est attaché par un cadenas pour éviter d'être volé. Le surveillant que je viens d'appeler et à qui j'ai suggéré de déplacer l'ordinateur, me répond qu'il va demander un câble plus long ! Il va remplir un bon de commande et il faudra attendre trois mois que l'atelier l'ait fabriqué.

Devant cette décision technocratique, je rends les armes.

Accablée, je distingue depuis mon fauteuil, au travers des barreaux de la fenêtre, la partie restante des vieux murs d'enceinte. J'ai tant de souvenirs ici ! Le CASH<sup>1</sup> de Nanterre est une grande bâtisse à l'architecture asilaire, s'étalant sur 17 hectares de terrain, entrecoupée de jardins entretenus au cordeau, de bâtiments en carré, fourmillant de couloirs intérieurs et de galeries intermédiaires.

1. Centre d'accueil et de soins hospitaliers.

Construite à la campagne, pour repousser les clochards à distance de Paris, l'institution<sup>2</sup> a été rattrapée par l'urbanisation exponentielle, mais reste peu ouverte sur la vie de la ville. Rebaptisée Centre d'accueil et de soins hospitaliers, elle accueille toujours les clochards. Oh, pardon, les SDF ! Les cars de la BAPSA<sup>3</sup> déversent leur cargaison de naufragés<sup>4</sup> tous les matins derrière les murs d'enceinte qui font de cet endroit un monde intemporel en autarcie. Ces hauts murs de pierre ne sont pas sans effet sur ceux qui y travaillent, car il en suit des fonctionnements archaïques et les échos du monde extérieur peinent à y pénétrer.

Un vertige m'aspire lorsque je me souviens que je travaille depuis trente-cinq ans dans cet hôpital baroque où l'état des êtres humains pris en charge a de tout temps autorisé toutes les inventions cliniques : la chirurgie de la main est née là. La notion de froid ressenti, le Samu social, les consultations de la précarité, la première consultation « Souffrance et travail ».

2. À sa construction en 1870, on l'appelait la « Maison de Nanterre », composée de quatre sections : la prison, le dépôt de mendicité, qui recevait les clochards, sans oublier l'infirmerie où on les soignait et l'hospice, où ils finissaient leur vie. L'hospice est devenu EPHAD (Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes). L'infirmerie, un hôpital qui porte le nom d'un de ses médecins célèbres, Max Fourestier. Le dépôt, un vaste centre d'accueil. La prison a disparu.

3. Brigade d'assistance aux sans-abris.

4. Les Naufragés, Patrick Declerq, coll. « Terre humaine », éditions Plon, 2001.

Je n'ai pas cherché à m'occuper de la souffrance au travail. Elle est entrée en force dans mon bureau. Enfin, mon bureau, c'est une image.

Moi, j'étais tranquillement psychanalyste, psychosomatienne. Je m'occupais de fixations, d'obsessions, de dépressions. J'écoutais les lapsus, le récit des rêves, la richesse des symptômes.

Je ne m'ennuyais pas, j'adore les êtres humains. Lorsque je les écoute, une indéfectible bienveillance me saisit. Quand ce théâtre inconscient venait à manquer, on m'avait enseigné que dans certaines situations infantiles ou traumatiques, la maladie du corps réel pouvait prendre la relève. Qu'importe, je savais revitaliser les patients que la pulsion de mort étreignait et qui tombaient malades. Chacun d'entre nous a une marque de fabrique pour se rendre utile sur Terre, n'est-ce pas ?

Mais nous sommes aussi dans les Hauts-de-Seine, le département le plus riche de France, le 92. Des cadres du quartier de La Défense aux caissières des supermarchés du département, toutes les catégories socioprofessionnelles sont représentées sur ce territoire. Malades de leur travail, je les ai vues débouler dans ma consultation. Les récits étaient d'ailleurs les mêmes dans la bouche des accidentés du travail, des ouvrières atteintes de TMS que dans celles des cadres éreintés qui ne se suicidaient pas encore à l'époque.

Il faut dire que le travail occupe la moitié de l'espace de nos vies d'adultes, sinon beaucoup plus. Et bien au-delà, travailler, c'est travailler sa vie.

Pour le meilleur, quand le travail nous permet d'enrichir notre savoir, nos capacités manuelles, intellectuelles, de construire notre place dans le monde, d'être reconnus par ceux à qui nous sommes utiles, nos collègues, notre hiérarchie et nos pairs.

Quand il nous permet de nous émanciper socialement, d'être autonome, de vivre nos choix, de nos choix.

Quand il pacifie la souffrance dont nous sommes porteurs depuis l'enfance et qui dans l'exercice d'un métier trouve une voie d'expression et une fonction sociale.

Quand il nous permet de construire une vraie coopération, un tissu solidaire.

Pour le pire, quand le travail est vide de sens, quand il contraint nos corps, quand il appauvrit notre fonctionnement mental.

Pour le pire quand nous gagnons de quoi nous loger OU de quoi nous nourrir.

Quand nous y apprenons la rivalité, la haine et la peur de l'autre, puisqu'on nous dit qu'il n'y a pas de place pour tout le monde.

Quand il nous confronte, dans une rencontre explosive, avec la zone aveugle de notre histoire infantile.

Assise à mon bureau, j'ai soudain l'impression d'être au cœur d'un triangle : ce lieu, la chair dont je suis faite, mon travail. C'est dans ce triangle que se sont déroulées les trente-cinq années écoulées. Sur ma droite, l'armoire métallique, identique à toutes celles qu'on trouve en milieu hospitalier, où sont classés tous mes dossiers. Des centaines de dossiers de patients, pour lesquels il a fallu batailler, puisque soi-disant l'armoire ne passait pas la porte ! Mes archives professionnelles.

Plus les « archives » que j'ai dans la tête, puisque, par malchance, je suis hypermnésique et que je n'oublie rien.

Si ces murs pouvaient soudain donner à voir tous ces patients, ces êtres humains que j'ai eu la chance de rencontrer depuis des décennies, toutes ces trajectoires meurtries qui sont venues chercher refuge dans cette pièce, ou celle d'à côté, similaire. Sans incidence, puisque j'ai consulté dans tous les bureaux, dans tous les couloirs où les directions successives ont décidé, un jour, pour faire du neuf, de déplacer les consultations externes.

Toutes ces rencontres m'ont forgée telle que je suis. À combien d'entre eux ai-je dit à un moment ou à un autre, que, quelle que soit l'injustice de leur situation, il valait mieux partir pour sauver leur peau. Que cette liberté-là, on ne pouvait pas la leur enlever ? À combien d'entre eux ai-je expliqué que, s'ils craquaient, on évoquerait leur fragilité, leurs failles personnelles, leur sale caractère ?

N'est-ce pas ce que les médecins qui m'envoyaient tous ces patients voulaient savoir ? Quelle part revient au travail, quelle part revient à l'histoire personnelle ? « Vous êtes psychanalyste, Marie Pezé, vous saurez faire la part des choses justement ? »

Mais comment dire à l'ouvrière qui souffre des vingt-sept bouchons qu'elle visse par minute, que son Œdipe y est pour quelque chose ? Qu'elle a choisi ce travail répétitif ? Que ses conflits psychiques l'ont conduite là où elle est ?

Comment dire à la personne harcelée qui s'effondre à son poste : « Pourquoi n'êtes-vous pas parti plus tôt ? », de l'air entendu du psy qui pense que ce n'est pas normal de se laisser humilier aussi longtemps, alors que démissionner signifie perdre ses droits sociaux ?

Toutes ces jeunes femmes cadres de La Défense s'appuient-elles sur leur masochisme féminin pour accepter si facilement d'être payées 25 % de moins que les hommes et de devoir prendre plus tardivement leur retraite ?

Comment ne pas chercher à comprendre l'impact du travail sur le fonctionnement du corps et de l'esprit ? Celui du salarié qui coupe l'aile droite du poulet toute la journée dans un atelier agroalimentaire réfrigéré et à qui on interdit le walkman salutaire ? Celui du cadre contraint à chercher tous les matins à la conciergerie la clé d'un

espace de travail, jamais le même, où il doit créer des modèles de voiture ?

Ah, ce vocabulaire visant à vous faire comprendre que rien n'est à vous : « Pas de photos des enfants », « Mettez-vous là où il y a de la place ! », « Vous mutez demain », « c'est un bureau partagé que vous occupez, Mme Pezé ! ».

À force d'écouter se répéter le même récit, heure après heure, semaine après semaine, année après année, à force de voir défiler tous ces yeux hagards, de palper cet effroi, de respirer ces sueurs aigres de peur, on s'arme, on devient aiguisée comme une lame de métal. Je ne suis pas devenue cynique ou cruelle, mon diagnostic s'est affiné, j'ai pu travailler plus vite pour voir plus de patients, il y en avait tant sur la liste d'attente.

La plupart ont retrouvé un emploi et surtout leur santé.

J'ai tenu. Comme nous tenons tous, même lorsque nous rentrons épuisés le soir, mais que le travail bien fait, réussi, efface les doutes, la fatigue, les obstacles. Qu'il a permis de tenir une petite partie du monde.

Mais là, non, tenir ne sert plus à rien. Sinon à retomber gravement malade. Il faut franchir la porte, traverser le long couloir, puis la galerie jusqu'au bureau du médecin du travail qui ne sera pas surpris de me voir arriver.

Mais là, au moment de franchir la porte, geste fatal à l'existence de cette consultation, les forces me manquent. Et les portes de ma mémoire excessive s'ouvrent pour déverser sur l'archiviste tous les cartons de sa vie.

**E**ncore une provinciale qui monte à Paris pour finir ses études ! Mais comme ce ciel uniformément gris me plombe... Quand on a l'habitude des couleurs crues du ciel cannois, de la mer, du découpage net des Îles de Lérins sur l'horizon, ici, tout paraît flouté, sans perspective, aplati.

J'occupe une chambre de bonne prêtée par ma grand-tante et je travaille comme secrétaire chez un médecin quelques heures par semaine pour payer ma nourriture et mes frais universitaires. Je ne comprends toujours pas pourquoi mon père refuse de financer mes études alors qu'il n'a plus que moi à charge. Si j'avais choisi un autre métier, peut-être ? La banque, le commerce, mais psychologue, franchement ! Alors il a fallu faire toute ma licence à Nice en cours du soir, tout en travaillant dans une agence immobilière durant la journée ; l'exercice a été âpre physiquement. Mais ma patronne, Josette, est vite devenue un appui inconditionnel, passant sur les fautes de frappe dues à la fatigue, me poussant à passer mon permis, à acheter une voiture pour éviter le bus de nuit, au grand

dam de mon père, fervent sexiste. Une personne parmi tous ces adultes qui m'aident sans relâche depuis mon enfance...

Quelquefois, je me console en me disant que je ne devrais rien à mon père mais, en fait, cela ne me console pas.

Les premiers à qui je dois beaucoup sont mes enseignants, toujours bienveillants. Il faut dire, si sage, si attentive, les yeux grands ouverts sur le savoir, n'ai-je pas été, depuis toujours, une élève, puis une étudiante idéale ? Sans effort, car je m'ennuyais tellement chez moi qu'aller en classe était une récréation.

Là encore, à Paris VII, j'ai réussi à décrocher le stage de maîtrise de psychologie le plus convoité : dans la filière psychosomatique, le service de chirurgie réparatrice d'un grand hôpital parisien que ma professeure m'a attribué, non sans me dire qu'elle me confiait le Saint Graal !

Et me voilà au bloc opératoire pour ma première journée, habillée de vert stérile, avec l'ordre d'assister à une opération, de ne toucher à rien et de porter ce fichu masque qui m'empêche de respirer. Un rite de passage ou un bizutage ?

Les deux chirurgiens sourient ironiquement derrière leur masque, tout en me surveillant du coin de l'œil. Nul doute qu'ils en rajoutent pour impressionner la jeune stagiaire en psychologie en l'obligeant à assister à une amputation ! Mais quand va-t-elle enfin s'évanouir ?

Sous la lumière froide du Scialytique, ils incisent l'épaule du patient. Mais je ne m'intéresse pas au sang, ni à l'aspect peu ragoûtant du bras droit de ce jeune commis agricole, broyé par la machine. La structure anatomique me passionne et, en les regardant faire, je découvre que les articulations sont solidarisées par des ligaments qui assurent la stabilité passive et empêchent les luxations. Fabuleuse architecture du corps humain... J'écoute les chirurgiens parler « technique » entre eux pour mémoriser leur vocabulaire.

Happées par leur concentration, bientôt les quatre mains s'activent à « régulariser le moignon dilacéré pour rendre adaptable une prothèse », déclarent-ils. Le bras est trop déchiqueté pour permettre une reconstruction. Moi, je me dis que, au terme de l'intervention, ce jeune garçon va se réveiller avec un bras encore plus court et qu'il ne comprendra rien.

L'équipe chirurgicale est là qui répare, suture et, par une progression lente, minutieuse, très chorégraphique, reconstitue un moignon solide. Des mains couvertes de sang mais qui sauvent. C'est la beauté du geste.

Non, je n'ai pas peur du sang comme ils l'espéraient, mais alors, pourquoi suis-je au bord des larmes tant leur travail m'émeut ?

Les jours suivants, déçus sans doute que j'aie tenu le coup, les deux chirurgiens me malmènent en public. Si j'accompagne la visite de l'un, l'autre passe en criant « Salut, les amoureux ! » devant tout l'aréopage rassemblé au pied du lit du patient. Si seulement la terre pouvait s'entrouvrir sous mes pieds pour l'engloutir... Déjà que toute ma garde-robe est courte alors que la mode est passée au long cet hiver-là. La surveillante chef, son lourd trousseau de clés accroché à la ceinture, me toise d'un regard réprobateur et lâche sans arrêt, la voix sèche : « Il faudra attacher vos cheveux. » Comme si je pouvais discipliner cette masse bouclée !

On ne sait pas trop comment m'occuper. À quoi sert un psychologue à l'hôpital ? Encore une lubie du patron, doit-on penser. On est en 1974 et le psychisme n'a pas franchement bonne presse dans les services de chirurgie, si ce n'est pour évoquer ces mauvais patients qui ne guérissent pas, s'enfoncent dans leurs tableaux de sinistrose ou de revendications. Alors, faute de mieux, on me confie le jeune commis agricole pour qu'il apprenne à écrire de la main gauche.

Il gît sur son lit, dévasté, le regard fixé sur son moignon raccourci, incrédule :

« Ils m'en ont coupé beaucoup... »

C'est bien ce que je craignais. Il ne comprend pas la logique anatomique des chirurgiens, ni la future fonctionnalité de ce moignon quand on adaptera sa prothèse de bras. Il a juste basculé dans un cauchemar. Il est passé de l'état d'homme au corps entier, à celui d'un corps amputé, abîmé, ensanglanté. Je sais ce qu'il éprouve. Mais pourquoi cette impression d'émotion familière puisque mon corps à moi est en parfait état ? Pourquoi ai-je l'impression d'avoir déjà, de l'intérieur, fait l'expérience de ce qu'il ressent ?

Depuis que j'ai commencé mon stage, j'en ai tant vu arriver aux urgences. Ils sont là, la main scalpée, écrasée, brûlée par la machine. On les appelle les « A.T. » : les accidentés du travail.

À l'hôpital, tous ces sigles et ces mots génériques rendent la souffrance si neutre, alors qu'il est dramatique pour un être humain de perdre sa main. Ces hommes ne peuvent plus travailler. Et ne font-ils pas pitié à leur femme, avec leurs mains abîmées, pleines de cicatrices rougeâtres ?

Puisqu'on ne sait pas où « me mettre », on me laisse aller partout. Dans le tohu-bohu du service des urgences, plaquée contre le mur pour ne pas gêner la circulation des brancards, au milieu de cette excitation bruyante, je ne peux que percevoir avec force l'engagement de tous dans le travail, corps et âme.

Et je perçois aussi, avec la même force, la détresse du patient qu'on sort d'une ambulance. Bien sûr, comme le traumatisme perce la peau réelle, c'est d'abord du chirurgien dont il a besoin. Le blessé est vite captif de ce parcours de haute technicité chirurgicale.

Aux prises avec la réalité de l'urgence, je le vois bien, l'équipe chirurgicale agit vite et doit se préserver, par des mécanismes de défense puissants, de la souffrance du patient. Comment l'opérer si on se met dans sa peau, si on perçoit son désespoir, son angoisse ?

Mais quel spectacle saisissant pour un observateur extérieur ! La peau frontière a éclaté laissant apparaître un « dedans » jusque-là ignoré et dont l'irruption signifie danger : l'os qui pointe à travers la fracture ouverte, la main scalpée avec, mis à nus, nerfs et tendons qu'on peut voir coulisser, le doigt suspendu à un fil de peau, et le sang. Toujours le sang, partout. Les chirurgiens doivent agir vite et bien.

Étrangement, ce trop de réalité ne m'empêche pas de voir les yeux fixes et exorbités des patients, l'effroi qui déforme leur visage. L'accident, comme tout traumatisme, est une question imposée dans la violence, la surprise, l'impréparation. Et la pensée s'y pulvérise. Bien que simple étudiante en maîtrise, je le sais.

De même que le corps se maintient à l'abri du dehors par la peau, le psychisme se maintient, lui, à l'abri par une sorte de peau psychique, qui se troue elle aussi. Les blessés sont en état de choc, sidérés, hagards, leur pensée est défaite.

Aux antipodes des psychothérapies habituelles, là, il faut aller vite, sans rien connaître de la vie du blessé. Il faut y aller à l'intuition et développer un contact immédiat, dans un endroit où la relation à deux est pourtant rendue impossible par le bruit, la fureur, le nombre d'intervenants.

Mais dans quoi suis-je en train de me lancer ? Pourquoi choisir le plus compliqué, construire un lien rassurant dans un endroit qui ne le rend pas possible ? Pourtant, au milieu de cette cohue organisée d'internes, d'infirmières, de pompiers qui s'affairent autour des blessés, j'aimerais devenir passeur de psyché.

Car, après le traumatisme, l'événement présent est mis en lien avec tout ce qui est déjà advenu. Ce qui fait souffrir alors n'est plus simplement le trauma présent, mais ce qu'il vient réactiver de notre passé, ce dont on se souvient et ce qui reste enfoui. Toutes les mémoires, conscientes et inconscientes, s'unissent pour produire du sens, quel qu'il soit.

Là, au cœur de l'état d'urgence, la psy est plutôt amenée à assurer simplement une permanence du regard, de la

présence, pour que tout ne se disloque pas. Pourquoi ne pas imaginer que, par son calme et sa sérénité devant la souffrance du patient, une psy peut jouer un rôle de contenant pour l'excitation trop forte ? Que plus tard, interprète des signaux du corps, elle pourra aider ces blessés à mettre des mots dessus. Et la parole reviendra puisque le devenir d'un trauma n'est jamais l'oubli, puisque les mots sauvent de la détresse.

Je crois que je vais adorer ce métier qui n'existe pas encore vraiment et que je vais contribuer à construire.

La surveillante chef, toujours précédée du cliquetis de son trousseau de clé, me demande d'obéir aux chirurgiens et de m'occuper de réapprendre à écrire au jeune amputé. Pas commode, cette surveillante. Mais puisqu'on me confie enfin un patient...

Le jeune commis agricole doit réapprendre à écrire de la main gauche, j'ai donc apporté stylo et cahier.

– Que voulez-vous écrire ?

– Je n'ai pas d'idée. J'écrivais déjà mal avant, alors maintenant...

– Voulez-vous un modèle ?

– Oui. Et je recopierai...

– Une phrase simple ? Et si on écrivait ce qui vous passe par la tête en ce moment ?

Il regarde son moignon :

– Vous avez vu ce morceau de viande ? Ils m'en ont trop coupé ! dit-il en colère.

– La chirurgie, c'est de la boucherie ? dis-je spontanément pour reprendre son image.

– C'est ça !

– Bon. On l'écrit ?

Je m'applique et écris la phrase, avec des pleins et des déliés à l'ancienne comme Mlle Belone, mon institutrice de l'école primaire, dont la belle écriture me plaisait tant. « La chirurgie, c'est de la boucherie. » Ça, au moins, c'est du signifiant ! Le verbe sert à exprimer les émotions, les affects. Si le blessé peut se débarrasser ainsi de sa rancœur contre les chirurgiens, pourquoi pas ? La page du cahier se remplit. Il s'applique mais il se fatigue vite. À la dixième ligne, il relève la tête, me sourit et me dit :

« Ça suffit pour aujourd'hui. »

Je range le cahier dans sa table de nuit et lui dis que je reviendrai demain. La décharge agressive lui a fait du bien. Il a souri, c'est l'essentiel.

Dans le long couloir carrelé qui conduit vers la sortie, je croise encore l'interne qui se moque de moi sans arrêt. Il est insupportable, je lui dis vite au revoir. Noël approche, ouf, des vacances. Je ne le verrai plus pendant deux semaines.

Marie **Pezé**



# **Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés**

Journal de la consultation « Souffrance et Travail »

PEARSON

« Vous voulez en savoir plus sur la souffrance au travail ? Il faudrait que vous entriez dans mon bureau, que vous preniez place sur cette chaise à côté de la mienne. Que vous écoutiez. Vous pourriez ainsi entendre l'extraordinaire impact du travail sur le corps et sur le psychisme. Le travail peut sauver. Il peut tuer aussi. Travail sous contrainte de temps, harcèlement, emploi précaire, déqualification, chômage sont le lot quotidien des patients de la consultation "Souffrance et Travail" ». MARIE PEZÉ

Ces patients, les voici : Agathe, aide-soignante, se ronge pour la sécurité de ses malades au point de sombrer dans la paranoïa ; Serge, cadre-sup, a besoin de se doper au travail pour se sentir « vivant » ; Solange, secrétaire, se voit propulsée comme téléopératrice après un congé maladie ; François, juriste d'entreprise, a fait une tentative de suicide sur son lieu de travail parce qu'il n'y « arrive pas ». Et tant d'autres... Ils sont les « héros » de ce journal qui dresse un constat terrible : les troubles liés au travail s'aggravent et se généralisent ; l'hyperproductivisme est devenu la norme, fragilisant l'ensemble des salariés.

Au-delà du cri d'alarme, Marie Pezé montre que le harcèlement moral et le stress sont loin de constituer des explications suffisantes. Avec ce livre, elle invite chacun, victime potentielle ou proche de celle-ci (collègue, manager, responsable des Ressources humaines, psychothérapeute, médecin) à intervenir. Car, nous prévient-elle, ceux que l'on appelle aujourd'hui les « Ressources humaines » sont en danger.

**Marie Pezé** est psychologue clinicienne, docteur en psychologie, psychanalyste et psychosomaticienne. En 1997, elle a créé à Nanterre la première consultation « Souffrance et Travail » qu'elle dirige toujours. En 2007, elle a été nommée expert près la Cour d'Appel de Versailles lors de la création d'une section Psychopathologie du travail.

**Sciences humaines**

**PEARSON** Pearson Education France  
47 bis, rue des Vinaigriers  
75010 Paris  
Tél. : 01 72 74 90 00  
Fax : 01 42 05 22 17  
[www.pearson.fr](http://www.pearson.fr)

ISBN : 978-2-7440-6341-1



## Sommaire

Avertissement	1
Apostrophe	3
1 La fabrique des harceleurs	11
2 Le premier qui dit la vérité, il doit être exécuté	33
3 Contrainte par corps	45
4 Chaude chaîne froide	65
5 La beauté du geste	87
6 Aliénation mentale ou aliénation sociale ?	107
7 Travail, surcharge mentale et physique	123
8 Mort subite au travail	131
9 L'hyperactivité, rouage essentiel du productivisme	145
10 Les suicides se multiplient	159
Épilogue	181
Annexes	185

## Apostrophe

Vous voulez en savoir plus sur la souffrance au travail ? Il faudrait que vous entriez dans mon bureau, que vous preniez place sur cette chaise à côté de la mienne. Il faudrait que vous assistiez à la consultation avec moi. Que vous écoutiez.

Vous pourriez ainsi entendre l'extraordinaire impact du travail sur le corps et sur le psychisme. Le travail peut sauver. Il peut tuer aussi.

Êtes-vous prêt à entendre tout ce que les patients ont à dire sur leur travail ? Quoi qu'ils disent ? Je dois vous prévenir, vous n'en sortirez pas indemne. Car ici, entre ces murs, sur mon territoire clinique, les pathologies sont criantes, caricaturales. Travail sous contrainte de temps, harcèlement, emploi précaire, déqualification, chômage sont le lot quotidien des patients de la consultation « Souffrance et Travail ».

Ici, entre ces murs, le travail ne peut être ramené à de simples indicateurs statistiques, ni se borner à une addition d'expériences singulières.

Si l'on écoute bien ce qui se dit entre ces murs, on comprend que le travail participe à la construction ou à la

déconstruction de notre société, en affecte profondément les règles de fonctionnement. Déclaré en voie de disparition il y a quelques années, le travail est toujours là, qui nous confronte à la résistance du réel et à cette part personnelle que nous tentons de faire reconnaître toute notre vie.

Plutôt que d'évacuer le travail de mon approche thérapeutique, voilà onze ans que je préfère « suivre » mes patients dans leurs ateliers, leurs usines, leurs écoles, leurs crèches, leurs services hospitaliers ou leurs entreprises, pour entendre ce qu'ils ont à dire sur leur identité professionnelle. J'ai pris le risque de sortir de mon cadre clinique habituel et de mes apprentissages pour pénétrer d'autres champs disciplinaires.

Mais je n'aurais sans doute jamais perçu la « centralité » du travail dans la construction identitaire si les pathologies sociales n'étaient entrées en force dans cette salle de consultation aux côtés des pathologies dont j'avais l'expérience.

Vous êtes ici au Centre d'accueil et de soins hospitaliers (CASH) de Nanterre. Un lieu particulier, un observatoire privilégié des maux de notre société. Dans la galerie des hébergés, vous trouverez tous ceux qui ont basculé hors du monde, « les naufragés » comme le dit si bien Patrick Declerck<sup>1</sup>. Dans la galerie hôpital, de mon côté, vous verrez ceux qui vacillent.

Cette consultation existe grâce aux directeurs successifs<sup>2</sup> du CASH de Nanterre, qui m'ont permis de l'ouvrir en 1997, à l'époque hors de toute norme. Sans leur soutien institutionnel, elle n'existerait pas.

1. Patrick Declerck, *Les Naufragés – Avec les clochards de Paris*, Plon, coll. « Terre humaine », 2003.
2. Christian Tabiasco et Jean-Pierre Mazur ainsi que Chantal Lacombe, DRH, et le professeur Christian Hervé, chef du département de consultation et de santé publique.

Je suis psychanalyste et, dans le cadre analytique, il est d'usage de laisser la réalité matérielle en dehors de la cure. Mais, séance après séance, le retour lancinant d'un discours musclé sur un total engagement de soi, corps et âme sous la bannière de la virilité sociale, impose certaines questions théorico-cliniques. Du chantier au bureau, c'est la même constatation clinique pour la psychanalyste qui écoute les hommes et les femmes de métier et s'interroge sur la construction de leur identité. Pour tenir à son poste, il faut quelquefois faire l'impasse sur sa vie affective, la détruire ou ne pas la construire.

Certes, le travail est en forte résonance symbolique avec notre identité personnelle, notre histoire infantile, on le verra chez tous les patients.

Mais peut-on dire à l'ouvrière qui souffre des vingt-sept bouchons qu'elle visse par minute qu'elle y est pour quelque chose ? Elle n'a pas la main sur la cadence qui lui est imposée.

Peut-on dire au harcelé qui s'effondre à son poste : « Pourquoi n'êtes-vous pas parti plus tôt ? », alors que démissionner lui fait perdre ses droits sociaux ?

Les Françaises apportent-elles leur consentement pulsionnel à être payées 25 % de moins que les hommes ?

Moi qui suis psychosomaticienne, je cherche aussi à comprendre l'impact de l'organisation du travail sur le fonctionnement psychique.

Celui du salarié qui coupe l'aile droit du poulet toute la journée dans un atelier agroalimentaire.

Celui du cadre qui doit chercher tous les matins l'espace de travail, jamais le même, où il va créer des modèles. SBF. Sans bureau fixe.

Celui de la secrétaire qu'on oblige à coller les timbres à 4 mm du bord de l'enveloppe en s'aidant d'une règle.

Celui du cadre évalué à 360°<sup>3</sup> par tous ses supérieurs et ses collègues. Des « collègues », vraiment ?

Je m'interroge sur la situation d'impasse psychique que constitue l'impossibilité de démissionner d'un poste sous peine de perdre tous ses droits sociaux, son allocation chômage et, à terme, sa sécurité sociale. Et sur la même impossibilité de répondre aux humiliations, aux remarques, aux critiques sous peine de licenciement pour faute.

Je vais vous faire assister à cette consultation autrement. Ce livre est un journal, tenu de 1997 à 2008. Pendant cette décennie, des centaines de patients sont venus attendre dans le couloir bleu, devant des portes chaque fois différentes, au gré du bon vouloir des plannings décidés ailleurs. L'expérience que j'ai acquise sur les pathologies du travail est un socle incontournable. Comme j'ai suivi mes patients dans leurs ateliers, usines ou bureaux, je vous propose de me suivre, d'écouter mon travail. De me voir travailler et d'entendre aussi ce qu'éveille en moi le récit du travail des autres. Écouter celui qui travaille, c'est écouter d'où il parle.

La grand-mère qui m'a élevée était bergère dans un village du Piémont, en Italie du Nord. Veuve à 20 ans, elle décida d'émigrer en France avec ses quatre premiers enfants. Mais franchir la frontière officielle ne se faisait que sous conditions ; elle ne les remplissait pas. C'est donc un passeur qui lui fit traverser la frontière, en suivant ce qu'on appelait « les chemins de l'eau » : ruisseaux,

---

3. Technique apparue aux États-Unis, l'évaluation à 360° (appliquée en France depuis une bonne dizaine d'années) a pour principal objectif de fournir à une personne exerçant des fonctions d'encadrement un « feedback » sur la manière dont son style de leadership est perçu par : lui-même (auto-évaluation), son supérieur hiérarchique, ses collatéraux et ses collaborateurs (entre 4 et 6 et, dans certains cas, jusqu'à 10).

C'est cette souffrance qui a conduit à l'émergence de consultations hospitalières spécialisées.

La mienne en 1997. Une seconde, ensuite, créée par le Dr Marie-Christine Soula, au sein du service de pathologies professionnelles de Garches. Une troisième par le Dr Nicolas Sandret au CHI de Créteil, la même année. Puis Cochin, Fernand-Vidal. À la FNATH, à Paris et Lyon. À l'Élan retrouvé à Paris. À Angers, Cholet, Lille, Bordeaux, Lyon, Rennes, Échirolles, Clermont-Ferrand. Et tant d'autres qui œuvrent hors du réseau ou sont en train de se créer.

Ce travail en réseau est notre force. Il permet une prise en charge plus réactive des patients en difficulté et la mise en place de fortes pratiques de coopération avec les médecins inspecteurs du travail, les médecins du travail, les médecins généralistes, les avocats et juristes, les psychiatres et psychothérapeutes.

La reconnaissance de la souffrance au travail semble engagée désormais dans des prises en charge judiciaires, dans l'espoir d'une réparation.

Mais quelle réparation possible pour un emploi perdu ?

Pour l'atteinte à la santé mentale et/ou physique ?

Pour la perte du sens du travail ?

Quelle réparation possible quand tout un collectif de travail s'est acharné sur l'un de ses membres pour ne pas s'effondrer ?

Quelle réparation possible quand le couple « pervers/victime » s'avère plus complexe que prévu dans sa construction et que le récit du harcelé met au jour sa participation passive au mieux, active au pire, au harcèlement d'un autre avant le sien propre ?

Cette consultation est lourde. L'accès direct à la cruauté des rapports sociaux, aux systèmes de management pathogènes, à la gravité des états de détresse des

patients, aux situations pré-suicidaires va nous placer dans l'urgence.

Comment suspendre l'action quand on sait ?

Comment ne pas faire sauf à se faire complice ?

Comment faire avec la peur d'être l'objet de représailles, de mettre le nez dans de drôles d'histoires ? De comprendre que le monde du travail est un monde de délits ?

Je n'en suis pas sortie indemne. Vous me verrez perdre le creuset de mon métier, le travail sur le fantasme. Cette orgie de violence sociale va m'épuiser et convoquer chez moi le travail noir de la pulsion de mort. Nous tombons tous malades dans ces consultations, et nous nous maintenons, au mieux, sur le fil de l'épuisement chronique. Mais nous travaillons ensemble. Les cliniciens qui s'appuient sur des concepts plus « light » se portent sûrement mieux que nous.

Mais les premières patientes sont arrivées. Je suis psychanalyste, je reçois toujours à l'heure.

Vous êtes prêt ?

## Les risques psychosociaux

Lorsque nous étions enfant, le travail était le territoire dans lequel nous entrerions plus tard, sans souci. Comme nos parents, chacun d'entre nous allait gagner sa vie, la question ne se posait même pas. Le travail, à l'époque, semblait être comme l'air qu'on respire, il y en avait partout.

En 1975, lorsque je commençais à travailler comme psychologue dans un service de chirurgie de la main, il était évident que perdre sa main au travail était dramatique pour les ouvriers qui arrivaient aux urgences. Leur avenir économique, professionnel et familial était brusquement remis en cause. Heureusement, l'équipe chirurgicale spécialisée était là qui réparait, suturait, greffait et reconstituait ces mains détruites.

Le monde du travail était lointain, peu perceptible. Ses dégâts ne concernaient que le corps physique. De temps en temps, un employeur accompagnait son salarié blessé, soucieux de la gravité de ses lésions et de sa récupération. Quelquefois, un employeur se glissait, à l'heure des visites, au lit de son salarié fraîchement réveillé de son anesthésie, pour lui faire signer des feuilles de papier en blanc qui attesteraient, plus tard, qu'il construisait une étagère chez lui avec la scie circulaire du patron. Les deux cas de figure étaient anecdotiques et alimentaient nos conversations.

Si le travailleur ne guérissait pas, si ses douleurs flambaient à la dernière consultation avant la reprise du travail, c'est qu'il cherchait des bénéfices secondaires dans l'arrêt maladie, qu'une problématique personnelle entravait la guérison. Je sortais mon tiroir psychanalytique ou mon tiroir psychosomatique. Tout paraissait si clair, tout avait une explication. Quant à ceux qui étaient en arrêt depuis des mois, c'est qu'ils s'étaient enfoncés dans la sinistrose ou bien truadaient la Sécurité sociale. Je caricature à peine. Nos positions scientifiques étaient moralisatrices (donc peu scientifiques). Mais c'était le plein emploi ; si on ne travaillait pas, c'est qu'on était paresseux. Ou névrosé. Ou revendicateur. Nos pseudo-perceptions scientifiques étaient bien sûr des perceptions communes, collectives, construites par le discours ambiant, par nos à priori et nos stéréotypes. Ces perceptions étaient partielles et orientées, nous ne le savions pas. « *Le savoir se construit, l'ignorance aussi* »<sup>1</sup>.

## DES NOUVELLES FORMES PATHOGENES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Nous sommes en 2015. Les trois quarts du capital des entreprises cotées dans le monde sont devenus la propriété des fonds d'investissements et des fonds de pension. Dans une telle concentration, les comportements individuels des entreprises s'alignent les uns sur les autres. « *Les opérateurs sur le marché, croient majoritairement, au même moment, aux vertus d'une technologie, d'un modèle d'organisation ou d'un nouveau secteur industriel, ce qui fait "consensus"* »<sup>2</sup>. Chez nous à l'hôpital, c'est la mode de la chirurgie ambulatoire, puis des pôles, puis du *lean management*<sup>3</sup>, puis de la sous-traitance... Recettes miracles pour des économies qui se transforment en gouffres financiers. Et l'hôpital tient, les entreprises tiennent, les ateliers, les magasins, les bureaux parce que des femmes et des hommes y travaillent. Ils rusent avec les normes, les procédures, les règlements, les décrets pour que le travail ait encore de l'allure, de l'honneur, une qualité. Pour qu'il soit encore du travail humain, dont ils puissent être fiers.

Mais on ne déduit plus les objectifs de dividendes du travail qui a été accompli, on accomplit le travail nécessaire pour atteindre les dividendes décidés au préalable. Il faut donc transformer le travail réel en données comptables, chiffrées. Pour atteindre les objectifs financiers fixés, une nouvelle bureaucratie managériale impose ses outils. Le comptable devient contrôleur de gestion. Et voilà comment le travail humain, avec sa sensorialité, ses muscles, ses efforts cognitifs, son endurance, son honneur, son âme, disparaît au profit d'une grammaire financière : rythme, temps, cadence, flux, tendus si possible, plus de stock, 0 délai, 0 mouvement inutile, 0 surproduction... Une usine rêvée, virtuelle, sans corps. Et bien sûr, les données deviennent universelles, les organisations matricielles. Les patients traités par le chirurgien deviennent un nombre d'actes, un temps passé par acte, une performance de l'opérateur par rapport aux autres. Le travail du chercheur devient un nombre d'articles écrits par an. Les managers ne managent plus le travail mais les objectifs à atteindre.

La puissante division scientifique des tâches a séparé les salariés les uns des autres, rivés à leurs écrans, avec des temps de pause alternés, puis plus de pause, donc plus de temps collectif, donc seuls au milieu des autres. La division des tâches de travail enlève toute vision de l'organisation d'ensemble et renvoie à l'impuissance. L'ignorance et la docilité deviennent des défenses protectrices contre la peur de perdre son emploi.

## **LE ROLE CENTRAL DU TRAVAIL DANS LE MAINTIEN DE L'EQUILIBRE PSYCHIQUE**

A ce stade, il faut redire avec force la centralité du travail dans le maintien d'un équilibre psychique, somatique et social. Le travail peut être un puissant opérateur de construction de la santé, par l'élargissement de la subjectivité, l'accroissement des pouvoirs du corps, la sublimation des pulsions et l'apprentissage du vivre ensemble. Mais il comporte aussi une dimension de souffrance : conflits intrapsychiques d'abord, puisque travailler c'est se travailler ; conflits intersubjectifs aussi, puisque travailler c'est travailler ensemble ; conflits éthiques enfin, car travailler c'est bien travailler.

Si un clinicien digne de ce nom sait que le type de décompensation ne dépend pas uniquement du travail mais en dernier ressort de la structure de la personnalité, acquise bien avant la situation de travail, il n'en demeure pas moins évident que cette décompensation est une rencontre entre une organisation psychique spécifique et une organisation du travail spécifique. On comprend que l'analyse des situations de souffrance au travail requiert des savoirs pointus, croisés et pluridisciplinaires pour faire la part entre facteurs externes et facteurs endogènes. Si la connaissance des structures psychiques et de leur ligne de faille nous apporte un précieux socle diagnostique, la méconnaissance des conséquences de la *disciplinarisation* des corps dans l'organisation du travail est lourde de conséquences.

- Peut-on dire à l'ouvrière qui souffre des 27 bouchons qu'elle visse par minute, que de par sa structure psychique, elle ne mérite que les postes déqualifiés ?
- Peut-on dire au harcelé qui s'effondre à son poste, « qu'il s'est prêté à cette maltraitance et qu'il aurait pu partir plus tôt ? » alors que démissionner lui fait perdre ses droits sociaux ?
- Les Françaises apporteraient-elles leur consentement pulsionnel à être payées 25 % de moins que les hommes à poste égal ?

## **LES PATHOLOGIES DU SURTRAVAIL**

Les pathologies liées aux nouvelles formes d'organisation du travail, sont spécifiques et désormais essentiellement classifiées comme pathologies de surcharges ou pathologies du SURTRAVAIL. Celui qui s'en sort dans les organisations actuelles du travail n'est pas le plus fort, ni le plus intelligent, mais le plus rapide. L'augmentation de la cadence des tâches à accomplir, présente partout, dans tous les secteurs professionnels, la densification des tâches, pulvérisent toutes les limites neurophysiologiques et biomécaniques. L'intensification et la densification du travail ont pour corollaire la production d'un travail abîmé, souvent sans moyens suffisants, qui en retour compromet la dynamique de la reconnaissance.

1. La surcharge du fonctionnement psychologique, cognitif entraîne différents tableaux bien précis de décompensation psychique :
  - des crises psychiques aiguës comme les états de stress post-traumatique, de confusion mentale ;
  - des effondrements anxio-dépressifs majeurs ;
  - l'épuisement professionnel ou burn-out qu'on peut désormais généraliser à de nombreuses professions.
  - Il faut enfin souligner la recrudescence des suicides sur les lieux de travail. Ces suicides dédicacés soulèvent la question du facteur travail dans leur étiologie.
2. La surcharge du fonctionnement pulsionnel qui entraîne la violence contre l'autre (agressions contre les collègues ou l'utilisateur), contre l'outil de travail (sabotages), contre la hiérarchie (séquestrations) mais aussi des dérives éthiques (adhésion aux pratiques de harcèlement moral contre les subordonnés).
3. La surcharge du fonctionnement organique qui entraîne des pathologies physiques portant sur des fonctions organiques précises :
  - la motricité avec les troubles musculosquelettiques ;
  - la fonction cardio-vasculaire avec la mort subite au travail. Le karoshi est l'issue fatale du surmenage : mort subite par accident vasculaire cérébral ou cardiaque chez un sujet jeune ;
  - les fonctions propres à la féminité avec les troubles gynécologiques de gravité croissante chez les femmes : aménorrhée, hémorragies, cancer du col, des ovaires, du sein...

## **LE CHOMAGE CHRONIQUE FACTEUR DE PEUR ET DE SOUMISSION**

On mesure bien que le « contrat de travail » du corps se signe autour d'un échange entre, du côté du salarié, travail, dévouement, investissement de son énergie psychique et physique, adhésion aux valeurs promues par l'entreprise, contre, du côté de l'entreprise, la promesse de réussite, d'accomplissement, de pouvoir, d'argent, de possession d'attributs phalliques. Cet échange, ce troc, fonctionne au delà de toutes les espérances de communication stratégique. Proposer au salarié de devenir un héros en atteignant les objectifs qui feront la gloire et le prestige de son entreprise vient capturer notre envie de laisser une trace, d'être reconnu par nos pairs. Alors quelquefois, ce désir d'exister, d'être reconnu comme un être unique s'engouffre dans le travail, rien que le travail. Le

travail devient toute la vie. Nos athlètes de la quantité, parfaits rouages du productivisme demandé, s'excitent, puis s'usent et disparaissent, escamotés par la maladie, vite remplacés par d'autres. Certains décident de partir avec fracas. L'imposture du contrat devient un jour lumineuse. L'intensification du travail, l'accroissement inatteignable des objectifs, la convivialité stratégique, l'évaluation individualisée du travail sont autant de modèles organisationnels assurant la perte des solidarités et organisant la solitude de celui qui travaille. Le sujet qui affronte authentiquement le travail avec l'espoir qu'au bout de l'effort il y aura le succès et l'émancipation doit, une fois le voile déchiré, reconnaître qu'il s'est trompé, revoir sa vie. Et se suicide sur le lieu du travail.

Le travail à flux tendu, les objectifs inatteignables, mettent le salarié en constante position fautive. L'utilisation des nouvelles technologies comme moyen de contrôle du rythme de travail et comme moyen d'effacement de la frontière entre vie privée et travail, l'introduction massive de l'évaluation individuelle sous toutes ses formes (rapport d'activité, suivi d'objectif, contrôle de qualité, 360°<sup>1</sup>) sont autant de techniques de management visant à produire les nouvelles formes de servitude. Trente ans de chômage chronique ont fait naître la peur. Peur de perdre son emploi, peur de ne pas « tenir » dans celui qu'on a trouvé, engendrant les postures de soumission et les conduites de domination nécessaires à l'adhésion aux idéologies organisationnelles.

## **ACCEPTER DE CHUTER POUR MIEUX SE RELEVER**

Le monde du travail travestit les espoirs d'émancipation en ne proposant en fait que plus de domination. Cette reconnaissance là est fausse. Elle n'a rien à voir avec le travail. Penser et agir ont un coût. Pour certains d'entre nous, de plus en plus nombreux, ce coût est préférable à l'assujettissement à une fausse vérité, à du faux travail. Ce coût est préférable au risque de terrassement par la charge de travail.

Il faut accepter de chuter dit Cynthia Fleury, puis se reprendre. Accepter l'obscurité du moment, non pas pour faire durer les ténèbres, mais pour tenir une lumière doucement, pas à pas, fermement. Comme l'évoque Cynthia Fleury citant Giorgio Agamben : « *Le contemporain est celui qui regarde l'obscurité comme une affaire qui le regarde et n'a de cesse de l'interpeller, quelque chose qui, plus que toute lumière, est directement et singulièrement tourné vers lui. Contemporain est celui qui reçoit en plein visage le faisceau de ténèbres qui provient de son temps.* » Il ne faut pas détourner les yeux, même si ce que nous voyons nous accable quelquefois. L'indifférence, la maladie collective dont ce pays est atteint ruine le vivre ensemble mais aussi le travail. Elle a éteint les étoiles.

Et si c'était le travail des hommes et des femmes de la vraie vie, de leur vrai corps, de leur vraie passion qui produisaient l'énergie, qui faisait vraiment tourner cette économie financiarisée ? Alors nous aurions entre nos mains les outils pour la remettre sur les rails de la vraie vie. Derrière le bruit des machines, il y a le silence des hommes certes, mais aussi le bruit feutré des mains qui règlent, ajustent, conçoivent, réparent, vendent, achètent, inventent le travail.

Il faut imaginer que la construction de l'ignorance peut céder la place à la construction du savoir. Il faut mener une nécessaire guerre de tranchée, sourde, éreintante, avec courage. Être courageux,

---

<sup>1</sup> Méthode d'évaluation réalisée en interne consistant à faire évaluer les comportements d'un individu par son supérieur hiérarchique, ses collaborateurs, ses subordonnés, ses clients internes ou externes, et ses fournisseurs et partenaires. L'évalué sélectionne lui-même les participants à son évaluation.

c'est ne pas attendre que l'autre fasse ce qu'il y a à faire, c'est se remémorer sans cesse que l'autre n'a que le pouvoir que vous lui reconnaissez, c'est renverser la peur. La lecture des jugements de conseils des prud'hommes ou de TGI le démontre.

**Marie Pezé**  
**Docteur en psychologie**  
**Expert judiciaire**

---

<sup>1</sup> Jean-Baptiste Fressoz, *L'apocalypse joyeuse, une histoire du risque technologique*, Le Seuil, 2012.

<sup>2</sup> Pierre-Yves Gomez, *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Éditeur, 2013.

<sup>3</sup> Système d'organisation industrielle controversé initié dans les usines japonaises du groupe Toyota.

Les femmes dans l'organisation du travail en France :  
Entre peur et courage  
Marie PEZE<sup>1</sup>

Lorsque nous étions enfant, le travail était le territoire dans lequel nous entrerions plus tard, sans souci. Comme nos parents, chacun d'entre nous allait gagner sa vie, la question ne se posait même pas. Le travail à l'époque, semblait être comme l'air qu'on respire, il y en avait partout.

En 1975, lorsque je commençais à travailler comme psychologue dans un service de chirurgie de la main, il était évident que perdre sa main au travail était dramatique pour les ouvriers qui arrivaient aux urgences. Leur avenir économique, professionnel et familial était brusquement remis en cause. Ils avaient **peur** de ne pas pouvoir retravailler. Heureusement, l'équipe chirurgicale spécialisée était là qui réparait, suturait, greffait et reconstituait ces mains détruites.

Bien sûr, certains patients ne guérissaient pas. Trop abimés. Parce que l'accident de travail traumatise et que le travailleur peut ne plus trouver en lui la force d'affronter le danger et donc la **peur** des chantiers. Parce que l'accident rencontre quelquefois la dynamique de la vie personnelle et sert alors de territoire de repli. Mais pour la plupart, l'urgence était de reprendre le travail qui garantissait le statut d'homme libre, gagnant sa vie, nourrissant sa famille.

Le monde du travail était lointain, peu perceptible. Ses dégâts ne concernaient que le corps physique. De temps en temps, un employeur accompagnait son salarié blessé, soucieux de la gravité de ses lésions et de sa récupération. Quelquefois, un employeur se glissait, à l'heure des visites, au lit de son salarié fraîchement réveillé de son anesthésie, pour lui faire signer des feuilles de papier en blanc qui attesteraient, plus tard, qu'il construisait une étagère chez lui avec la scie circulaire du patron. Les deux cas de figure étaient anecdotiques et alimentaient nos conversations.

Si le travailleur ne guérissait pas, si ses douleurs flambaient à la dernière consultation avant la reprise du travail, c'est qu'il cherchait des bénéfices secondaires dans l'arrêt maladie, qu'une problématique personnelle entravait la guérison. Je sortais mon tiroir psychanalytique ou mon tiroir psychosomatique.

Tout paraissait si clair, tout avait une explication.

Quant à ceux qui étaient en arrêt depuis des mois, c'est qu'ils s'étaient enfoncés dans la sinistrose ou bien truandaient la SS. Je caricature à peine. Nos positions scientifiques étaient moralisatrices (donc peu scientifiques). Mais c'était le plein emploi, si on ne travaillait pas, c'est qu'on était paresseux. Ou névrosé. Ou revendicateur.

Nos pseudo-perceptions scientifiques étaient bien sûr des perceptions communes, collectives, construites par le discours ambiant, par nos aprioris et nos stéréotypes. Ces perceptions étaient partielles et orientées, nous ne le savions pas. Le savoir se construit, l'ignorance aussi.

Parmi les pathologies opérées dans l'équipe, une des plus simples, le canal carpien, s'effectuait par centaines chaque année. Le syndrome du canal carpien est une des affections les plus fréquentes et les plus banales en chirurgie de la main. L'intervention est simple, les suites sans complication.

A partir de 1985, de nombreuses patientes opérées d'un banal canal carpien revinrent, insatisfaites, ayant encore mal. Elles énonçaient un échec postopératoire dont il fallait bien chercher les raisons. Consciencieux et un peu scientifiques, nous fîmes alors une étude pluridisciplinaire sur une cohorte de 145 patientes.

Ces femmes frappaient mon regard lorsqu'elles entraient en salle de consultation. Leurs yeux étaient si vides, si las, si soumis, si **peureux**. La lecture d'une silhouette peut dégager une lancinante impression d'usure. Le modelage d'un corps ne se fait-il pas au fil des ans, traduisant les choix existentiels, les aléas de la vie, l'affaissement musculaire des défaites et des échecs, l'abandon dépressif du combat, les empreintes du travail ? Ces femmes mettaient en avant une main symptôme, saturée de fourmillement, insomnante, gênante dans tous les travaux dits féminins, douloureuse au travail.

Il fallut resituer le syndrome du canal carpien dans l'ensemble plus vaste de ce que l'on appelait les troubles musculosquelettiques.<sup>2</sup> Qu'arrivait-il à ces femmes pour que leurs mains soient en souffrance ?

---

<sup>2</sup> Si l'on s'en tient à la définition la plus académique et la plus large de la pathologie qui nous préoccupe, on désignera sous les termes de TMS liés au travail, un ensemble d'affections des tissus mous périarticulaires (muscles, tendons, gaines, synoviales, bourses séreuses, micro vascularisation, nerfs) des membres et du dos survenant chez des travailleurs. Les mécanismes en cause sont complexes et font intervenir à la fois des phénomènes mécaniques, inflammatoires, vasculaires et dégénératifs, dans des proportions probablement différentes selon les structures périarticulaires en cause et les régions anatomiques concernées.

Bien sûr, du côté du parcours personnel, il y avait de quoi faire. Il serait illusoire de penser que nous laissons notre histoire personnelle accrochée sur un cintre, dans les vestiaires de notre lieu de travail. Le travail est un des pôles majeurs d'expression de l'identité et on ne peut le réduire à la simple exécution de la tâche prescrite. Faire l'impasse sur le sens du travail reviendrait à en dénier le caractère d'activité humaine mobilisant non seulement les compétences intellectuelles et/ou manuelles du sujet mais aussi sa personnalité tout entière, consciente et inconsciente. Le travail offre à chacun l'occasion de poursuivre son questionnement intérieur et de continuer à tracer son histoire.

L'arrivée des enfants à l'adolescence, puis leur départ de la maison imposaient un deuil véritable d'une fonction maternelle hautement investie et laissaient ces femmes dans un désarroi réel quant à leur identité. Qui ou quoi mettre à la place du don de soi à sa famille, à ses enfants, quand les activités personnelles n'ont jamais été valorisées voire même pensables ?

Mais ces femmes travaillaient toutes sur des postes d'exécutantes : agent d'entretien en crèche, aide-soignante, assistante maternelle, femme de ménage, repasseuse en milieu professionnel, caissière de supermarché, hôtesse d'accueil, secrétaire ... Elles exprimaient toutes un sentiment de dévalorisation dans l'exercice de leur métier. Elles étaient peu regardées, sinon par des supérieurs hiérarchiques le plus souvent féminins, peu reconnues dans le quotidien de leurs gestes.

La situation de travail agit sur l'économie psychique à plusieurs niveaux. Si la tâche est porteuse d'un contenu symbolique, elle permet au sujet d'exprimer son montage pulsionnel spécifique. Si le travail permet aussi, en dépit des contraintes du réel et de l'organisation, un exercice inventif des corps, il devient source de plaisir et de sublimation. Psychisme et main agissent de concert pour une production valorisante.

Mais si l'individu, de par la pauvreté manuelle ou mentale de sa tâche, de par le verrouillage de l'organisation de son travail, ne peut rien investir de ses ressorts personnels et ne peut donc trouver dans le regard d'autrui un jugement narcissiquement soutenant, il y aura souffrance.

Le travail répétitif implique l'utilisation d'automatismes dans un divorce total entre la main et l'imaginaire. L'absence de signification, l'inutilité des gestes à accomplir façonnent une image de soi terne, enlaidie, misérable. L'appareil mental est directement affecté par l'organisation du travail. Comment s'étonner que faire travailler les mains à des gestes vides de sens soit source de pathologie ?

Le facteur professionnel était regardé avec suspicion à l'époque.

D'une part, en raison de la difficulté pour des chirurgiens de démontrer le lien entre TMS et poste de travail. Un chirurgien ne met pas les pieds dans une usine.

D'autre part, parce que le canal carpien pris en charge dans le cadre de la maladie professionnelle, mettait indubitablement beaucoup plus de temps à guérir et présentait nettement plus de complications. Nous pensions que ces ouvrières tiraient des bénéfices secondaires de leurs arrêts-maladie. Et puis c'était des femmes ! Quand je relis ce que nous écrivions, j'ai un peu honte :

*« Le type morphologique féminin le plus courant implique de manière générale 30 % de masse musculaire en moins, une répartition particulière des masses graisseuses, le volume et le poids des seins. Le type de morphologie est lié aux facteurs hormonaux qui sont omniprésents dans la vie d'une femme et scandent sa construction tant biologique que psychologique (puberté, grossesse, ménopause). Il faut souligner la fréquence de l'œdème du bout des doigts et des gaines des fléchisseurs en post-partum (grossesse). On voit également survenir des modifications du comportement alimentaire provoquées par la crise de milieu de vie et la crise biologique hormonale ménopausique. Elles conduisent la patiente à augmenter sa ration calorique quotidienne tandis que les dépenses énergétiques diminuent avec la sédentarité. 44 % des femmes estiment avoir pris en moyenne 7 à 8 kg au moment de la ménopause, au niveau abdominal essentiellement (morphotype androïde). »*

Les modèles de perception de la réalité sont dictés par les champs professionnels dans lesquels nous évoluons. Notre lorgnette était guidé par les modèles en vigueur : génétique, anatomique, moralisateur... et sexiste. De toute évidence, nous avons regardé le travail avec des œillères et pas avec les bonnes lunettes. Les contraintes du travail peuvent s'avérer supérieures aux capacités fonctionnelles individuelles et entraîner un déséquilibre. Si celui-ci perdure, les contraintes tissulaires entraînaient une fatigue, des déchirures, des ruptures, des troubles ischémiques et des compressions. Si les processus physiologiques de réparation ne corrigent pas ces déséquilibres, les symptômes, de gravité croissante, étaient de moins en moins réversibles.

Penser à regarder le symptôme organique comme pouvant être la conséquence du travail était impensable l'époque. Mais en rejetant le travail par agacement, par postulat thérapeutique ou plus souvent par méconnaissance, nous risquions d'évacuer sans le savoir des pans entiers du fonctionnement corporel et identitaire de nos patients, induisant un clivage préjudiciable à leur traitement. Nous les soignons

entre les murs d'un hôpital pour les renvoyer ensuite dans le milieu où leur pathologie avait vu le jour. C'était une vue court-termiste.

Seule l'analyse du rapport subjectif que nous entretenons tous avec le travail, seule la compréhension clinique de ce qu'il mobilise de notre corps, de notre intelligence, de notre itinéraire personnel, de notre besoin de reconnaissance, permet de sauvegarder l'unité des patients, déjà tant malmenée par l'organisation parcellisée de notre système de soins.

Mais très vite, au delà des contraintes physiques de ces postes de travail, pour comprendre pourquoi ces femmes, et seules les femmes, étaient visées par les TMS, je dus élargir mon modèle de perception et regarder la répartition des métiers avec les lunettes de Danièle KERGOAT.

Il faut redire qu'il existe une gestuelle spécifiquement féminine. L'identité sexuelle, l'identité de genre se doivent d'être traduites par des attitudes, des postures spécifiques. Les injonctions maternelles à la petite fille vont dans le sens des mouvements fermés : tenir ses genoux serrés, ne pas écarter les jambes, ne pas trop « bomber » le torse...

La spécificité des activités musculaires féminines se double de celle de leur attitude morale, socialement encouragée. Dans notre société, il échoit aux femmes les métiers d'assistance, du care dit-on maintenant, la prise en charge de la saleté, de la maladie, de l'enfance, de la vieillesse, de la mort. A la fois symboliquement et physiquement, on attend d'une femme qu'elle soit penchée vers l'Autre. Les femmes, dans la division sexuelle des métiers, sont donc assignées aux postes ayant un lien avec l'autre, souvent déqualifié, peu rémunéré puisque les compétences féminines que la femme possède par nature n'ont pas à s'acquérir dans des formations spécifiques.

Si les femmes sont la cible privilégiée des TMS, ce n'est pas tant à cause de leur morphologie ou des facteurs hormonaux qui scandent leur construction biologique et psychologique que parce que l'organisation du travail les exclut massivement de la conception et de la décision.

Aux hommes les métiers du risque (bâtiment, route, découverte) conservant les valeurs viriles traditionnelles, le travail des matières nobles, les postes de responsabilité, de conception. Et au cœur même de la parcellisation du travail, les tâches variées, complexes, demandant des connaissances provenant de formations professionnelles donnant choix à qualification et promotion.

Aux femmes les métiers de soin aux enfants, aux vieillards, aux malades. Les tâches simples, statiques, monotones, répétitives ne requérant

aucune qualification reconnue comme telle, mais nécessitant minutie, patience et rapidité à la fois.

On voit donc se perpétuer les principes de la division sexuelle du travail théorisée par Daniele Kergoat et Hélène Hirata. Cette division sexuelle du travail a pour caractéristique :

- l'assignation prioritaire des hommes à la sphère productive et des femmes à la sphère reproductive,
- la captation par les hommes des fonctions sociales à fortes valeurs ajoutées (politiques, religieuses, militaires..) avec deux principes organisateurs :
- il y a des travaux d'hommes et des travaux de femmes,
- un travail d'homme vaut plus qu'un travail de femme.

Si les femmes ont pu pénétrer toutes les sphères professionnelles masculines, toutes les études, répétitivement, soulignent la persistance de la répartition sexuée du travail productif et/ou reproductif, l'absence récurrente de valorisation sociale de ce dernier avec pour corollaire la surdité de l'organisation du travail à la charge temporelle et mentale des « impondérables » familiaux qui incombe systématiquement aux femmes. Les absences qui en découlent, tout comme les congés maternité, relèvent de « l'absentéisme féminin » !

Les femmes tiennent la contradiction entre d'un côté, le désir affirmé de travailler et de l'autre, assumer la sphère familiale, sans se plaindre, de surcroît. Si plus personne ne conteste le droit au travail pour les femmes, leur place est tolérée à condition que la prise en charge des enfants et de la vie domestique soit assurée et invisible.

L'organisation du travail au masculin neutre a donc peu de compréhension pour les difficultés spécifiques que rencontrent les femmes qui veulent conjuguer vie professionnelle et vie familiale. Bien pire, le chef d'entreprise se charge de rappeler à une femme qu'il embauche, qu'elle aura des enfants, des règles, une ménopause qui la rendront moins disponible qu'un homme sur le même poste.

Nous sommes en 1990. Les  $\frac{3}{4}$  du capital des entreprises cotées dans le monde sont devenus la propriété des fonds d'investissements et des fonds de pension. Dans une telle concentration, les comportements individuel des entreprises s'alignent les uns sur les autres. « les opérateurs sur le marché, croient majoritairement, au même moment aux vertus d'une technologie, d'un modèle d'organisation ou d'un nouveau secteur industriel, ce qui fait »consensus « ». Et comme un seul homme, les moutons se jettent par imitation, dans des comportements

collectifs en apparence spontanés. Chez nous à l'hôpital, c'est la mode de la chirurgie ambulatoire, puis des pôles, puis du lean management, puis de la sous-traitance.. Recettes miracles pour des économies qui se transforment en gouffres financiers.

Et l'hôpital tient, les entreprises tiennent, les ateliers, les magasins, les bureaux parce que des femmes et des hommes y travaillent. Ils rusent avec les normes, les procédures, les règlements, les décrets pour que le travail ait encore de l'allure, de l'honneur, une qualité. Pour qu'il soit encore du travail humain, dont ils puissent être fiers.

Mais on ne déduit plus les objectifs de dividendes à répartir du travail qui a été accompli. On accomplit le travail nécessaire pour atteindre les dividendes décidés au préalable. Il faut donc transformer le travail réel en données comptables, chiffrées. Pour atteindre les objectifs financiers fixés, une nouvelle bureaucratie managériale impose ses outils. Le comptable devient contrôleur de gestion. Et voilà comment, le travail humain, avec sa sensorialité, ses muscles, ses efforts cognitifs, son endurance, son honneur, son âme, disparaît au profit d'une grammaire financière : rythme, temps, cadence, flux, tendus si possible, plus de stock, 0 délai, 0 mouvement inutile, 0 surproduction...une usine rêvée, virtuelle, sans corps.

Et bien sûr, les données deviennent universelles, les organisations matricielles. Les patients traités par le chirurgien deviennent un nombre d'actes, le temps passé par acte, la performance de l'opérateur par rapport aux autres. Le travail du chercheur devient le nombre d'articles écrits par an. ...

Les managers ne managent plus le travail mais les objectifs à atteindre. La puissante division scientifique des tâches a séparé les salariés les uns des autres, rivés à leurs écrans, avec des temps de pause alternés, puis plus de pause, donc plus de temps collectif, donc seuls au milieu des autres. La division des tâches de travail enlève toute vision de l'organisation d'ensemble et renvoie à l'impuissance. L'ignorance et la docilité deviennent des défenses protectrices.

Cette organisation du travail de veut, on s'en doute, rien savoir de la différence des sexes, de la différence des destins entre hommes et femmes.

La part des femmes dans l'organisation du travail s'est cependant construite inexorablement, entre épanouissement et contraintes. Un véritable chemin vers l'égalité a été parcouru depuis les années 70 même si la réduction des inégalités s'est considérablement ralentie et stagne depuis la fin des années 90, en dépit d'un véritable arsenal législatif.

En France aujourd'hui, 80 % des femmes âgées de 25 à 49 ans sont actives. Les femmes représentent presque la moitié des actifs et sont désormais plus diplômées que les hommes.

Mais, à niveau de formation égale, hommes et femmes ne se voient toujours pas affectés aux mêmes postes de la division sociale du travail. Les inégalités de distribution dans les différents étages de l'économie nationale s'accompagnent de dissymétries dans l'accès aux postes de responsabilités et d'importantes disparités de rémunération : le salaire féminin est inférieur de 27 % au salaire de l'homme.

Certaines tendances dans l'évolution de l'emploi féminin sont même préoccupantes :

- anciennes, comme la déqualification à l'embauche, la répétitivité des tâches,
- nouvelles comme le temps partiel imposé (les femmes représentent 80 % des temps partiels imposés et 80% des foyers monoparentaux), l'accroissement du travail en horaires décalés, l'augmentation des contraintes de rythme, le retour de congés maternité aléatoire..

Lorsque j'étais enfant, ma mère était dans la maison, dans la cuisine, au mieux dans la cour près du lavoir. Elle était domestique.

Mon père aussi était domestique. Mais il était dehors, dans le jardin, dans la voiture, faisait les courses au marché, gérait l'argent, les démarches sociales.

Ce modèle a-t-il disparu ? Je n'en suis pas convaincue même s'il s'est nuancé. Ce qui n'a pas disparu relève de la structure même des métiers. Les métiers, les positions sociales ont été occupés de tout temps d'abord par les hommes et donc édifiés à la mesure de leurs besoins et de leurs capacités psychologiques. Mais aussi à l'aulne de leur corps, de leurs capacités musculaires, intellectuelles, cognitives. Et de façon cachée, à l'aulne de ce que le corps des femmes a toujours épargné au corps des hommes.

Ma mère, dans sa tâche, servait sa patronne pour la décharger de l'intendance et s'occupait du confort de son corps, de la propreté de sa salle de bains, elle préparait son lit et sa moustiquaire le soir, lui cuisinait ses plats préférés. Elle était payée pour ce travail. Mais au fond, elle faisait de même pour mon père et nous ses enfants. Là, c'était son destin de femme.

Pour être considérée comme une bonne mère, une bonne épouse, une femme peut-elle agir autrement qu'en anticipant, pour les prévenir, les envies, les besoins du corps de ceux qu'elle aime ? Il semble que le temps ne soit pas encore venu où collectivement nous admettrons

qu'une énorme masse de travail est effectuée gratuitement par les femmes et que ce travail est invisible et doit le rester, car effectué au nom de l'amour. Que le courage quotidien des femmes est sans visibilité et sans victoire.

Si les hommes ont pu investir le champ social avec tant de suprématie, c'est pourtant parce que les femmes les ont entièrement libérés de la charge du dedans, des enfants, du travail domestique, de la gestion de la santé – tâches invisibles qu'on peine à considérer comme un travail puisqu'elles sont supposées être accomplies par amour. Il ne faut pas salir le don d'amour avec des questions d'argent.

D'ailleurs, par extension, la règle n'est-elle pas de mal payer les métiers à vocation, la passion étant considérée en soi comme une rétribution suffisante ? On voit comment la représentation du salaire, de l'argent viendrait salir le don de soi, l'oblativité obligée des pompiers, des urgentistes, des femmes, l'amour désintéressé et pur dont tous doivent être capables.

Si les hommes peuvent s'approprier les tâches à responsabilité qui impliquent une forte bio-disponibilité, c'est parce que la performance masculine n'est souvent obtenue que grâce au soutien du corps masculin par les femmes. Secrétaire aux petits soins, panseuse efficace et admirative, épouse dévouée épargnent le patron, le chirurgien, le mari quant à la prise en charge du réel.

La capacité de travail des hommes est donc soutenue par le travail corporel des femmes, travail invisible, qui va de soi et dont le don doit être fait avec le sourire. Outre la discrimination salariale à l'embauche, la discrimination dans les affectations, l'assignation à la sous-traitance de la sphère privée, les femmes, athlètes du quotidien, se voient privées de la reconnaissance de leurs savoir-faire invisibles.

Comment ne pas percevoir cette architecture invisible qui structure les rapports sociaux entre hommes et femmes mais aussi les rapports au travail ? Comment ne pas voir toutes ces matrices ? Le capital génétique dont nous héritons, la société dans laquelle nous venons au monde, le milieu dans lequel nous grandissons, la domination qu'exercent nos idéologies, la puissance de l'inconscient, tout est à l'œuvre en nous comme autant de déterminismes. Bien sûr, on peut rêver de ce qu'on fera plus tard, de qui on deviendra, mais tant de choses dépendront de notre position sur l'échiquier des grandes fractures : nord/sud, homme/femme, riche/pauvre.

Deux de ces systèmes, classe et genre, se relaient pour dominer différemment les hommes et les femmes, orientant les perceptions de tous, laissant les seconds souvent au service des premiers, avec leur

complaisant consentement.

Je regarde les infirmières préparer les salles de consultations. Pour les médecins hommes, elles sont là, ouvrent les dossiers, s'activent.

Pour les médecins femmes, la salle est préparée, mais les dossiers sont posés sur le bureau. Qu'elles se débrouillent.

Ne voient-elles pas qu'elles perpétuent la discrimination de système qui pèse déjà sur elles en tant que femmes ?

S'occuper des médecins hommes rapporte en terme de construction de la féminité, pas s'occuper des femmes. En termes de rivalité, il est plus facile d'obéir à un homme qu'à une autre femme. Quand elle obéit à un homme, une femme en tire toujours quelque chose narcissiquement ou érotiquement.

Du coup, les femmes médecins, les chirurgiennes au bloc opératoire, doivent veiller très attentivement à la manière dont elles formulent leurs demandes. D'ailleurs, la pile de dossiers non ouverts sur le bureau est signifiante : « Tu te débrouilles, je ne te sers pas ». <sup>3</sup>

Décharger le corps des médecins et des chirurgiens de la paperasse, de l'ordinaire du travail, admirer la conduite de l'examen, le diagnostic posé, le soin technique, bref la partie du travail la plus sophistiquée, c'est cela la fonction de l'infirmière de consultation. Mais ce travail ne sert à construire l'identité féminine que s'il dégage l'or du travail du médecin homme. Pas d'une autre femme. Qu'elle se débrouille...

Bien sûr, c'est une discrimination masquée, systémique,

Celle qu'on ne peut pas faire bouger. Celle que personne n'arrive à voir.

La vie d'Eliane entre peur et courage ::

Je reçois Eliane, jeune femme de 34 ans, que son médecin du travail, inquiet de sa fatigue lors de la visite annuelle, pousse à consulter dans une consultation spécialisée parmi les 100 désormais en place sur toute la France. Je suis inquiète, très vite, devant des empreintes physiques visibles, des cernes, un visage gris, un épuisement palpable. Eliane se montre pourtant au cours de ce premier entretien déterminée. Elle a été formée au secrétariat de direction, au marketing. Elle est trilingue.

Elle me dit s'être lassée de son premier poste d'assistante de direction qu'elle considérait comme un poste d'exécutante et avoir aspiré à plus de responsabilités et de créativité dans son travail. Mais voilà, pendant cette période, elle s'est mariée, est tombée rapidement enceinte et a tenté, jusqu'au bout d'une grossesse gémellaire difficile, de tenir son rôle au travail.

A son retour de congés maternité, Eliane me raconte qu'elle n'a pas retrouvé son poste d'assistante. Je ne lui demande même pas si sa DRH

---

<sup>3</sup> Marie PEZE, je suis debout bien que blessée, Josette Lyon, 2014.

est une femme, j'en suis convaincue. Elles se comportent souvent, pour prouver qu'elles ont mérité d'arriver à ce niveau de direction, de manière encore plus impitoyable que les hommes.

*- J'ai a été arbitrairement déplacée sur un poste de marketing dans une société satellite. Ma DRH (bingo !) m'a fait comprendre que je devais me plier à cette décision, car «mère de jumelles », je serais forcément moins investie au travail.*

Eliane décrit sa DRH comme une femme sans empathie, sans identification aux difficultés spécifiques des femmes dans le monde du travail.

Eliane a entamé un recours juridique afin de réintégrer son poste initial et depuis quelques mois elle est assistante de direction auprès d'un des DG. Mais la charge de travail est majeure, les réunions ont lieu en fin de journée, peuvent durer jusqu'à 21 heures. Les travaux urgents sont à exécuter en fin d'après-midi quand son DG revient de ses rendez-vous. Bref, toute l'organisation du travail qu'elle me décrit est au masculin neutre. Que les femmes se débrouillent.

Mais alors, outre sa vie de famille, que deviennent les temps physiologiques du corps ?

Je la regarde se battre pour retrouver sa place, se battre pour mener de front travail et vie privée. Se débattre en fait. Eliane en est à se débattre et cette course infernale semble avoir eu raison de sa résistance émotionnelle et physique. Eliane dit que des signes d'hypothyroïdie sont apparus depuis quelques mois. Qu'elle avait du mal à faire la part entre son état d'épuisement et les symptômes liés à cette maladie.

Habituellement, les femmes déploient au travail une meilleure résistance qui statistiquement se traduit par une mortalité moindre. Les femmes se vivent comme plus solides, plus résistantes que les hommes. Elles ont un rapport au corps qui n'est pas celui de l'imaginaire masculin, réservoir de force et de puissance. Elles n'ont pas les mêmes tribulations avec l'angoisse de castration. Elles se soignent. La maternité et l'éducation des enfants sont une charge mais aussi un socle identitaire précieux. C'est ce qui les pousse à rechercher un travail leur permettant d'assumer leurs deux identités. des emplois à temps partiels, souvent déqualifiés, répétitifs avec pour conséquence négative, des formes de mépris social pour ces boulots que les femmes exercent « naturellement » sans apprentissage, et sans formation : la cuisine, le ménage, la garde des enfants, des personnes âgées..

Mais Eliane ne veut pas d'un temps partiel, d'un poste banal, déqualifié, sans épanouissement. Elle a de l'ambition

Elle a vu un généraliste une seule fois, elle prend son traitement sans faire les examens sanguins de surveillance. Pour lutter contre la souffrance que génère une organisation du travail qui fait la sourde

oreille à son statut de mère de famille et qui prône l'engagement total au travail, corps et âme, 24 heures sur 24, Eliane participe, comme les autres, au déni du corps.

Bref, elle se néglige. Je le lui dis.

- *Vous vous négligez. C'est grave de prendre ce traitement de manière aléatoire sans vérification de dosages hormonaux.*
- *Je n'ai pas le temps de m'occuper de moi. Je dois être au top tout le temps, être malade n'est même pas pensable.*
- *vous en parlez à votre mari ?*
- *Non, de toutes façons mon salaire est nécessaire pour éponger nos emprunts, la garde des enfants.*

La solitude d'Eliane est devenue majeure. De ses difficultés, elle ne dit rien à son mari, à sa famille. Au bureau, rien ne doit filtrer. Elle me dit qu'elle pleure dans les toilettes quand elle n'en peut plus. Elle a peur. Elle VEUT travailler, progresser, accéder à plus de responsabilités.

Eliane a rompu le lien à son corps, elle le néglige, ignore sa fatigue. Son usure physique et mentale s'est accrue sans qu'elle en tienne compte et au bout d'un moment sans même qu'elle la perçoive. La verbaliser publiquement impliquerait de se déterminer, de faire un choix, de renoncer : travail ou enfants.

Les mâchoires du piège temporel se sont resserrées autour d'elle. Charge mentale et physique du côté du travail, charge mentale et physique du côté de la vie familiale. La construction identitaire des femmes au travail vient se heurter à l'irréductible naturalisation de leur rôle de mère et femme au foyer. S'occuper des enfants et du foyer va de soi.

Eliane se dit envahi par les tâches à abattre, toujours à recommencer, dans un abîme insondable. Entre les ressorts internes de la culpabilité et les verrous imposés par l'organisation du travail, Le temps devient une instance persécutrice. Le temps devient un voleur de vie.

Depuis peu, me dit-elle, le projet de création d'un secteur informatique a été lancé pour lequel elle s'est passionné.

- *on m'a quasiment promis le poste, ce sera une promotion et j'aurai des responsabilités de direction de service.*

Elle est d'ailleurs, me dit-elle, la seule à avoir suivi un stage de formation sur le sujet, ce qui lui apparaît comme une confirmation implicite de sa future nomination.

- *Je dois faire bientôt une présentation publique mais je ne vous cache pas que je suis morte de peur devant l'enjeu.*

Je lui souligne mon inquiétude à la voir se déplier sur tous les fronts au détriment de son équilibre psychosomatique et lui propose de revenir

me parler de sa présentation dans quelques jours et je l'espère en moi-même, de ce qui se joue de son identité dans cet itinéraire.

Eliane va plus mal lorsqu'elle me téléphone la semaine suivante pour annuler son rendez-vous.

- *et votre présentation, comment s'est-elle passée ?*

La présentation orale du projet de création d'un secteur informatique a soulevé un tel enjeu identitaire qu'elle n'en a pas dormi les nuits d'avant, qu'elle a eu l'impression de perdre le souffle au moment de prendre la parole. Elle a pu se reprendre et pense s'être montrée brillante, professionnelle. On l'a félicité sur son travail. On lui a aussi demandé ses sources d'information et elle a compris qu'on voulait probablement la court-circuiter. Elle a refusé et son refus a été mal vécu par tous les responsables présents. Décidément, Eliane n'adhère pas à la stratégie de l'entreprise. Elle veut juste bien travailler. Etre reconnue pour ce qu'elle peut apporter. Sa détermination n'a d'égale que sa détresse.

Je tente encore de la faire accrocher à une prise de recul sur elle-même et lui propose un troisième rendez-vous la semaine suivante auquel elle ne viendra pas puisqu'elle va mourir.

C'est son mari qui m'appelle pour m'annoncer la nouvelle et qui demande à me voir. C'est lui qui reconstruit les événements des derniers jours.

*« Dès le lendemain de sa présentation, elle a appris qu'on allait démembrer le poste informatique qu'on lui avait promis en répartissant les tâches sur plusieurs personnes. Elle a pleuré tout le week-end de déception, de rage ; Elle avait beaucoup travaillé sur ce projet, elle avait fait cette formation, elle ne comprenait pas la stratégie de l'entreprise. Elle a décidé d'aller voir sa DRH dès le lundi matin pour obtenir des explications. Lorsqu'elle est sortie de l'entretien, elle m'a appelé de son portable comme convenu pour me raconter. Je ne reconnaissais pas sa voix qui était... blanche...éteinte.. L'échange avait été violent. Lorsqu'elle a demandé pourquoi après tant d'efforts, elle n'obtenait pas le poste qu'on lui avait promis, sa DRH lui a répondu que le travail qu'elle avait fourni était excellent mais pas suffisant pour une promotion. Il fallait faire plus, encore plus... Puis elle a eu le culot de lui dire que les recherches, le travail déjà accompli avaient bien servi l'entreprise. Elle a fini sur un « Qu'est ce que vous imaginiez ? ».*

*« Eliane était très en colère mais une colère éteinte, pleine surtout de l'injustice subie. Elle ne comprenait pas. Elle ne comprenait pas cette logique...»*

J'imagine sans peine en l'écoutant. Aucune reconnaissance sur la qualité du travail accompli. Les recherches faites, le stage suivi deviennent des investissements absurdes qui l'ont épuisée sans retour. La barre est

repoussée un cran plus haut. L'imposture était flagrante. Elle a mobilisé énergie, compétences pour rien. L'espoir d'émancipation par le travail s'est éteint. C'est une trahison.

Son mari la décrit comme sonnée, la voix atone, éteinte. Il me dit qu'elle a raccroché. Que des témoins l'ont vu ranger son portable, s'appuyer contre le mur du bâtiment, puis s'effondrer. *« L'infirmière prévenue est arrivée tout de suite, a pratiqué des gestes de réanimation jusqu'à l'arrivée du SAMU. Il paraît que l'arrêt cardiaque a été massif. Aucune procédure de réanimation n'a pu la sauver. »*

Je n'ai pas grand-chose à dire au mari d'Eliane, effondrée par la perte de sa femme, seul désormais avec ses jumelles. Une mort au travail est un accident du travail. Ce classement administratif n'apporte qu'une maigre consolation. Quelle consolation ? Aucun salarié de l'entreprise n'assistera à l'enterrement, aucune fleur ne sera envoyée. Au décours de la plainte qu'il déposera, on découvrira que le rendez-vous du lundi matin avec la DRH a été effacé de l'agenda officiel.

Si plus personne ne conteste le droit au travail des femmes, leur place est tolérée à condition que la prise en charge des enfants et de la vie domestique qui leur incombe traditionnellement et socialement soit assurée. Seulement, ne pas avoir le temps de tout assumer entraîne le sentiment de ne pas être à la hauteur, de tout faire à peu près. Mauvaise épouse, mauvaise mère, mauvaise professionnelle.

La peur de Madame T :

Les nouvelles formes d'organisation du travail sont édifiées avec une parfaite maîtrise du fonctionnement psychique tant individuel que collectif. L'éclatement systématisé des équipes, l'éviction des seniors détenteurs de l'ancienne mémoire du travail, servent à casser les solidarités. Le travail à flux tendu, les objectifs inatteignables placent le salarié en constante position fautive. L'utilisation des NTIC<sup>4</sup> comme technique de contrôle du rythme de travail et comme outil d'effacement de la frontière entre vie privée et travail, l'introduction massive de l'évaluation individuelle sont autant de techniques de management visant la capture psychique et physiologique du salarié.

Un leader, un vrai, doit pour réussir, parvenir à ignorer la peur et la souffrance, la sienne et celle d'autrui. Le cynisme devient un équivalent de force de caractère. La puissance sociale se mesure à la capacité

---

<sup>4</sup> Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication : Internet, portable, blackberry...

d'exercer sur les autres des violences dites nécessaires, autorisant l'utilisation de pratiques délétères comme méthode de management pour obtenir la reddition émotionnelle de tous.

Madame T. se présente à ma consultation un mois après avoir vu une de ses subordonnés, Solange, s'effondrer sur le sol de la plateforme téléphonique, et dans l'agitation de la prise en charge en urgence par l'équipe du SAMU, a assisté au « techninage » de son employée, à son départ à l'hôpital. La scène semble avoir pris valeur traumatique de par le risque de mort dont elle était porteuse. Madame T. fait des crises d'angoisse tous les jours depuis, dort mal.

Madame T. est diplômée de l'Ecole Polytechnique Féminine. Au cours de sa carrière, elle a occupé des postes successifs de plus en plus complexes.

Dès 90, les menaces de licenciement deviennent plus fréquentes, L'organisation du travail se radicalise. De « *nous travaillons pour la mère patrie* », on passe à « *nous allons travailler à la japonaise* ». Ses heures de travail augmentent, elle doit beaucoup se déplacer. Elle est désormais seule sur des contrats traités autrefois à deux. Bientôt, elle doit gérer deux contrats à la fois. Elle n'a jamais le choix du contrat. C'est celui que les hommes n'ont pas choisi. A elle de s'en contenter. Seule femme dans ce collectif d'hommes, les cadres de son entourage lui disent : « *C'est parce que t'as baisé avec le chef que tu progresses si vite !* ».

La nouvelle organisation du travail semble avoir profondément transformé les relations dans les équipes et radicalisé les systèmes de défense mis en place pour « tenir ». Ses collègues masculins rencontrent les mêmes difficultés que Madame T. en termes de contrainte de temps, de travail fait sans les moyens adéquats. Cependant, dit-elle, ils semblent supporter ces paradoxes plus facilement qu'elle. La dureté de comportement est plus facilement rapatriable dans l'identité masculine. L'agressivité est une valeur virile. Cette force de caractère, cette virilité sociale se mesurent à la capacité d'exercer sur les autres des violences énoncées comme nécessaires. Plus les conditions de travail se durcissent, plus ces défenses se rigidifient, poussant les attitudes viriles à la caricature.

Une technique d'interrogatoire du salarié est introduite comme méthode spécifique de management. Pratiquée à deux, elle répond aux méthodes de déstabilisation de l'interrogatoire policier : niveau verbal élevé et menaçant, questions en rafales sans possibilité de répondre, climat d'accusation systématique, fausses sorties, durée prolongée de l'entretien, porte laissée ouverte sur le reste du service. Il s'agit

d'évidence d'obtenir la reddition émotionnelle du salarié et de tous ceux qui ont écouté. La fameuse peur préconisée dans certains guides de management

En droite ligne des techniques de bizutage, les techniques de management que Madame T. décrit soudent le collectif de travail dans la bienheureuse unanimité réconciliatrice. Mais en contre. Unis contre quelqu'un. C'est la construction d'équipe la plus élémentaire. Tous contre le Nouveau, contre l'Ancien, contre le Trop grand, le Trop petit, contre le Noir, l'Arabe, le Handicapé. Contre la Femme.

Les enjeux deviennent complexes. Elle dit clairement qu'elle doit s'aligner sur l'agressivité ambiante si elle veut garder sa place mais que dans une contradiction totale, elle voit bien aussi qu'elle doit conserver ses savoir-faire féminins. Car c'est à elle qu'on confie les médiations difficiles pour qu'elle y déploie ses qualités relationnelles d'anticipation, de médiation, d'empathie. Des qualités de femme, c'est bien connu. Son directeur lui demande de prendre en charge les clients étrangers en précisant sarcastiquement qu'on l'a choisie pour la mettre en situation délicate avec ces hommes peu habitués au dialogue direct avec des femmes ! Un piège sexiste ordinaire pour la mettre en difficultés. En fait, ses clients se disent tous honorés de travailler avec une femme occidentale aussi titrée et compétente. De cette mission, brillamment conduite, elle n'aura en retour qu'un « *tu les a eu au charme !!* ». Les compétences réelles déployées resteront attribuées à sa nature féminine.

Lorsqu'elle tente de prendre la parole en réunion, elle doit souvent en arriver au clash. Il faut rappeler que lorsque les femmes participent à des réunions ou des débats publics, il leur revient souvent de lutter pour accéder à la parole, retenir l'attention. Le déni exercé oblige souvent les femmes à recourir à l'arme des faibles: l'éclat public qualifié d'exhibition hystérique et qui va entraîner l'apparition immédiate du stéréotype social de la harpie caractérielle. On lui reproche sa virulence, son agressivité. Nul doute qu'on aurait simplement qualifié ses interventions de « trop musclées », si Madame T avait été Monsieur T.

Elle enchaîne sur la mise au ban lente qu'elle doit affronter et contre laquelle elle doit lutter pied à pied. On ne l'informe plus des réunions. Contrairement aux autres cadres, elle n'a plus de PC attribué, elle travaille sur le poste de quelqu'un d'autre. Elle est mise en invisibilité, exclue par un boycott souterrain qui va de soi, auquel tous ses collègues participent. Les provocations sexistes sont devenues l'amusement du

jour. Chaque matin, un nouvel écran de veille s'affiche sur chaque PC dans l'open space. Toujours des images de femmes de plus en plus déshabillées, des caricatures sexistes, humiliantes, dégradantes. Un matin, c'est une image de vulve en gros plan qui s'affiche sur tous les écrans. Seule femme dans un collectif d'hommes, Madame T. ne porte plus que des pantalons, elle supprime les bijoux, sa coiffure devient neutre. « *Je ne pouvais plus supporter les réflexions salaces sur mes jambes, mes cheveux, ma féminité ! J'ai effacé, effacé, effacé...* »

En parallèle, le règlement de l'entreprise stipule bien sûr qu'on n'y pratique aucune discrimination à l'égard des employés que ce soit en raison de leur race, de leur religion, de leurs opinions politiques ou de leur sexe qu'on s'engage à les traiter avec dignité.

Son chef de service à qui elle va se plaindre des écrans pornographiques et de la gestuelle déplacée du chef de mission, lui répond : « Ca a toujours été comme ça et je ne peux rien changer ».

Par manque de références pour penser ce qui relève de l'extérieur, du champ social, Madame T. rapatrie la causalité de sa souffrance en intrapsychique et la pense en terme de responsabilité personnelle. Elle est défaillante, insuffisante, impuissante.

A partir de cette date, son travail est déqualifié. Elle fait les retours de chantier dont personne ne veut. La décompensation est là, majeure sur le versant de l'épuisement professionnel mais sans cesse combattue pour tenir au travail et ne pas couler. L'état général s'aggrave. A son retour de vacances, en Septembre, elle est sur un nouveau contrat mais n'apparaît même pas sur l'organigramme. Le chef de mission n'est pas cadre et lui exprime d'ailleurs sa gêne vis à vis d'elle.

Pour exister, Madame T. doit être la meilleure. L'hyper vigilance, le surinvestissement de la qualité de son travail la fait basculer dans un activisme défensif. ne prend plus le temps de déjeuner, elle rentre de plus en plus tard le soir pour boucler son travail. La peur ne la quitte plus. Tous les week-ends, elle est couchée avec des maux de tête ou de ventre. Elle n'a plus le temps ni la force de s'occuper de ses enfants. Le jour, elle revoit en boucle les scènes de critiques sexistes, la nuit elle fait des cauchemars intrusifs qui la réveillent en sueur. Bientôt, elle n'arrive plus à dormir. Nous voilà au cœur de la spécificité du tableau clinique lié au harcèlement moral, intitulé suivant les écoles névrose traumatique ou syndrome de stress post-traumatique (PTSD) et dont la sémiologie est bien décrite : Syndrome de répétition surtout avec la reviviscence des scènes traumatiques vécues, les cauchemars à thématique professionnelles, les évitements phobiques du lieu du

travail, les ruminations anxieuses sur le travail, l'hypersensibilité sensorielle, les crises d'angoisse aigue

Elle me dit qu'une aménorrhée s'installe.

Elle retrouve la date dans son dossier médical : 1989. Nous voilà renvoyé à la période de radicalisation dans l'organisation du travail, à l'accentuation des idéologies défensives viriles ayant débouché sur la désignation d'un bouc émissaire, sur l'attaque systématique du féminin.

Elle n'a plus ses règles. Après avoir neutralisé ses vêtements, sa coiffure, sa gestuelle, seule femme dans un collectif d'homme, Madame T. s'est en plus déssexualisée ? Christophe Dejours a raison, le corps dans l'organisation du travail est considéré comme un moyen pas comme une origine. Le corps est l'origine de notre identité. Chez de nombreuses femmes en situation de harcèlement, l'anamnèse permet de retrouver des atteintes de la sphère gynécologique : aménorrhées, métrorragies, plus graves encore, cancers du col, de l'ovaire, de l'utérus. Chez Madame T., la mise en invisibilité de son identité féminine, l'attaque quotidienne de ses caractéristiques physiques, psychologiques, de ses compétences professionnelles, ont entraîné une lente et inexorable désintrinsication pulsionnelle. Le processus de construction de l'identité sexuelle part du corps, il vient s'y éteindre.

La disparition de ses règles signe le harcèlement de genre à un niveau somatique, pointant la fonction érotique forclosée. A la virilité affichée par le vocabulaire agressif et juteux, la gestuelle intrusive, les comportements musclés, les écrans de veille porno qui viennent solliciter l'économie érotique masculine dans ses pulsions partielles, Madame T. semble répondre par la neutralisation de son identité sexuée jusqu'au niveau somatique.

Dans la perspective psychosomatique, la décompensation témoigne généralement de la faillite des possibilités de représentation, du débordement des capacités de liaison de la psyché, d'une situation d'impasse pour le sujet. « *La somatisation est le processus par lequel un conflit qui ne peut trouver d'issue mentale, va déclencher dans le corps des désordres endocrino-métaboliques, point de départ d'une maladie organique* » (Dejours 1993).

L'organisation du travail pourrait donc dans ce qu'elle demande de défenses adaptatives, faire levier sur l'organisation mentale du sujet jusque dans la santé de son corps érotique ? Porter atteinte aux organes de la féminité quand celle-ci est visée quotidiennement par le climat machiste de l'organisation du travail ?

Les femmes au travail mènent une guerre de tranchée, sourde, éreintante avec courage.

Mais le courage est sans victoire nous rappelle Cynthia Fleury.



## CORPS ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Marie Pezé

*Dilecta I Corps*

2009/1 - n° 6  
pages 15 à 21

ISSN 1954-1228

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-corps-dilecta-2009-1-page-15.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Pezé Marie, « Corps et souffrance au travail »,  
*Corps*, 2009/1 n° 6, p. 15-21.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Dilecta.

© Dilecta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# (LIRE)

## CORPS ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Marie Pezé

À LA PÉRIPHÉRIE DES GRANDES VILLES, sur mon territoire clinique, les pathologies sont criantes et peuvent même paraître caricaturales. Troubles musculo-squelettiques, névroses traumatiques après harcèlement moral, tableaux d'épuisement professionnel sont le lot quotidien des patients de la consultation « Souffrance et Travail ». Entre ces murs, le travail ne peut être ramené à de simples indicateurs statistiques, ni se borner à une addition d'expériences singulières. Le travail (Dejours, 1993 ; 1998) s'impose comme une donnée sociale qui participe, par ses formes d'organisation, à la construction ou à la déconstruction de notre société, en affectant profondément ses règles de fonctionnement, en bousculant les valeurs individuelles et collectives.

En tant que psychanalyste, limiter mon écoute thérapeutique au corps érotique des patients au travers de l'histoire infantile, alors que le travail (sa réglementation, son organisation, sa conception ergonomique, son coût, ses effets organiques et psychiques) pénètre en force ce matériel, est une posture clinique illusoire et impossible à tenir. Au travail, le corps n'est souvent considéré que comme un réservoir inaltérable de force, de puissance, d'énergie : *un corps outil récapitulé par ses caractéristiques physiques et physiologiques* (Dejours, 2000). L'organisation du travail tend à la disciplinarisation des corps. Le « second » corps engagé dans le travail est un corps incertain dont l'état de santé, les rythmes, les limitations, la variabilité, les impotences, la fatigue, les handicaps, les maladies se conjuguent avec des états affectifs : douleur, plaisir, émotion, sentiment (Dejours, 2000). L'organisation du travail oppose à ce second corps un vigoureux désaveu.

### LE GESTE AU TRAVAIL

Le travail fait l'objet de nombreux discours. Le juriste parle du contrat de travail, le chef d'entreprise évoque les objectifs, l'organisateur définit les consignes, le cadre « manage » les équipes, le physiologiste parle de biomécanique. Le sujet, sur le terrain, ignore la physiologie, la sociologie lui est étrangère, il ne possède qu'une partie du savoir de l'ingénieur, il entend les consignes et ne peut en tout cas se dérober à l'urgence de l'articulation entre toutes ces exigences. Il est seul face au réel. Travailler, c'est tenir d'un côté la prescription et, de l'autre, la résistance du monde, avec son corps. Le corps est le premier et le plus naturel instrument de l'homme (Mauss, 1936). Les gestes ne peuvent donc se réduire à des enchaînements musculaires efficaces. Ils sont des actes d'expression de la posture psychique et sociale que le sujet adresse à autrui (Dejours, Dessors, Molinier, 1994). Ils participent à la construction de l'identité : l'identité transgénération-

nelle d'abord, car les gestes sont transmis dans l'enfance, par la copie des adultes aimés et admirés, qui deviennent des modèles, par *loyauté identificatoire*. Autre racine gestuelle, l'identité sociale, puisque les gestes sont socioculturellement induits. Par exemple, au travers des apprentissages, les gestes de métier viennent nouer des liens étroits entre l'activité du corps et l'appartenance à une communauté professionnelle. Dernière racine, l'identité sexuelle : les gestes ont aussi un sexe. L'identité de genre se doit d'être traduite par des attitudes, des postures spécifiques. Les injonctions maternelles à la petite fille vont dans ce sens : tenir les genoux serrés, ne pas écarter les jambes, ne pas trop bomber le torse, l'inverse pour le garçon. *L'éducation inscrit dans la musculature des postures sexuées spécifiques*. Une femme ne bouge pas comme un homme, ne travaille pas comme un homme, n'a pas les mêmes emplois qu'un homme. Les activités dites féminines requièrent patience et disponibilité, ont lien avec le temps, le corps, la maladie, la mort, la souffrance, la saleté.

Il serait illusoire de penser que nous laissons notre histoire personnelle accrochée dans les vestiaires de notre lieu de travail. La plupart des sujets en bonne santé espèrent avoir l'occasion, grâce au travail, d'accéder à une reconnaissance de leur valeur. Quand le choix du métier est conforme aux besoins du sujet, quand ses modalités d'exercice permettent le libre jeu du fonctionnement corporel et mental, le travail occupe une place centrale dans l'équilibre psychosomatique. Si le travail peut être un puissant opérateur de construction de la santé, par l'élargissement de la subjectivité, l'accroissement des pouvoirs du corps, de la sensibilité, il comporte aussi une dimension de souffrance : conflits intrapsychiques d'abord, puisque travailler c'est se travailler ; conflits intersubjectifs aussi, puisque travailler, c'est travailler ensemble.

## SE TRAVAILLER

En contrepartie de la contribution qu'il apporte à l'organisation du travail, le sujet attend une rétribution pécuniaire mais aussi symbolique. La reconnaissance de la qualité du travail accompli est la réponse aux attentes subjectives dont nous sommes porteurs. Alors, les doutes, les difficultés, la fatigue s'évanouissent devant la contribution à l'œuvre collective et la place que l'on a pu se construire parmi les autres. Le monde du travail peut permettre au sujet de rejouer, sur la scène du « faire », la construction de soi. En travaillant, nous nous travaillons. Si la tâche est porteuse d'un contenu symbolique, elle permet au sujet d'exprimer son montage pulsionnel spécifique. Si le travail autorise, en dépit des contraintes du réel et de l'organisation, un exercice inventif des corps, il devient source de plaisir et de sublimation. Psychisme et corps agissent de concert pour une production valorisante.

Si je travaille comme menuisier, comme charpentier, comme bûcheron, je travaille le bois. À force de travailler le bois, non seulement je découvre les qualités de la matière « bois », mais sa résistance, ses aspérités, ses nœuds, ses fragilités. Je développe une intimité du rapport à sa matière. J'éprouve la résistance du bois à l'usage de l'outil dont je me sers pour le travailler, j'éprouve la résistance de mon corps à l'usage de cet outil. C'est par la résistance du réel que mon propre corps et les pouvoirs de mon corps se révèlent à moi. Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est se transformer soi-même.

La dimension corporelle de l'intelligence que nous mobilisons dans le travail est différente de l'activité logique. C'est l'intelligence du corps qui palpe, mémorise, sédimente les informations, les sensations, les perceptions dans des mémoires procédurales. L'ouvrier qui usine une pièce entend le bruit strident du forêt et sait, à l'oreille et au micron près, où il

doit s'arrêter. Perception, interprétation, diagnostic, action engagent bien plus que notre intellect. Évaluer la qualité d'un matériau du plat de la main, identifier à l'oreille un moteur défaillant, visualiser, dès l'incision, la déchirure d'un tendon, « sentir » l'angoisse du patient sont autant de situations de travail mobilisant des données perceptives, mais aussi, derrière l'information sensitive présente, toute l'histoire de notre corps, personnelle et professionnelle. Pour la femme de ménage qui vide les poubelles comme pour le chirurgien peaufinant une suture, pour la caissière qui sourit à ses clients, pour la psychanalyste qui interprète les corps, travailler implique de sortir de la prescription. Travailler implique d'aller chercher en soi des ressources indicibles. Travailler passe par l'énigme de la mobilisation de l'intelligence du corps.

## **TRAVAILLER ENSEMBLE**

Les outils, l'environnement, l'objet travail n'ont pas la stabilité que leur prête le discours général. Ce sont les initiatives personnelles destinées à pallier les carences de l'organisation du travail qui permettent de faire correctement le travail réel. Le sujet peut, si les conditions s'y prêtent, déployer des trésors d'imagination et d'ingéniosité. S'il existe une véritable coopération dans le collectif de travail, les « ajouts » pourront être débattus, rapatriés dans le procès de travail et donc être mis en lisibilité et reconnus. La qualité de la coopération dans ce type de collectif de travail pare à l'isolement de chacun de ses membres, assure le nécessaire sursaut éthique de chacun en cas de tentative d'exclusion.

Pour travailler ensemble, il ne suffit donc pas de juxtaposer les tâches, de prévoir les communications entre les postes, d'aligner les personnels les uns à côté des autres pour que la coopération naisse. Ce ne sont pas les tâches qu'il faut coordonner mais les façons de travailler (Davezies, 1999). La confiance se construit, mais pas à partir du partage de conceptions théoriques. On a confiance parce qu'on sait qu'on partage les mêmes règles de métier. Cette construction suppose l'existence de discussions, de confrontations des opinions, de manière formelle au cours de réunions instituées mais le plus souvent dans les espaces informels des pauses café, des repas, des échanges de couloirs où s'ajustent les postures pratiques et éthiques personnelles. Cette possibilité de confrontation des expériences peut être gravement perturbée par une organisation du travail productiviste, traqueuse de temps dits « morts » ou trop prescrite, déssubjectivante. Dans une organisation du travail qui privilégie fusions, dissolutions d'équipe, éclatements géographiques des services, modifications répétitives des procédures, la pression morale apparaît inexorablement comme levier de soumission.

L'impossibilité de partager parce que le collectif n'existe pas, ou que l'organisation du travail est trop rigide, oblige à maintenir le secret sur la tricherie. Ce qui débouche sur deux dangers. La sanction, d'une part : une fois découverte, la tricherie inventée par le salarié pour faire le travail va être sanctionnée, alors qu'elle constitue l'essence même du travail. L'impossibilité de faire remonter son expérience et d'enrichir le contenu officiel du travail, d'autre part. Car reconnaître la contribution du travailleur à l'organisation du travail, c'est reconnaître que l'organisation prescrite est défaillante.

Pris en tenaille entre la tâche à accomplir et l'insuffisance des prescriptions, le salarié va, dans un premier temps, développer des mécanismes de défense personnels, recourir aussi à des stratégies collectives, qui s'épuiseront si la situation persiste. La souffrance au travail, c'est donc le vécu qui surgit lorsque le sujet, après avoir épuisé ses ressources personnelles, se heurte à des obstacles insurmontables. Les solutions extrêmes de sortie de situation

de souffrance au travail sont la démission ou l'absentéisme. La non-reconnaissance de la validité que le sujet entretient avec le réel est déstabilisante pour l'identité et peut mener à une crise identitaire majeure. Le type de décompensation ne dépend pas uniquement du travail mais, en dernier ressort, de la structure de la personnalité, acquise avant la situation de travail. Cette décompensation est une rencontre entre une organisation psychique individuelle spécifique (des facteurs endogènes) et une organisation du travail spécifique (des facteurs externes).

### **VIOLENCE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET VIOLENCE MORALE : EXEMPLE CLINIQUE**

Solange, 52 ans, est adressée par son médecin du travail. Mariée, deux enfants, elle a commencé à travailler à 17 ans comme secrétaire dans une grande entreprise. Son mari est atteint d'un cancer du poumon depuis plusieurs années et est actuellement en retraite anticipée dans la même entreprise. On relève dans la fiche de situation individuelle de Solange les constantes modifications de poste, reclassements, mutations imposées auxquelles elle a été soumise : neuf fois en douze ans. On la change de poste en 1996 pour la placer en agence clientèle et en éloignement de domicile, ce qui complique considérablement une vie alourdie par la prise en charge de la maladie de son conjoint. Elle va rester un an sans bureau, sans vestiaire, sur un plateau de vingt personnes, comprenant un responsable, un adjoint, des chargés de clientèle, un trésorier. Personne ne semble se préoccuper des conditions d'accueil et de travail de Solange. Elle est sollicitée dès 1998 par le directeur du centre pour « un dégageant anticipé » puisqu'elle vient d'avoir 50 ans. L'avis donné à ce départ est favorable mais la date demeure à définir en fonction des contraintes du service. Devant l'ambiance impersonnelle et sans solidarité du collectif de travail, devant la difficulté d'avoir accès aux informations sur son poste de travail, Solange se débrouille seule et dit « se blinder, ne plus réceptionner l'ambiance négative et sans solidarité ». Elle continue à travailler sans bureau, sans ordinateur personnel. Son médecin généraliste la soutient par des traitements pour améliorer son sommeil.

À partir de 1996, la patiente décrit des changements récurrents dans la façon de travailler, un regroupement des services qui aboutit en fait à une compression des effectifs ; les changements de procédures se multiplient, s'intensifient tous les ans, tous les trimestres, puis tous les mois, quelquefois chaque semaine. Elle présente alors les troubles cognitifs habituels liés à ces emplois : perte de mémoire, troubles de la concentration. Le nombre important d'informations à mémoriser entraîne une tension psychique considérable. Il faut sans cesse s'informer sur les nouveaux services, les dernières promotions, les nouvelles procédures. La rapidité d'apparition et de disparition des procédures impose une mobilisation permanente de savoir-faire nouveaux sans possibilité de s'appuyer sur des acquis. Les normes de qualité d'accueil téléphonique constituent un cadre, une contrainte qui va à l'encontre du comportement spontané d'une personne. L'autocensure de la spontanéité accroît tension motrice et usure psychique.

Dans un premier temps, on avait nommé un « parrain » pour lui apprendre à travailler qui, dit-elle, « ne me passait aucune information par peur de perdre sa supériorité sur moi, dans un climat de rivalité incroyable ». Les mêmes parrains sont transformés en « super coachs ». La patiente est à son poste avec un casque, si près du salarié qui est à côté qu'elle doit parler plus fort pour couvrir sa voix, ce qui en retour fait grimper le niveau sonore de chacun. Nouvelle stratégie, il faut alors pour s'isoler et répondre au client correctement

appuyer sur l'oreillette avec son doigt. Un panneau avec un voyant rouge est placé devant elle lui signalant qu'un client est en attente. Le super coach passe derrière pour faire accélérer la cadence de réponse, souvent au détriment de la complexité des situations individuelles que l'opérateur doit prendre en charge avec le client. La contrainte temporelle est très grande puisque la durée de l'entretien ne doit pas excéder un temps prescrit. Entre deux appels, le temps n'est pas toujours suffisant pour que le salarié puisse effectuer les tâches générées par l'appel précédent ou même pour prendre une pause. La situation d'injonction paradoxale est majeure : répondre au client en ligne et le satisfaire, mais répondre aussi au client en attente. Toutes les « pauses pipi » sautent. C'est le super coach qui décide du moment où les besoins physiologiques pourront être satisfaits.

Le contrôle effectué par les super coaches débouche sur des critiques fréquentes, une pression pour augmenter la cadence, un harcèlement plus ou moins latent qui provoque une vive anxiété et finit par annihiler la confiance. Ce contrôle vient s'ajouter à toutes les contraintes déjà supportées (appels en surnombre, aléas des pauses, diversité de la clientèle, masse d'informations). La personnalisation de l'environnement immédiat, présent dans d'autres entreprises (photos des enfants, fleurs, objets personnels...), est là impossible. Il s'agit déjà d'avoir un poste de travail. La surcharge de travail, les contraintes cognitives, l'absence de solidarité sur les lieux de travail, la désobjectivation du poste vont entraîner chez Solange une décompensation dans la sphère gynécologique et après de longs mois de métrorragies, la patiente subit une hystérectomie élargie en avril 2001. Elle prévient ses responsables de son arrêt et s'entend demander si c'est une tumeur. Elle est arrêtée trois mois et dit reprendre en bonne santé.

À son retour, alors qu'elle veut s'installer à son bureau, elle découvre Madame T., la nouvelle directrice de tout le secteur technique. Madame T. informe Solange que suite à une réorganisation du plateau, elle n'a plus son bureau. Solange est surprise, au retour de son congé maladie, de n'avoir plus sa place et demande à récupérer au moins ses documents professionnels, personnels et ses effets privés. Madame T. a tout jeté à la poubelle, ses crayons, sa tasse à café. Solange vit une situation d'aliénation sociale inexplicable : on met en scène sa disparition. Elle s'installe à un bureau adjacent non sans qu'on lui souligne qu'elle devra l'avoir débarrassé au retour de son occupant le lendemain. Elle reprend une mise à jour de procédures sur son bureau provisoire pour, dit-elle, « se remettre dans le bain ». Elle est alors soudainement atteinte de bourdonnements d'oreille, d'une tension intracrânienne douloureuse, signes d'une poussée hypertensive majeure. Le médecin du SAMU, appelé en urgence, diagnostiquera une hypertension artérielle à plus de 22. La patiente est passée très près d'un accident vasculaire cérébral sur son lieu de travail.

Madame T. se présente à la consultation un mois plus tard. Elle a vu Solange s'effondrer sur le sol et, dans l'agitation de la prise en charge en urgence par l'équipe du SAMU, a assisté au « techniquage » de la salariée, à son départ à l'hôpital. La scène semble avoir pris valeur traumatique de par le risque de mort dont elle était porteuse. Madame T. fait des crises d'angoisse tous les jours depuis, dort mal, se remet en cause. C'est le même médecin du travail qui me l'adresse. Madame T. raconte son parcours, comme Solange. Elle est diplômée de l'École polytechnique féminine. Au cours de sa carrière, elle a occupé des postes successifs de plus en plus complexes : responsable de bureau, puis responsable de département, directeur des ressources humaines. Dès 1990, les menaces de licenciement deviennent plus fréquentes dans son entreprise. L'ambiance de travail s'est durcie. Ses heures de travail augmentent, elle doit beaucoup se déplacer. Elle n'a jamais le choix du contrat : c'est celui que les collègues hommes n'ont pas choisi.

Plus la taille de ses équipes augmente, plus on lui demande de s'affirmer, d'avoir un profil d'autorité. « Dans l'entreprise, ils considèrent le stress comme un stimulant. Il est donc vivement conseillé à chaque cadre de le provoquer afin d'obtenir de meilleurs résultats. » Son chef direct l'initie aux pratiques managériales : « On va vous donner quelqu'un et vous allez vous entraîner dessus. Vous avez la protection de la hiérarchie. » S'affirmer sur quelqu'un consiste à « mettre la pression » sur un inférieur hiérarchique, lui donner des objectifs irréalisables, sans moyen et en peu de temps et de lui dire que c'est un challenge. Affirmer son autorité sur les autres passe par ce type de relations « viriles », alors que son concept de l'autorité, en tant que femme, passe « par la relation, par la coopération, la prise en compte des compétences professionnelles ».

Cette nouvelle organisation du travail semble avoir profondément transformé les relations dans les groupes de travail et radicalisé les systèmes de défense mis en place pour « tenir ». Les hommes rencontrent certainement les mêmes difficultés que Madame T. en termes de contrainte de temps, de travail fait sans les moyens adéquats. Cependant, ils semblent supporter ces paradoxes par l'intériorisation massive des nouvelles valeurs de l'entreprise et l'adhésion à une idéologie défensive de métier fondée sur le cynisme. On sait que les idéologies défensives de métier<sup>1</sup> qui produisent des expressions spécifiques de la virilité dans le travail, au départ essentiellement vouées à la défense contre la souffrance, s'avèrent dans un deuxième temps utilisables pour augmenter la productivité (Dejours, 1999). D'ailleurs, une technique d'interrogatoire musclée du salarié est introduite comme méthode spécifique de management. Pratiquée à deux, elle répond aux méthodes de déstabilisation de l'interrogatoire policier : niveau verbal élevé et menaçant, questions en rafales sans possibilité de répondre, climat d'accusation systématique, fausses sorties, durée prolongée de l'entretien, porte laissée ouverte sur le reste du service. Il s'agit d'obtenir la reddition émotionnelle du salarié et de tous ceux qui ont écouté. Cette technique musclée est valorisante pour les hommes. L'exercice autorisé de l'agressivité est un système de gouvernement des hommes qui soude le collectif de travail autour d'une radicalisation défensive. La défense est devenue un but en soi, la lutte contre la souffrance est devenue aliénation, empêchant toutes les possibilités d'expression individuelle, au profit d'une indifférenciation des membres du collectif (Molinier, 2006). Un leader doit, pour réussir, parvenir à ignorer la peur et la souffrance, la sienne et celle d'autrui. Posture de virilité sociale qui permet d'exercer sur les autres des violences énoncées comme nécessaires. Pour conjurer le risque d'effondrement, la plupart des sujets construisent des défenses spécifiques. La honte est surmontée par l'intériorisation des valeurs proposées, c'est-à-dire par la banalisation du mal dans les actes civils ordinaires. Le cynisme dans le monde du travail devient synonyme de courage, de force de caractère. La tolérance à l'injustice et à la souffrance infligée à autrui est érigée en valeur positive.

Pour Madame T., les enjeux deviennent complexes. Elle doit s'aligner sur la virilité ambiante tout en conservant ses savoir-faire féminins discrets qu'on ne se prive pas de solliciter. C'est à elle qu'on confie les médiations difficiles car elle y déploie ses qualités relationnelles d'anticipation, de médiation, d'empathie. Bref, des qualités « féminines » qui vont de soi. À l'arrivée, les compétences qu'elle déploie sont mises en invisibilité car reliées à sa « nature féminine » et non issues de son travail et de ses compétences personnelles. La solitude de Madame T. devient majeure. De ses difficultés, elle ne dit rien à son mari, à sa famille. Son salaire est nécessaire pour éponger les emprunts, financer la garde des enfants. Au bureau, rien ne doit filtrer. Elle pleure dans les toilettes quand elle n'en peut plus. Elle veut travailler, progresser, obtenir davantage de responsabilités. Son usure physique et mentale s'est accrue sans qu'elle en tienne compte et au bout d'un moment, sans même qu'elle la perçoive. De toute façon,

la fatigue est irrecevable au travail. La verbaliser publiquement implique de se déterminer, de faire un choix, de renoncer : travail ou enfants. Le mécanisme de défense qu'elle développe pour tenir est la répression. Au contraire du refoulement qui permet, dans un processus inconscient, de ne rien connaître de nos désirs et des conflits qu'ils suscitent en nous, la répression est un effort volontaire et délibéré de tenir à l'écart les représentations conflictuelles et les affects correspondants. Seule femme à ce niveau de hiérarchie, Madame T. ne peut pas mettre en partage sa féminité. Elle ne porte plus que des pantalons, elle supprime les bijoux, sa coiffure devient neutre. Elle s'endurcit.

On voit comment l'organisation du travail, dans ce qu'elle demande de défenses adaptatives, peut faire levier sur l'organisation mentale du sujet jusque dans sa construction érotique, ses relations affectives. Pour avoir une chance de trouver des conditions propices à la reconnaissance de ses qualités professionnelles et à l'accomplissement de soi dans le travail, Madame T. a dû endosser la panoplie guerrière, apportant une contribution enthousiaste au fonctionnement de la stratégie virile. Coupée de sa souffrance, elle est devenue inaccessible à celle de l'autre. Le risque de mort de Solange, sous ses yeux, est venu pulvériser la construction défensive sociale, la répression de soi. La souffrance (Pezé, 2008) a surgi, impérieuse, nécessitant une prise en charge psychothérapique afin de renégocier l'itinéraire identitaire personnel et le statut social.

I. La stratégie collective de défense (comme le culte de la virilité permettant de dénier le danger au travail) peut se radicaliser au point de devenir un but en soi plutôt qu'un moyen de lutter contre la souffrance.

## BIBLIOGRAPHIE

- Davezies P. 1999, « Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé », dans *Travailler*, n° 3 : 87-114.
- Dejours C. 1993, *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard.
- Dejours C. 1999, *Souffrance en France*, Paris, Le Seuil.
- Dejours C. 2000, « Différence anatomique et reconnaissance du réel dans le travail », dans *Les Cahiers du genre*, 29, Paris, L'Harmattan.
- Dejours C., Dessors D., Molinier P. 1994, « Comprendre la résistance au changement », dans *Documents du médecin du travail*, 58, INRS.
- Mauss M., 1936, *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF.
- Molinier P. 2006, *Les Enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot.
- Pezé, M. 2002, *Le Deuxième Corps*, Paris, La Dispute.
- Pezé, M. 2008, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Paris, Pearson.

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***  
**Souffrance au travail, RPS, épuisement**  
À quel niveau agir ?

**- Sommaire -**

- **D'autres regards sur le sujet..... pp. 73-115**
  - Souffrance et plaisir au travail. Du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail  
Pascal Roussay, *Site web Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), juin 2007
  - Repères pour une clinique médicale du travail  
Philippe Davezies, *Site web Souffrance et Travail* ([www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)), mai 2006
  - Le mal-être au travail, comment intervenir ?  
Damien Cru, *Site web Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), janvier 2001



## Souffrance et plaisir au travail

*Du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail*

Pascal Roussay

Responsable du Développement régional APEC Nord et Est

**Les notions de souffrance et de plaisir, définissent des aspects indissociables du processus d'adaptation des agents aux formes modernes de la « production », ou de la gestion des entreprises. À partir de la thèse de Christophe Desjours et s'inspirant des travaux critiques sur les nouvelles modalités de l'organisation du travail, cet article esquisse les possibilités de sublimation de la souffrance psychique en plaisir au travail.**

Placer les notions de souffrance et de plaisir au centre d'un dispositif d'interprétation et d'analyse des rapports sociaux et interhumains au travail, voire des organisations du travail dans leur ensemble, implique un certain nombre de mises au point et sans doute aussi de prises de recul.

Au titre des mises au point, il convient d'emblée de se doter d'une définition du travail en tant qu'action humaine ayant à voir, et à faire, avec les notions de souffrance et de plaisir ; il conviendra également de définir ces deux notions non comme des états transitoires du ressenti humain, mais en tant que processus d'adaptation et de réalisation même de l'action travail.

Quant aux prises de recul ou de distance que j'évoquerai en fin d'article, avec la plupart des travaux sur le thème de la souffrance et du plaisir au travail, et parce qu'elles sont d'abord et avant tout les fruits d'une réflexion plus empirique, elles se concrétiseront par un certain nombre de questions ouvertes.

Ces questions porteront notamment sur les liens, entre ce qu'il est commun d'appeler les « nouveaux modèles productifs », pour définir les modes d'organisation du travail et de l'entreprise postérieurs au taylorisme, et les mécanismes de la souffrance et du plaisir au travail.

## Du travail prescrit au travail réel

S'il n'est plus à démontrer que le travail ne se limite pas, ni ne peut être entièrement circonscrit, en un ensemble de tâches, fussent-elles décrites avec la plus grande des précisions comme à l'apogée des systèmes « taylorien » ou « fordien » d'organisation du travail, il n'en demeure pas moins que le concept même de travail recouvre, selon les auteurs et la perspective scientifique qu'ils adoptent – sociologique, économique, psychosociologique, cognitiviste... –, des réalités fort différentes.

Notre propos n'étant pas, ici, de nous livrer à une approche à la fois historique et comparée des définitions du concept de travail, mais bien de nous doter d'une définition de cette notion qui permettra, dans un second temps, d'introduire et de resituer dans toute leur centralité les notions psychologiques de souffrance et de plaisir ; nous adopterons la définition ou plutôt la caractérisation du travail en tant qu'action proposée par M. Freyssenet (1994).

Ainsi, selon cet auteur, ce qui caractérise l'action travail, c'est qu'elle est située, informée et informante, coordonnée, normée et évaluée et, enfin, exercée dans la contrainte.

Revenons rapidement sur ces éléments de caractérisation.

Le travail est une action située, c'est-à-dire accomplie en fonction de circonstances locales non totalement prévues et codifiées.

Le travail ne peut donc en aucun cas se réduire à la stricte observance par le travailleur d'un ensemble de règles données au départ ; il exige de celui-ci, d'une part, une constante adaptation et inventivité pour faire face aux imprévus et, d'autre part, la compréhension et l'interprétation des situations dans lesquelles les règles s'appliquent.

Dans ces conditions, les travailleurs acquièrent individuellement et collectivement de leurs situations de travail une intelligence pratique.

Le travail est une action informée par son environnement et informante sur celui-ci. L'environnement dans lequel s'effectue le travail (lieu, rythmes, outils, documents, consignes...) informe les acteurs sur les actions à entreprendre, mais, parallèlement, l'environnement informe sur les exigences normatives de ceux qui l'ont prescrit.

Le travail est une action coordonnée. La réalisation et l'efficacité d'un travail impliquent la coordination et la coopération des acteurs. Mais cette coopération ne peut être totalement imposée ou décrétée, et repose, donc, en dernier ressort sur l'engagement des acteurs.

Le travail est une action normée et évaluée qui implique un repérage et un partage

minimal de ces normes entre les employés, les employeurs et tous ceux qui sont chargés d'évaluer le travail réalisé, c'est-à-dire l'encadrement.

Et ce qui implique par ailleurs que le travail soit une action exercée sous contrainte, dans le sens où il y a un décalage plus ou moins important entre les normes de ceux qui définissent le travail et les normes de ceux qui sont chargés de le réaliser.

## De la souffrance au plaisir au travail

Ainsi défini, le travail est l'expérience d'une résistance, affectivement déstabilisante, entre sa prescription et sa réalité, qui nécessite pour son accomplissement la mobilisation des capacités intellectuelles des acteurs, leur engagement dans des processus coopératifs et de négociations stratégiques autour des règles de l'organisation du travail...

16|

Et c'est sans doute la psychopathologie du travail, et les travaux de C. Dejours (1993), qui nous informent le mieux sur les processus psychiques mis en jeu dans et par le travail.

17|

Selon cet auteur, en s'appuyant bien évidemment sur certains éléments de la théorie psychanalytique du développement ontogénétique de la personnalité, les traits les plus stables de la personnalité d'un individu se sont progressivement enracinés dans son enfance en fonction d'un développement psychoaffectif non exempt d'obstacles – l'angoisse des parents étant le plus important – qui seront ultérieurement à l'origine d'une part des forces et des fragilités du moi adulte et, d'autre part, à l'origine de sa *souffrance au travail*.

18|

Pour appréhender cette transposition des questions héritées de l'enfance dans le monde adulte et dans le contexte si particulier du travail, il convient de revenir sur l'importance jouée par l'angoisse des parents dans le développement de la personnalité.

19|

Dès son plus jeune âge, la sensibilité de l'enfant aux angoisses de ses parents est si grande, qu'elles deviennent rapidement ses propres angoisses. Cependant, à ce stade de son développement psychocognitif, l'enfant n'est pas en mesure de reconnaître que sa souffrance a pour origine l'angoisse des parents. Pour ce faire, l'enfant devrait faire part à ses parents de sa souffrance, mais il prend alors le risque d'aggraver l'angoisse originelle des parents, et, donc, en retour la sienne.

20|

En conséquence, l'angoisse des parents devient une énigme qu'il n'aura de cesse, tout au long de sa vie, de comprendre, animé par une curiosité jamais satisfaite, qu'on nomme en psychanalyse l'« épistémophilie ». C'est par le jeu que l'enfant mettra en scène et éprouvera les théories explicatives de sa souffrance.

21|

Plus tard, le rôle dévolu par l'enfant au jeu sera transposé par l'adulte dans le cadre

22|

du travail. Ce passage s'opère par sublimation, c'est-à-dire par un changement d'objet et de but de la pulsion.

Et, lorsque cette transposition entre le théâtre de la souffrance psychique d'un individu et celui du travail est réussie, alors elle permet au sujet de réconcilier son registre imaginaire avec celui de la réalité de la situation de travail, et de sublimer la souffrance au travail en *plaisir au travail*. 23|

À cette transposition réussie, C. Dejours donne le nom de « résonance symbolique ». Mais l'établissement de la résonance symbolique n'est possible que sous certaines conditions. 24|

La première condition réside dans l'exercice d'un métier ou d'une fonction choisie par le sujet ; la seconde, dans la possibilité d'exercer une activité de conception dans ses tâches, cette condition est toujours *a priori* remplie, ne serait-ce que par le décalage existant entre le travail prescrit et le travail réel, et la troisième, et dernière condition, renvoie au processus de sublimation nécessaire au passage du théâtre du jeu à celui du travail et, plus précisément, au changement de partenaire que ce passage implique et qui suppose un jugement prononcé par ses pairs (le « jugement de beauté »), mais aussi par l'encadrement (le « jugement d'utilité »). 25|

Ainsi, la confrontation du sujet aux jugements de ses pairs et de son encadrement est non seulement incontournable, mais indispensable et souhaitée par le travailleur, car ces jugements président à sa reconnaissance sociale. 26|

La reconnaissance sociale est donc en quelque sorte la rétribution symbolique de la sublimation. 27|

Cependant, certains contextes organisationnels, en définissant par exemple de manière trop rigide les modes opératoires, peuvent être qualifiés de « répressifs » quant à la possibilité laissée au sujet de sublimer sa souffrance, c'est-à-dire de la transformer en activités psychiques ou concrètes créatives. 28|

Dans ces circonstances, la souffrance du sujet peut devenir pathogène, car il tente de réprimer son activité psychique au stade le plus précoce, celui de la pulsion, par l'activation d'un mécanisme de défense appelé « répression pulsionnelle ». Voilà rapidement, et sans doute trop rapidement brossé, le portrait théorique des notions de souffrance et de plaisir au travail. Je propose maintenant que l'on s'intéresse plus particulièrement à ce qui semble faire aujourd'hui l'actualité sur ce sujet : la recrudescence sous différentes formes des souffrances pathogènes au travail. 29|

## **Nouvelles formes d'organisation du travail et recrudescence des souffrances pathogènes**

Il semble se dégager de la littérature scientifique mais aussi syndicale <sup>111</sup> une forme 30|

d'accord sur le fait qu'il y aurait une relation entre la recrudescence, sous différentes formes, des souffrances pathogènes au travail (stress, dépression, troubles musculo-squelettiques, voire suicides...), le développement des comportements notamment chez les cadres, mais pas exclusivement, inducteurs de souffrances pathogènes (harcèlement moral par exemple) et les « nouvelles formes » d'organisation du travail qui ont émergé dans les années quatre-vingt.

Mais que recouvrent ces « nouvelles formes » d'organisation du travail ?

31|

Le point commun à l'ensemble des changements introduits par les directions d'entreprises, à partir des années quatre-vingt, réside dans leur visée : favoriser les processus d'apprentissages organisationnels qui permettent la production des connaissances indispensables à l'amélioration des performances, tout en améliorant leur exploitation, c'est-à-dire en les inscrivant dans les procédures de production afin de garantir leur pérennité.

32|

L'atteinte de cet objectif supérieur implique la formulation et la mise en œuvre par les directions d'entreprises de nouvelles règles d'action collective, « débarrassées » des références à un passé, où les collectifs de salariés se constituaient essentiellement autour de la contestation des règles édictées par les directions des entreprises.

33|

Ces nouvelles règles de fonctionnement et ces nouvelles normes d'évaluation de la performance collective et individuelle trouvent leur formulation la plus aboutie dans ce que certains auteurs qualifient de « logique de la compétence » (E. Dugue, 1994) ou bien encore de « modèle de la compétence » (P. Zarifian, 1993).

34|

La notion de compétence recouvre un ensemble de savoirs, à la fois théoriques, mais aussi et surtout pratiques, issus de l'expérience individuelle et collective des salariés dans les nouvelles formes d'organisation du travail. Enfin, la compétence, contrairement à la qualification, relève du domaine de l'« être » et non plus de celui de « l'avoir » ; la compétence est le fruit de la confrontation entre ce qui constitue, au plus intime, un individu (sa personnalité, ses représentations et son identité) et sa situation de travail.

35|

En tant que modèle ou logique, la compétence tend à supplanter, au niveau de la gestion du personnel au sens large, le modèle de la qualification hérité du taylorisme classique et accusé de manquer de flexibilité par les directions d'entreprises. L'acceptabilité de cette logique par les individus et les collectifs de travail devient pour les directions d'entreprises un enjeu central, car, de plus en plus, c'est sur la base de leurs seules compétences que les individus sont recrutés, évalués, rémunérés, formés, promus, voire jugés employables ou non.

36|

En échange de cette « acceptation », les directions d'entreprises promettent à tout salarié des opportunités de développement personnel jusqu'à maintenant refusées par des organisations trop rigides, l'établissement de relations sociales fondées sur la

37|

confiance et non plus sur la défiance et la méfiance, au bout du compte la socialisation et la reconnaissance par la compétence.

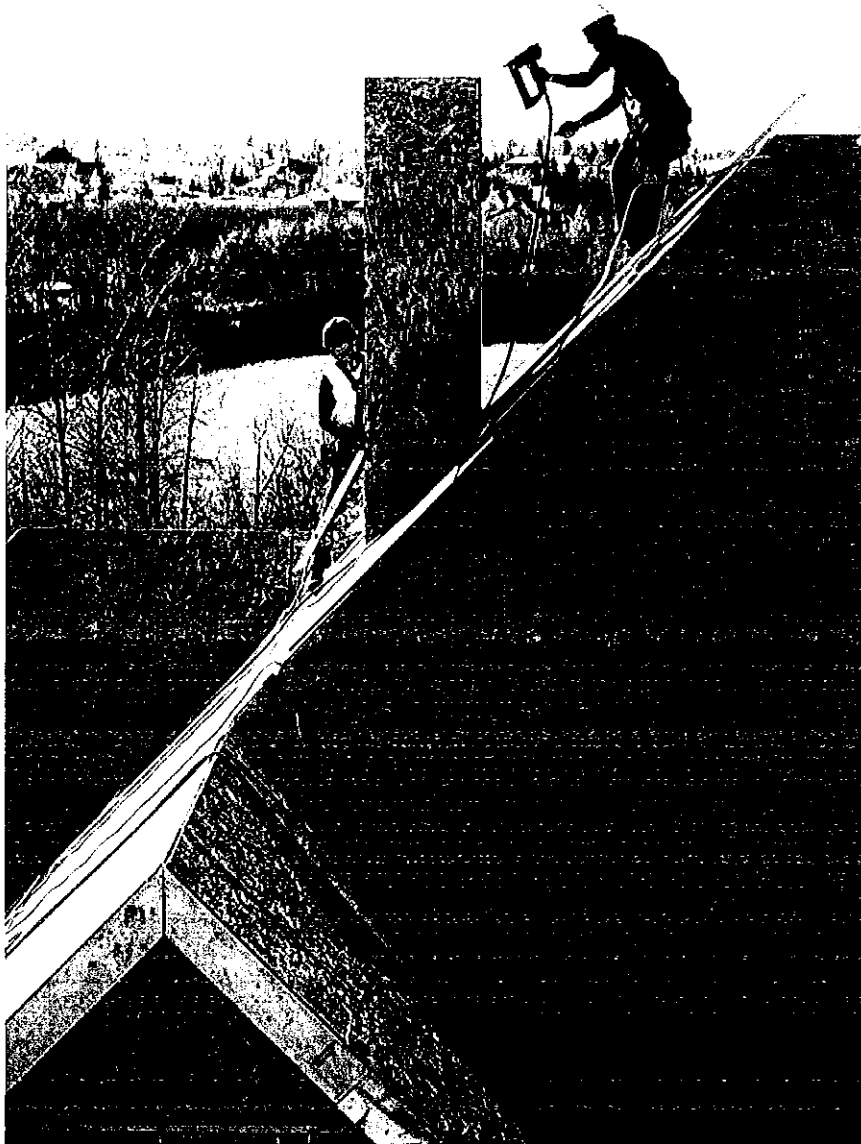
Mais le modèle de la compétence se heurte à ses propres limites :

38 |

- Il promet la socialisation, mais ne peut le faire qu'en postulant chez les salariés l'existence d'une nature positivement orientée vers l'entreprise, vers l'apprentissage permanent et l'extrême adaptabilité. Ce faisant, il nie la pluralité des déterminations concrètes de l'individualité ;
- Il formule une promesse de socialisation tout en participant aux mécanismes généraux d'exclusion sociale dont la traduction est la situation du marché de l'emploi et la précarisation du travail ;
- Il nécessite pour fonctionner l'établissement de relations de confiance, mais n'intègre pas la défiance des salariés, à l'égard des entreprises, alimentée par les processus d'exclusion ci-dessus mentionnés.

En fin de compte, le modèle de la compétence ne contribue pas forcément au dépassement du modèle taylorien, mais renouvelle et accentue certaines formes de domination sociale en tentant de créer une communauté productive sur mesure. Il renouvelle les formes classiques de domination en se proposant d'agir sur les processus psycho-cognitifs, psychologiques et psychosociologiques, mis en jeu dans les relations de travail, et sur lesquels reposent en grande partie la constitution des représentations, de l'identité professionnelle mais aussi personnelle et, plus largement encore, la socialisation.

***La compétence est le fruit de la confrontation entre ce qui constitue un individu et sa situation de travail***



Ce faisant, le modèle de la compétence suscite (au moins dans un premier temps) l'engagement des individus et des collectifs de travail, puisqu'il agit sur de réels besoins sociaux, mais accentue les formes classiques de domination en se proposant de les contrôler de « l'intérieur », de les configurer en fonction des seules attentes des directions d'entreprises.

39 |

Et c'est ici, pour faire court, que résiderait l'une des principales explications de la recrudescence des souffrances pathogènes au travail ; dans cette « perversion du sens moral », l'appel à l'engagement, à la mobilisation subjective et affective, la plus totale possible, des travailleurs par les directions d'entreprises au service de finalités exclusivement productives.

40 |

C'est également à ce point de l'article que j'éprouve le plus de difficultés à faire coïncider ces apports théoriques incontestables et mon expérience empirique de

41 |

consultant confronté depuis de nombreuses années aux actions, enjeux et représentations professionnels des cadres de tous secteurs (privé, public et associatif) et à la mise en place de dispositifs d'évaluation des compétences (si souvent présentés comme instruments de cette « perversion du sens moral ») dans des organisations également de tous secteurs et de toutes tailles.

## **Questions ouvertes sur les causes organisationnelles de la souffrance et du plaisir au travail et sur la responsabilité des acteurs**

Comme je l'ai écrit précédemment, les apports théoriques jusqu'ici sommairement présentés sont incontestables, et il n'est pas dans mes intentions de les contester, ni non plus d'ailleurs de contester les réalités des souffrances pathogènes au travail ; mais de vous faire part d'un certain nombre de questions, voire de réflexions, issues d'une modeste expérience vécue en tant que consultant.

42]

Je retire ainsi de mon expérience d'animation de stages avec des groupes de cadres en activité, centrés sur l'élaboration de leur stratégie professionnelle, un certain nombre de constats :

43]

- Premièrement, et effectivement dans la plupart des cas rencontrés, j'ai suivi et accompagné plus de 200 personnes, les cadres en réflexion sur leur carrière sont, bien sûr à des degrés divers, en état de souffrance psychique et c'est même bien souvent cet état de souffrance qui les conduit à réfléchir sur leur carrière ;
- Deuxièmement, et toujours dans la plupart des cas, cet état de souffrance psychique provient d'une difficulté endogène (propre au sujet) à maintenir sa résonance symbolique et, donc, à sublimer sa souffrance en plaisir au travail. Et non de facteurs externes, organisationnels et coercitifs ;
- Troisièmement, et par conséquent, les cas de souffrance pathogène qui m'ont été donnés de suivre, voire de détecter au cours d'un premier entretien en face à face avec le cadre, sont particulièrement peu nombreux et encore moins nombreux sont ceux qui me semblent avoir été directement provoqués par l'organisation et sa direction ;
- Quatrièmement, parmi les situations les plus propices à susciter l'angoisse des cadres et expliquer leur difficulté à maintenir leur résonance symbolique au travail, il semble, et toujours d'après mon expérience, qu'elles soient liées aux difficultés relationnelles avec leurs propres collaborateurs, et non avec leur hiérarchie, les objectifs de l'organisation ou les objectifs poursuivis par les directions. Je reviendrai sur ce point dans ma conclusion ;
- Cinquièmement, j'ai constaté que ces phénomènes ne sont pas liés non plus à la nature des organisations ou à leur finalité (entreprises industrielles, de services, associations, établissements publics...), ni au degré de «

sophistication » de ces organisations, ni à leur taille. D'ailleurs, et sans qu'on puisse en tirer aucune conclusion, le cas le plus grave de harcèlement moral que j'ai pu rencontrer se déroulait dans une université et, d'une manière plus générale, je fais l'hypothèse que l'éloignement ou la proximité d'une organisation avec les « lois du marché » n'a que peu de choses à voir avec les phénomènes qui nous occupent ;

- Sixièmement, mon expérience s'étendant sur plus de cinq ans, entre 1998 et 2003, je n'ai pas vu d'évolution sensible dans un sens ou dans un autre des constats précédents. Enfin, mon expérience portant également sur à peu près autant de femmes que d'hommes cadres, je suis conduit à penser que le sexe n'est pas une variable déterminante.

De mon expérience actuelle dans la mise en place de dispositifs d'entretien annuel et de formations des managers à la conduite de ces entretiens, je constate :

- Premièrement, que ces dispositifs se généralisent, ils retrouvent même une « seconde jeunesse » depuis leur introduction dans les années soixante au sein des grandes entreprises, notamment nord-américaines, et se diffusent dans tous les types d'entreprises et d'organisations et dans des entreprises de plus en plus petites ;
- Deuxièmement, que le développement de cet outil de management, car il s'agit bien d'un outil de management clairement identifié par tous les acteurs en tant que tels (collaborateurs, managers et directions), est bien le signe que nous sommes effectivement dans l'ère de la gestion par les compétences, avec les risques potentiels que ce modèle contient et déjà abordés précédemment ;
- Troisièmement, que ces dispositifs sont tout aussi attendus par les directions que par les collaborateurs, ce qui nous renvoie à l'importance des jugements sociaux, également précédemment présentés, mais par ailleurs ce sont les managers qui expriment le plus souvent des difficultés avec les entretiens d'évaluation des compétences ; difficulté, plus relationnelle que technique, à formuler ces jugements.

En guise de conclusion, je me permettrai de poser une série de questions dont l'unique ambition est d'ouvrir le débat.

Je formulerais ma première question ainsi : les « nouvelles formes » d'organisation du travail ou les nouveaux modèles productifs, en admettant même qu'ils contiennent dans leurs desseins de nouvelles formes de domination des rapports sociaux et humains au travail, sont-ils réellement mis en œuvre ?

Je pense, quant à moi, que le décalage entre le travail prescrit et le travail réel est tout aussi significatif entre les rapports sociaux de domination prescrits et les rapports sociaux réels de domination.

Ce qui, par la même occasion, me conduit à poser les questions suivantes :

44 |

45 |

46 |

Pour aller plus loin dans la compréhension des phénomènes de souffrance et de plaisir au travail, ne devrions-nous pas nous détacher de l'historicité des rapports de domination vers laquelle j'ai le sentiment que les mises en cause de « nouvelles » formes d'organisation du travail nous conduisent et revenir à l'analyse des rapports de domination en tant que tels et que toutes organisations formalisent par nature ?

Et, par ailleurs, si chaque organisation potentialise des rapports spécifiques de domination, est-ce aux managers qu'il revient de les actualiser et de les mettre en œuvre ? 48]

Et, si oui, avec quelles marges de manœuvre individuelles et-ou collectives, et donc, osons le dire, avec quel degré de responsabilité « professionnelle » sur les phénomènes de souffrance et plaisir au travail ? 49]

Et, pour finir, si une grande part de la souffrance au travail provenait de la difficulté que nous avons tous à formuler et à attendre les jugements d'utilité sur notre travail ? 50]

Alors, dans ce cas, plutôt que de parler de la souffrance (non pathogène) au travail, ne devrions-nous pas plutôt parler « du travail de la souffrance » ? 51]

---

1] *Par exemple, la CGT a initié un colloque scientifique et syndical le 6 juin 2001, intitulé « Harcèlement moral, organisations du travail et management ».*

## Repères pour une clinique médicale du travail

Philippe Davezies

*Texte de l'intervention au 29<sup>ème</sup> Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Lyon, le 31 mai 2006<sup>1</sup>.*

Si nous avons souhaité revenir avec Alain Berthoz sur la physiologie de l'action et de la perception, c'est pour souligner un point extrêmement important à nos yeux : la nécessité de porter les investigations cliniques au plus près des dimensions les plus concrètes de l'activité. Cette proposition, à elle seule, ouvre un véritable espace de travail clinique. En effet, ce n'est pas dans cette direction que s'oriente spontanément le discours des salariés.

Vous le savez, la plainte qui s'exprime au cabinet médical vise directement le domaine des relations. Elle est exprimée sur le mode du conflit interpersonnel : *le chef qui n'arrête pas de me.., le collègue qui ne fait que.., etc..*

Or, l'expérience montre vite les limites d'une approche des problèmes de travail focalisée, ainsi, sur les seules relations interhumaines.

Les relations de travail ne sont pas les relations familiales. Même si elles apparaissent au premier plan, les dimensions affectives ne constituent pas le nœud de la question. Au travail, les relations entre humains sont médiatisées par les relations aux objets travaillés.

Dès que l'on cherche de ce côté, apparaissent les désaccords sur la façon de se comporter vis-à-vis de ces objets.

Ce sont eux qui constituent la base des affrontements.

En ne prêtant pas attention à cet aspect, le clinicien contribue à l'enlisement du salarié dans ses difficultés.

Il faut donc se tourner vers le type de rapport que les individus entretiennent avec les objets qu'ils travaillent et tenter de comprendre comment des divergences en matière d'orientation peuvent parfois se traduire par des atteintes graves à la santé.

Je vous propose, pour explorer cette direction, de partir d'un cas.

### **Un cas de décompensation individuelle.**

---

<sup>1</sup> Il existe trois versions de ce texte. Celle-ci est le texte de la présentation orale au 29<sup>ème</sup> Congrès National de Médecine et Santé au Travail (Lyon, le 31 mai 2006). Ce texte est publié dans une version un peu différente et avec les références bibliographiques, dans les Archives des Maladies Professionnelles. Il existe une troisième version intitulée « Travail, activité, subjectivité, santé » orientée vers la discussion non plus avec les médecins mais avec les syndicalistes.

Madame Dufour est âgée de 56 ans. Elle se présente en consultation, adressée par son médecin du travail pour un syndrome anxio-dépressif en relation avec un conflit professionnel. Elle est en arrêt de travail et sous traitement antidépresseur depuis plusieurs mois.

L'entreprise dans laquelle elle travaille depuis 26 ans fabrique et vend des outils industriels particuliers. Au départ, elle a assumé, seule au côté du directeur, l'ensemble du travail administratif.

Avec le développement de l'entreprise, la charge de travail s'est considérablement accrue. Le secteur administratif s'est développé - il emploie aujourd'hui 12 personnes. L'activité de Mme Dufour a été concentrée sur l'enregistrement des commandes mais cela représente encore une charge très importante pour une seule personne et l'activité connaît des retards.

A la fin de l'année 2002, l'entreprise est vendue et une nouvelle directrice administrative arrive en 2003. Madame Dufour espère, à ce moment, que les réorganisations prévues vont améliorer la situation et réduire sa surcharge.

Effectivement, après étude des postes, la directrice administrative prend des mesures pour équilibrer les charges de travail. Une rotation sur les différents postes est instituée entre les employées afin d'aboutir, à terme, à une polyvalence de chacune. Il sera ainsi possible d'ajuster les affectations en fonction des pics d'activité.

Ces mesures doivent objectivement améliorer la situation de madame Dufour.

Pourtant les propositions de réorganisation débouchent rapidement sur un conflit entre elle et la directrice administrative autour de la façon de traiter les commandes dans ce nouveau contexte.

La relation s'envenime à travers une série d'incompréhensions et de frottements, jusqu'au jour où la situation bascule à l'occasion d'une altercation.

Vous connaissez le scénario : Madame Dufour quitte son poste de travail ; arrive en pleurs chez son médecin traitant. Celui-ci l'arrête pour quelques jours.

La direction réagit à l'incident par une lettre recommandée avec accusé de réception dans laquelle madame Dufour se voit reprocher son comportement. Un essai de reprise du travail montre rapidement qu'elle est émotionnellement incapable de supporter la relation avec la directrice. Elle est arrêtée à nouveau pour décompensation anxio-dépressive...

Le plus souvent, ce type d'histoire est interprété en termes de harcèlement moral. Les ingrédients traditionnels sont en effet présents : rachat de l'entreprise et arrivée d'une nouvelle direction, « rationalisation » de l'organisation, conflit qui, à l'évidence engage la

question du pouvoir, et pression sur un salarié jusqu'à la décompensation. L'interprétation en termes de harcèlement véhicule alors son cortège de jugements sur la nature des personnes et sur leur méchanceté. Jugements qui, dans la plupart des cas, ne nous conduisent nulle part.

Cependant, comme chaque fois, le fait de prêter attention aux questions du travail révèle rapidement un arrière fond plus complexe.

Si les deux femmes se sont affrontées, c'est parce qu'elles ont une représentation très différente de l'activité d'enregistrement des commandes. Pour la directrice, il s'agit d'un simple poste de saisie et elle s'irrite de voir qu'un enregistrement puisse parfois prendre plus d'une demi-heure. Pour madame Dufour, l'enregistrement impose une série de contrôles.

L'entreprise fabrique sur mesure, à la demande, du matériel non standard. La commande doit donc comporter un descriptif précis et la codification doit prendre en compte ces particularités ce qui suppose une utilisation fine des nomenclatures.

Il arrive aussi de façon courante que la commande du client diffère plus ou moins du devis préalablement réalisé par l'entreprise. Il s'agit en général de différences sur des points de détail mais qui vont se révéler facteurs de litige au moment du règlement.

De plus, Mme Dufour possède la mémoire de l'entreprise ; face à une commande, elle est en mesure de se représenter l'outil, de repérer des incohérences dans la proposition du service commercial, d'anticiper des difficultés qui vont se présenter à la production et d'intervenir pour les éviter.

Enfin, elle connaît les clients. Elle sait que certains sont plus exigeants, par exemple en matière de délai, et qu'il faut en tenir compte dans la planification de la mise en fabrication./ Elle considère que le traitement de la commande est une étape décisive pour le bon fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise et elle est très engagée dans son travail.

Comme c'est très généralement le cas, le conflit ne trouve donc pas son origine dans telle ou telle particularité psychologique des participantes mais dans une différence d'appréciation sur la façon de traiter un objet du travail, ici la commande.

Au plan de l'action, le repérage de l'enjeu du conflit et des divergences de perception est un élément décisif dans la perspective d'une reprise de la discussion et de la recherche d'un compromis acceptable.

S'il y a incompréhension, c'est parce que la situation n'est envisagée qu'en termes de relations entre les protagonistes et que ce qui se joue dans le rapport aux objets du travail n'est pas pris au sérieux. Or tout pousse à cette sous-estimation du rapport aux objets.

### **Rapport aux objets et aliénation**

La stricte séparation entre sujet et objet est, en effet, une caractéristique centrale de la pensée occidentale.

Il y a, d'un côté, le monde spécifiquement humain, limité aux relations entre sujets et, de l'autre, bien séparé, le monde des choses.

Les relations entre humains sont valorisées alors que le rapport aux objets, envisagé sous un angle purement instrumental, est dévalorisé.

C'est a fortiori le cas dans le travail : le rapport à l'objet y est imposé de l'extérieur au salarié ; il s'agit d'un rapport aliéné. C'est cette dimension de soumission à la prescription d'autrui, cette dimension d'hétéronomie, qui conduisait Aristote à considérer le travail comme naturellement destiné à l'esclave. Dans la mesure où le sujet se trouve dans une position d'extériorité par rapport au travail qui est attendu de lui ; il ne peut exister pleinement qu'hors de son activité productive.

Ces conceptions anciennes demeurent très présentes.

Les sciences sociales comme la psychologie mettent l'accent sur la dimension strictement interhumaine.

Les discours managériaux suivent la même orientation lorsqu'ils valorisent la mobilité et la capacité de détachement.

Au final, en cas de basculement du salarié dans la maladie, le psychiatre sera lui-même tenté de considérer l'attachement du salarié aux objets de son travail comme un signe d'aliénation.

Il s'interrogera sur sa fragilité personnelle, sur son histoire infantile. Sont alors évoqués un « *investissement excessif dans le travail* », une « *incapacité à faire le deuil* », une « *fragilité narcissique* », voire une « *addiction au travail* ».

Un nombre considérable de voix converge donc sur le travailleur pour tenter de le convaincre qu'il fait fausse route lorsqu'il manifeste un attachement affectif aux objets du travail. Pour le convaincre que les choses importantes de la vie ne se jouent pas dans ce registre.

Et pourtant, les choses se présentent de façon assez différente si l'on accepte de se porter au plus près de l'expérience du travail.

### **Le rapport sensible à l'objet**

Convenons tout d'abord qu'entrer dans le travail impose effectivement de se soumettre à des normes extérieures.

Le travail impose toujours discipline, cadrage du comportement, suspension des exigences immédiates de satisfaction. Entrer dans le travail suppose toujours de renoncer, au moins

temporairement, à une part de soi. Cependant, seul un regard lointain, surplombant, peut conduire à en rester là.

Cela a été beaucoup répété depuis 30 ans : au travail, les gens sont nécessairement confrontés à des aspects de la situation que la consigne n'a pas prévus.

Etre un bon professionnel, cela ne consiste certainement pas à appliquer de façon stéréotypée les spécifications techniques qui définissent la tâche. Etre un bon professionnel, cela veut dire prendre en charge la situation dans ce qu'elle a de particulier.

Mais alors, il faut mobiliser d'autres ressources que l'héritage des savoirs techniques communs. En quoi peuvent donc consister ces ressources ?

A cette question, dans des milieux très différents, les travailleurs apportent des réponses étonnement convergentes. Une femme, scientifique dirigeant une équipe d'ingénieurs de conception, me disait un jour où nous travaillions ensemble sur son activité : « *Là, ce que je vais vous dire va vous paraître bien peu scientifique mais, là, il faut sentir* ». Et ces autres femmes, travaillant sur des dossiers d'assurance, qui utilisaient de façon synonyme pour rendre compte de leur travail : « *sentir le dossier* », « *être dans le dossier* », « *entrer dans le dossier* ».

Cette question du *sentir* a été travaillée par Böhle et Milkau au sujet de la conduite de machines-outils : on ne travaille correctement - expliquent les métallurgistes - que si l'on « *sent la machine* », que si l'on « *entre dans la machine* ». Et l'on ressent la douleur dans le ventre quand l'outil grippe sur le métal.

Il faut donc sentir la machine, sentir le dossier, sentir la demande. Et ce sentir n'est pas réductible à un traitement des informations en provenance des organes sensoriels.

Le sentir mobilise non seulement la mémoire des expériences antérieures de rapport à l'objet mais, plus globalement, l'ensemble de la sensibilité.

Ma sensibilité, c'est-à-dire le fait que mon histoire me rend particulièrement sensible à certains aspects de la situation.

A l'issue d'un parcours qui a impliqué un cadrage de la subjectivité et un renoncement à une part de soi-même, c'est donc l'écho de ses propres particularités, les résonances entre la situation et sa propre histoire, qui guident l'exploration du professionnel.

C'est ce qui confère à son activité son style propre. Ainsi, les agents, qui avaient renoncé à une part d'eux mêmes pour se plier à une forme impersonnelle, se retrouvent dans leur

activité. Ils s'y retrouvent au sens strict mais de façon inattendue, en se surprenant eux mêmes.

L'intérêt, le plaisir au travail, sont directement liés à cette possibilité ouverte par le travail de construire cette familiarité avec l'objet sans laquelle l'activité trébuche.

L'intelligence au travail est donc étroitement liée à l'engagement du corps, de la sensorialité, de l'affectivité. Et ces ressources mobilisées dans le travail débordent très largement le champ de la conscience.

Le travail est donc une affaire beaucoup plus compliquée qu'il n'y paraît.

Nous le savons, cela ne fonctionne que parce que les travailleurs font bien autre chose que ce qu'on leur a dit de faire – c'est le sens de la différence entre le travail prescrit et le travail réel soulignée par l'ergonomie. Il faut ajouter que ce quelque chose en plus qu'apportent les salariés est en général peu visible, le risque est donc toujours présent de voir une transformation organisationnelle écraser cet aspect de la mobilisation.

Enfin, comble de difficulté,

faire est une chose,

dire comment on fait est tout autre chose.

Chacun est, par exemple, capable de lacer ses souliers, et même en général dans l'obscurité, à l'aveugle. Mais expliquer comment on s'y prend est une autre affaire.

La mobilisation du corps déborde largement ce que les travailleurs sont en mesure d'exprimer.

La mémoire des expériences antérieures ainsi mobilisée dans l'activité est une mémoire incorporée qui échappe en majeure partie à la conscience.

Ces constats de l'analyse du travail convergent avec ceux de la neurophysiologie. Antonio Damasio montre, par des expériences en laboratoire, qu'en présence d'un objet, les réactions émotionnelles mesurables dans le corps sont enregistrées avant qu'il y ait prise de conscience de la présence de l'objet. Cette réaction émotionnelle peut même ne pas accéder à la conscience où se produire sans que le sujet n'ait clairement conscience de ce qui la déclenche.

Alain Berthoz nous emmène plus loin : Le cerveau, nous dit-il, n'est pas une machine réactive, c'est *une machine proactive qui anticipe les conséquences de ses mouvements et de ceux du monde*. Il ajuste en permanence la sensibilité de ses capteurs sensoriels en fonction de ses intentions et de ses attentes. L'acte et l'intention qui le soutient se font « *organisateur de la perception, organisateur du monde perçu* ».

L'extériorité du monde objectif laisse ainsi la place à un monde structuré par la mémoire du passé, par l'émotion et par la tension vers un devenir.

Le travail ne se déroule donc pas dans un monde objectif purement extérieur ; l'objet est présent dans le sujet dans la mesure où la mémoire du corps garde, inscrites dans les montages neuronaux, les traces des expériences antérieures. Et le sujet se retrouve dans l'objet dans la mesure où il y découvre les traces de ses propres interrogations.

Tout cela rejoint les constats quotidiens : il n'est pas possible de travailler correctement si l'on n'a pas mis de soi dans le travail. L'activité brouille les frontières entre le sujet et l'objet. Travailler implique de donner chair à la relation, de construire une situation où sujet et objet sont ressentis comme la même chair.

Pour exprimer ce rapport émotionnel direct aux objets, Damasio utilise une notion qui exprime ce brouillage des frontières : Il parle d'« *objets émotionnellement compétents* ».

C'est le premier point sur lequel nous souhaitons insister : il y a quelque chose de mutilant à penser une subjectivité hors de son enracinement particulier dans le monde. Les individus sont constitués par le réseau de relations qui les relie aux êtres et aux choses. L'identité professionnelle de Mme Dufour est constituée par les liens qu'elle a construits avec les factures, les dispositifs fabriqués par l'entreprise, les nomenclatures, les devis, les commandes et au-delà, le service commercial, l'atelier, les clients...

En consultation, l'attention aux objets mis en scène par le récit permet pratiquement de dresser la topographie du réseau qui constitue l'identité professionnelle du salarié. Cela constitue une approche très simple de l'identité et une première approche de la façon dont les transformations introduites dans l'organisation du travail peuvent constituer une menace ou une amputation de cette identité.

Dans le cas que nous avons évoqué, la poursuite de l'analyse permettrait de montrer comment la directrice administrative est, elle aussi, constituée par un point de vue sur le monde construit à partir d'un autre réseau de relations et de rendre intelligibles les zones d'incompréhension réciproques.

Il n'est pourtant pas possible de s'en tenir là. L'approche de l'identité en terme de réseau de relation ne vaut que comme une photographie à un moment donné. Il faut la réinscrire dans une dynamique, dans une trajectoire.

## **UN MODELE DE L'ACTIVITE**

Si nous voulons donner une définition minimale de la dynamique qui porte l'être humain, Dans cette perspective, la référence qui s'impose à l'esprit est Spinoza : le conatus, la poussée de la vie. L'être humain dit Spinoza s'efforce de développer sa puissance d'agir.

Vous percevez immédiatement que ce développement de la puissance d'agir comporte un caractère potentiellement conflictuel dans la mesure où il ne se heurte pas seulement à la nature mais aussi au développement du pouvoir d'agir d'autrui et donc à la question du pouvoir.

Laissons pour l'instant cet aspect de côté - nous y reviendrons.

Restons en à ce que nous dit Spinoza. Pour lui, la puissance d'agir n'est pas le déploiement de la force.

« La puissance d'agir – nous dit-il -, c'est ce qui dispose le corps à être affecté d'un plus grand nombre de manières ». Le développement de la puissance d'agir, ce serait donc le développement du rapport sensible au monde : développement et approfondissement de cette présence au monde que nous avons commencé à approcher ensemble. Cette puissance d'agir, comme capacité à être affecté, est très évocatrice de ce qui constitue pour l'ergonome, la compétence du travailleur : cette capacité à percevoir des signes, à sentir des dynamiques, que le novice ne perçoit pas. Capacité à *anticiper*, dit l'ergonome ; capacité à *sentir* disent les travailleurs. Capacité à *être affecté* dit Spinoza.

Cette capacité à sentir détermine la capacité à agir sur les choses mais aussi sur le cours de sa propre vie. Et Spinoza situe le développement de cette capacité du côté de la joie alors que sa réduction, fait basculer du côté des passions tristes.

Faire ici référence à un philosophe du XVII<sup>ème</sup> siècle peut paraître déplacé mais il s'agit simplement de souligner que les questions qui émergent de la clinique du travail ouvrent sur un réseau conceptuel très dense.

Presque quatre siècles plus tard, Ricoeur assimile souffrance et « *amputation du pouvoir d'agir* ».

Enfin, encore plus proche de nous, lorsque Karasek lie réduction de l'autonomie et dépressivité, il exprime le même type de préoccupation. « Autonomie » est le nom que donne Karasek à ce que nous appelons « pouvoir d'agir ».

Il nous reste donc à tenter de comprendre comment peut concrètement se construire ce lien entre sensibilité et pouvoir d'agir.

### **La structure de l'activité.**

La théorie de l'activité proposée par Léontiev peut nous permettre d'avancer dans cette direction.

Cet auteur envisage l'activité comme une structure à trois niveaux.

Le niveau le plus évident correspond à la poursuite d'un *but* dans des conditions données. Par définition, le but ainsi défini est conscient : on me demande, par exemple, d'assurer l'orientation des patients et des familles au poste d'accueil à l'entrée de la clinique.

Le but permet de cerner ce qu'il y a à faire et, pour l'observateur extérieur, le travail se résume bien souvent à cela. Cependant cette définition de la tâche ne permet de comprendre ni l'engagement dans le travail ni ses enjeux.

Pour qu'il y ait engagement dans l'activité, il faut que le travailleur espère y trouver la satisfaction d'un besoin. Il existe donc un deuxième niveau : celui des *motifs*, ou *mobiles*.

Ce sont eux et non le but en tant que tel qui donnent au travail sa coloration affective. Les motifs ou mobiles expriment le sens personnel de l'activité pour les salariés. Par exemple : j'ai été orienté sur ce poste d'accueil par un organisme de placement ; mon motif principal - ma motivation -, c'est de toucher un salaire pour payer mon loyer et m'occuper correctement de ma petite fille.

Je dis motif principal car les motifs sont très généralement multiples et, à la différence du but, seulement partiellement conscients.

Enfin, à l'épreuve du travail, apparaît un troisième niveau. Le but - orienter les patients et les familles - s'avère impliquer une série d'objectifs intermédiaires - comprendre des demandes beaucoup moins stéréotypées et souvent beaucoup plus larges que prévu, consulter le système informatique en intégrant les décalages ou retard de mise à jour qu'il révèle, construire et proposer des itinéraires adaptés, veiller à ce qu'ils soient compris, etc... Ces buts secondaires correspondent aux difficultés qui n'apparaissent pas nécessairement lorsque l'on prescrit le travail mais qui surgissent lorsque l'on se mêle de l'effectuer. Ils demandent, au début, une mobilisation consciente de l'attention. Puis, progressivement, l'action se rode ; les difficultés s'effacent ; l'habitude aidant, les opérations ne font plus appel à la conscience ; les particularités de l'environnement activent directement des *savoir-faire incorporés* qui constituent ainsi un troisième niveau.

Le but du travail est donc son aspect le plus manifeste mais il est pris entre deux niveaux qui ne sont pas clairement conscients, celui des *motifs* et celui des *savoir-faire incorporés*.

Cette structure à trois niveaux attire notre attention sur un aspect évident mais qui n'est pas toujours pris en compte à la mesure de son importance : très généralement, les mobiles du

salarié et le but de la tâche qui lui est assignée ne correspondent pas. La façon dont va évoluer cet écart constitue une question cruciale en matière de santé. Le sens de son activité pour le travailleur tient en effet à la façon dont s'articulent ses mobiles et les buts qui lui sont proposés.

### **La dynamique de l'activité**

Au départ, donc, les buts et les motifs ne coïncident pas. Les motifs sont tournés vers la satisfaction des besoins personnels alors que les buts sont imposés de l'extérieur. La poursuite de ces buts n'est qu'un moyen pour satisfaire des besoins qui se situent sur un autre plan. C'est cette nécessité de poursuivre des buts définis par autrui qui constitue la dimension d'hétéronomie, d'aliénation liée au travail. Pourtant, nous le savons maintenant, les choses ne vont pas en rester là.

La diversité des situations rencontrées ouvre sur une quantité de surprises. Les objets travaillés révèlent des facettes inattendues qui sollicitent les problématiques vitales du sujet.

Par exemple, l'émotion manifestée par les personnes que je dois orienter à l'accueil de la clinique me touche. Ces résonances avec mon histoire confèrent à mon travail une coloration affective dont il était jusque-là dépourvu.

De nouveaux mobiles apparaissent donc qui ne sont plus extérieurs au travail mais concernent directement la façon de l'exécuter. *Le but initialement imposé de l'extérieur se voit progressivement doté d'un contenu sensible.* L'activité s'enrichit de nouveaux buts; le rapport à certaines dimensions du travail s'approfondit, les savoir-faire s'affinent.

Avec l'expérience, certains de ces aspects nouveaux perdent leur caractère inattendu. De nouvelles modalités d'articulation entre moyens, buts et mobiles sont incorporées.

Le style personnel se développe.

Cette incorporation libère l'activité en lui ouvrant de nouveaux espaces d'exploration et d'expérimentation qui ouvrent sur de nouvelles surprises ; celles-ci sollicitent à leur tour la sensibilité, et conduisent à un nouvel enrichissement de l'activité. Et ainsi de suite...

Le travail ouvre ainsi sur un cycle de développement qui s'avère d'une grande importance en matière de santé : le motif de l'activité n'est plus extérieur au travail. L'activité fait émerger de nouveaux besoins dont la satisfaction exige à son tour le développement de l'activité.

Notons donc que nous avons franchi deux étapes importantes dans la construction d'un modèle susceptible de nous aider à prendre au sérieux ce mode d'être très particulier que produit l'expérience du travail.

1. Le rapport professionnel aux objets est un rapport sensible qui engage la sensibilité et l'intelligence du corps.
2. Il est animé par une dynamique qui oriente vers une réduction de l'hétéronomie, le sujet tendant à se réunifier autour de nouveaux besoins générés par l'activité elle-même.

Cependant, si nous comprenons que le rapport aux objets travaillés fait surgir de nouveaux intérêts, la nature de ce qui, dans l'objet, sollicite l'investissement – sa « *compétence émotionnelle* » - demeure encore obscure. Revenons donc encore une fois à la question du rapport aux objets en espérant que ce raisonnement en spirale nous portera au plus près des enjeux subjectifs du travail.

### **Retour sur les objets : le besoin.**

Nous avons vu avec Damasio que notre corps réagit directement à certains objets. Cela ne va pas de soi. Manifestement, l'objet en lui-même est neutre. Il se soucie fort peu du rapport que nous pouvons établir avec lui.

Comment donc l'objet peut-il raisonnablement être considéré comme *émotionnellement compétent* ?

Les travaux d'Alain Berthoz sont sur ce point éclairants. Ils montrent que le corps ne réagit pas à l'objet en tant que tel. Il réagit à son *mouvement* sur le mode de l'*anticipation*. Il y a, nous dit Berthoz, les sens tels qu'ils sont traditionnellement décrits - la vue, l'ouïe, etc., - mais fondamentalement ce qui oriente l'action, c'est « *le sens du mouvement* ».

Nous pouvons donc préciser : le *sentir* ne concerne pas, au premier chef, les objets, il vise les dynamiques qui animent ces objets. Nous retrouvons donc l'anticipation mise en exergue par les ergonomes.

Cependant, il est encore difficile de plaquer directement ce principe sur le cas de Madame Dufour. En effet, les objets auxquels elle semble affectivement attachée (devis, factures, nomenclatures) n'apparaissent pas, de prime abord, particulièrement animés de dynamiques propres susceptibles de solliciter la mobilisation. Nous voyons bien comment on peut sentir la dynamique qui anime une machine, une installation, un véhicule ou un être vivant. Mais une facture ?

Et bien cette absence de mouvement propre permet de mettre en exergue un point décisif. Madame Dufour l'explique très bien : si, les devis, les factures, les nomenclatures sont si importants à ses yeux, ce n'est pas en tant que tels mais en tant qu'ils sont aussi objets de

l'activité d'autrui. C'est le potentiel de difficulté qu'ils recèlent pour l'activité d'autrui qui la mobilise.

L'investissement dans le travail vise donc, au-delà de l'objet et de sa dynamique propre, *l'articulation avec l'activité d'autrui* sur ce même objet.

Derrière l'objet, c'est l'activité d'autrui qui lui confère sa « *compétence émotionnelle* ». C'est elle qui appelle le développement de ma propre activité.

Nous nous retrouvons là dans une très grande proximité avec la clinique de l'activité développée par Yves Clot.

L'activité de Madame Dufour ne vise pas simplement à la débarrasser d'une tâche. Le traitement soigneux des commandes s'impose dans la mesure où il facilite le travail de l'atelier comme celui du service facturation.

Son activité ne se manifeste plus seulement comme développement de l'autonomie personnelle, elle vise une autonomie plus large, plus collective.

Cela souligne une ambiguïté majeure de l'organisation du travail : là où la prescription vise la production d'un bien ou d'un service à valeur marchande, celui ou celle qui travaille est en fait engagé dans la production d'un monde.

## **DEVELOPPEMENT, IMPASSES ET ACTION.**

Arrivés à ce point, les éléments que nous avons rassemblés permettent de reprendre la question des enjeux de l'activité en matière de santé mentale.

Reprenons : l'entrée dans le travail était motivée par la nécessité de satisfaire des besoins personnels ; les mobiles générés par l'activité sont d'une autre nature : ils renvoient à des besoins collectifs.

De nombreuses traditions soulignent l'existence d'une tension, au cœur de l'être humain entre besoins individuels et inscription sociale.

Durkheim, par exemple, évoque la dualité à l'intérieur de l'humain entre des états de conscience strictement individuels qui « *ne nous rattachent qu'à nous même* » et d'autres états qui nous tournent vers les autres hommes et « *nous attachent à quelque chose qui nous dépasse* ». Or, le développement de l'activité de travail nous apparaît maintenant comme le mouvement dynamique à travers lequel l'individu intègre progressivement le souci de l'activité d'autrui.

Et la joie qu'il en retire tient à ce que, à travers ce développement, le travailleur se découvre capable de donner plus que ce qui était attendu.

Cette possibilité d'accéder à l'autonomie et à la responsabilité concerne directement la conquête du statut d'adulte responsable. Le développement de l'activité apparaît ainsi comme développement de la personnalité. Castoriadis donne cette évolution comme une exigence : le lot de l'enfant est « *recevoir sans donner* » ou de « *faire pour recevoir* ».

Au contraire, en tant qu'adulte « *ce que je veux, c'est faire ma vie, et donner la vie si possible, en tout cas donner pour ma vie* ».

De même, pour Hannah Arendt, la soumission à l'autorité est le lot de l'enfant alors que l'adulte se caractérise par la capacité à poser et à assumer des actes libres.

L'activité oriente donc dans le sens du développement et de la maturation ; au contraire, les obstacles au développement de l'activité renvoient le salarié à lui-même, à son narcissisme.

Autrui est alors réduit à une fonction de miroir. Et l'image qu'il renvoie de l'individu isolé n'est, par définition, jamais satisfaisante.

La souffrance s'exprime alors souvent à travers un discours sur la reconnaissance. Or, à ce stade, la seule reconnaissance qu'il suscite est celle du statut de victime. La revendication de reconnaissance adressée à la direction présente alors les caractéristiques d'une injonction paradoxale.

La reconnaissance du préjudice est nécessaire mais le statut de victime est très ambigu : l'objectif ne peut être que d'en sortir et, pour cela, quelle voie emprunter si ce n'est celle qui conduit à renouer avec le potentiel affirmatif de la personnalité et donc avec l'activité empêchée ?

Il faut donc viser la reprise d'une élaboration orientée vers ce pôle adulte où l'activité rejoint l'activité d'autrui. Ce pôle où la reconnaissance en acte se passe de tout discours sur la reconnaissance.

Yves Clot affirme avec raison que le travail constitue un opérateur de santé dans la mesure où il permet de se porter à distance de soi. Le paradoxe est ici que le travailleur se retrouve et se transforme dans ce processus de mise à distance alors que le renvoi au pôle narcissique porte, comme l'indique le mythe, le risque de l'anéantissement dans son propre reflet.

**Activité empêchée et psychopathologie personnelle.**

En cas de rupture, surgit inévitablement le débat autour des parts respectives des problèmes personnels et de problèmes professionnels. Et de fait, il existe bien un potentiel de rupture dans ces deux directions. Il y a effectivement des cas dans lesquels la psychopathologie personnelle apparaît, à l'analyse, comme un obstacle au développement de l'activité. Cependant, les situations dans lesquelles la crise trouve son origine exclusive de ce côté sont extrêmement minoritaires. Dans la plupart des cas, la différence d'orientation qui apparaît dans le rapport aux objets ouvre plutôt sur la dimension d'antagonisme que nous avons laissée de côté et donc sur la question du pouvoir.

Le travail est en effet habité par une tension qui lui est constitutive. D'une part, nous avons vu qu'il n'est pas possible de trouver un espace de développement dans le travail sans y mettre de soi, sans se l'approprier. D'autre part, le rapport salarial peut être résumé par une formule très simple : « *ton activité ne t'appartient pas* ».

C'est en ferraillant avec cette contradiction que le sujet défend et construit sa santé.

Mais il n'est jamais à l'abri d'un rappel à l'ordre brutal susceptible de se traduire par une amputation parfois radicale de son activité.

Le développement de l'activité se révèle alors comme travail d'articulation des différentes logiques qui traversent le sujet. La rupture fait éclater cette articulation.

Elle renvoie alors le salarié à ses problématiques personnelles et à sa psychopathologie. Leur résurgence revêt des formes cliniques diverses qui peuvent justifier une prise en charge par les psychothérapies traditionnelles d'inspiration familialiste.

La psychopathologie au sens freudien n'est-elle pas l'expression du retour des problématiques infantiles dans le comportement adulte ?

Le risque est cependant une psychologisation excessive des problèmes du travail.

En effet, dans la plupart des cas, ce n'est pas la dynamique propre des problèmes psychopathologiques personnels qui conduit à leur résurgence, ce sont les impasses et parfois les violences auxquelles se heurte le développement de l'activité. S'il y a donc une place pour la prise en charge psychothérapeutique, il y a, au premier chef, l'exigence de développer l'élaboration du côté du travail.

C'est sur ce versant que le médecin du travail est spécifiquement sollicité.

### **De l'activité à l'action.**

Pour comprendre ce que cela peut impliquer au plan clinique, il faut revenir au corps.

Le blocage de l'activité se traduit par une émotion qui signale la perception d'un écart entre certains traits de la situation et le prolongement de nos orientations affectives. L'émotion

signale que quelque chose ne va pas. Son rôle, nous dit Livet, « *est de nous disposer soit à changer le monde, soit à nous changer nous-mêmes* ».

La situation devient dangereuse lorsque la pression sociale à nous changer nous-mêmes va dans le sens de la révision d'orientations qui forment le socle vivant de notre personnalité. Le conflit intérieur constitue alors un risque pour la santé.

En pareil cas, l'alternative à la pathologie consiste à reprendre sur le terrain du langage, le travail de réunification de l'expérience interrompu dans le registre de l'activité.

Elle consiste à reprendre, dans l'interlocution, le travail d'articulation des dimensions psychiques, sociales et techniques du travail.

La butée du développement de l'activité sur les divergences d'orientation et sur le problème du pouvoir ouvre alors sur la question de la légitimité des positions en présence.

Sur ce terrain, la fonction du clinicien consiste à aider à clarifier les termes du débat afin d'offrir à l'émotion une issue autre que pathologique. L'impasse, dit Livet, nous impose de « partager nos émotions avec autrui de manière à les transformer en valeurs ».

Il faut prendre au sérieux cette idée de transformation car les valeurs ne sont pas données d'emblée à la conscience.

Transformer l'émotion en valeur implique de faire émerger ce qui, dans le mouvement empêché, fait sens.

Il s'agit - nous empruntons la formule à Ricoeur - d'*élever ses passions, ses intérêts, ses convictions à un niveau d'arguments que l'on peut partager avec autrui.*

Dans la crise, la reconnaissance passe nécessairement par ce processus où les protagonistes font ce travail - car il s'agit bien d'un vrai travail - qui permet de rendre intelligibles leurs orientations et motivations.

Il est alors possible de porter la question dans le débat social, de discuter, éventuellement de s'affronter, mais pour quelque chose qui vaut, qui a du sens dans un monde humain.

Ramener ainsi dans le débat social les conflits que les salariés portent comme des questions personnelles protège contre le sentiment de dévalorisation et contre les pathologies du stress.

Cependant, la discussion ne peut être réduite à un affrontement sur les valeurs. Dans le ciel des valeurs, la discussion est sans fin. Ce n'est pas ainsi que les êtres humains discutent : ils argumentent en s'appuyant sur ce qu'il savent des choses du monde.

Ma capacité à argumenter trouve ses ressources dans la connaissance des dynamiques qui animent cette petite fraction du monde à laquelle mon activité me donne un accès privilégié. C'est dans la mesure où mon enracinement particulier me permet d'attirer l'attention sur des

phénomènes non perçus par autrui que je peux apporter une contribution et espérer la faire reconnaître dans le débat.

Seulement, nous l'avons vu, cet enracinement relève d'une sagesse du corps ; il est vécu beaucoup plus que pensé. La capacité à mettre des mots sur les conflits de l'activité constitue, de ce fait, un enjeu majeur en termes de santé au travail.

Ce travail d'élucidation des conflits vécus, c'est le travail qu'appelle la consultation.

En effet, c'est dans la mesure où ils n'arrivent plus à exprimer leurs points de vue dans le milieu de travail ni même à comprendre ce qui leur arrive que les salariés font appel au médecin du travail.

Parce que le médecin est en position d'aider à entendre ce qui s'exprime dans le corps, il peut aider le salarié à démêler les fils de son engagement, le sens de ses émotions, les enjeux de son rapport aux objets du travail et à l'activité d'autrui. En ce sens, la consultation développe une analyse du travail.

Sur la base d'un tel travail en commun, le retour au collectif pour le salarié et à l'intervention publique pour le médecin prennent une toute autre allure...



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

57-73

Distribution électronique Cairn pour La Découverte © La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

## Le mal-être au travail, comment intervenir ?

**Damien Cru**

Chargé de mission à l'Anact. Il a été technicien de prévention dans le BTP, pendant 15 ans. Il participe au renouvellement de la conception de la prévention des risques professionnels et des accidents industriels en développant les apports de la Psychopathologie du Travail et de l'ergonomie. Il a publié plusieurs articles dans les revues spécialisées et contribue à des études et recherches sur ce thème. Cf. le film de René Baratta pour le Plan Construction et Architecture, 1993 : "Aucun risque ! paroles de compagnons".

Adresse professionnelle : ANACT-ARACT I-d-F, 132, rue de Rivoli, 75001 Paris.

E-mail : d.cru.at.aractidf.com

*Prévenir la souffrance au travail* suppose une articulation délicate entre des registres différents, ceux de la santé et de la souffrance des salariés, de l'organisation du travail, des critères de gestion, etc. Le problème, c'est qu'il est très difficile, à un moment donné, pour qui que ce soit, d'articuler ces niveaux. Entre autres raisons parce qu'ils se présentent de manière fragmentée. De plus, de nombreuses représentations sociales nous polarisent sur des explications partielles, parfois très savantes, parfois très idéologiques, mais qui ne nous donnent guère de prise sur la vie quotidienne au travail.

Or en matière de mal-être au travail, la question n'est pas tant de multiplier et de sophistiquer les explications mais d'ouvrir les chemins de l'action aux collectifs salariés, par un travail de compréhension. D'une manière un peu lapidaire, l'alternative est entre dépression ou action.

Les interventions en entreprises du réseau ANACT/ARACT<sup>(1)</sup>, visent au moyen de ce que l'on appelle un *diagnostic partagé*, à redonner prise à nos interlocuteurs sur leur vécu, leur histoire, et ce, que la demande émane d'un syndicat, d'un Comité d'Hygiène et Sécurité sur les Conditions de Travail (CHSCT), d'une direction.

Notons que ces interventions du réseau restent fortement marquées par le moment où l'on fait appel à l'Anact. Avec d'une part, une difficulté : nous n'intervenons pour aider à mettre en place une politique de prévention que lorsque les problèmes sont déjà là, avec une certaine ampleur. Que signifie penser prévention alors que les dégâts sont là ? Comment penser sereinement avec des salariés meurtris, des cadres

sur la défensive, une direction désorientée ?

Inversement, du fait même qu'une demande nous est adressée, notre position est relativement confortable : nos interlocuteurs sont prêts à franchir bien des obstacles.

## **Des ouvrages qui redonnent accès à la parole et épaisseur à la réalité**

En dépit de leurs différences, les ouvrages de Heinz Leymann et de Marie-France Hirigoyen ont une vertu commune : celle de permettre à des salariés de nommer ce qu'ils vivent ou ont vécu au travail.

Heinz Leymann <sup>12)</sup> signale d'emblée que "*nombreuses sont les personnes victimes de mobbing* <sup>13)</sup> qui se sont manifestées pour nous dire que notre terminologie les a aidées à mieux saisir et analyser ce qu'on leur faisait subir". Marie-France Hirigoyen en fait l'expérience notamment avec le volumineux courrier reçu à la suite de la publication de son livre.

Des hommes, des femmes trouvent dans des livres, des mots pour dire ce qu'ils ont subi. Ils peuvent ainsi en faire quelque chose, l'adresser à un proche, un thérapeute, un collègue, au point que ce quelque chose-là, devenu objet de pensée, circule et nous arrive parfois sous forme de demande.

Dans cet accès à l'énonciation, on peut percevoir plus qu'un simple phénomène d'identification de la victime-lisant à un ou plusieurs cas rapportés par les cliniciens. Une identification pourrait rester muette et renforcer l'abattement. Or, il y a dans la possibilité même de nommer ce qui jusque-là était innommable, un renversement psychologique ; nommer donne prise sur les événements et propulse le sujet hors de l'affliction et des explications coupables qui le paralysaient. Nommer lui redonne existence.

Mais, à ce lecteur-là, victime, que désigne chacun des deux ouvrages ? Qu'est-ce qui lui est ainsi dévoilé de sa propre existence et qui lui était si inaccessible ? La réalité. L'épaisseur de la réalité. L'intrication, le télescopage de divers niveaux de réalité. La réalité d'une paralysie interne du fait d'une manipulation réelle par un agent extérieur (personne ou groupe), la réalité de la *psycho-terreur* organisée systématiquement par un proche, la réalité du silence lâche, voire complice, de l'entourage.

Heinz Leymann et Marie-France Hirigoyen en décrivant chacun à leur manière, qui les figures du *mobbing* et qui celles stéréotypées du harcèlement moral, relancent une question récurrente en psychopathologie, celle du statut du réel. Cette question qui avait donné lieu à un grand débat suite au nombre considérable de traumatismes lors de la première guerre mondiale (Barrois, 1988) prend une nouvelle tournure

aujourd'hui dans le monde du travail. Les victimes du *mobbing* ont particulièrement du mal à discerner dans ce qu'elles vivent, ce qui pourrait venir d'elles, de ce qui pourrait venir de l'extérieur. Toute une rationalisation psychologisante domine actuellement l'appréhension des relations sociales et contribue à la mise en sommeil du discernement. Le discours managérial dans tous les secteurs renvoie constamment chaque individu à lui-même, à sa motivation, son implication subjective, ses compétences et plus souvent encore à ses manques et en dernière instance à sa culpabilité. Il escamote la réalité du travail concret, sa finalité parfois (dans le secteur social), les conditions précises et les contraintes de réalisation ...

Et nous avons là le deuxième grand apport des auteurs : en faisant place à la réalité de l'agression vécue, ils écartent les multiples attributions de la cause des événements aux personnalités des victimes. Ils ouvrent ainsi des voies à l'action pour les victimes comme pour les acteurs sociaux : la parole, la thérapie, la recherche, la prévention ...

Cette mise à l'écart des théories de la personnalité est très importante. Heinz Leymann y revient à plusieurs reprises, dès le début (p.13) et dans tout un développement (p.176-177) sur la fonction de ces théories pour l'agresseur comme pour l'entourage : se dédouaner en stigmatisant la victime. Les nombreux cas présentés montrent combien les comportements observés d'un individu victime de *mobbing* ne sont pas des données préexistantes aux situations concrètes de travail et moins encore des données naturelles qui seraient attachées à la personne, qui tiendraient à un défaut de caractère ou à un travers mental. Ces comportements sont des constructions défensives individuelles, qui répondent à une agression même s'ils alimentent toutes sortes d'interprétations et légitiment *a posteriori* l'hostilité de l'agresseur.

Bien sûr, et c'est bien ce qui trompe au premier abord, les réactions de la victime sont singulières et renvoient à sa personnalité, pourtant ce ne sont que des réactions à une agression sournoise - mais réelle - qu'il importe d'identifier et de reconnaître. Nous allons y revenir dans un instant.

Soulignons auparavant la similitude du décapage opéré par Heinz Leymann et Marie-France Hirigoyen sur leurs terrains respectifs et celui effectué il y a bientôt vingt ans par Christophe Dejourné avec le concept d'*idéologie défensive de métier* (Dejourné, 1993). Tant que les comportements insécurs - voire de défi - des salariés exposés aux risques étaient attribués uniquement à leurs manques (de connaissance, de conscience, de discipline, etc.), il n'a guère été possible de réaliser le déplacement de la problématique de prévention proposée aujourd'hui, entre autre par l'Anact (Anact, 1997). L'identification du caractère *inconscient et défensif* des stratégies mises en œuvre par les groupes de salariés déjoue l'enkystement de la réflexion sur les manques des opérateurs et permet d'accéder à d'autres réalités : leur savoir-y-faire, leurs procédures informelles de sécurité, leur prudence, les modes du travailler-ensemble et autres règles de métier...

## L'organisation du travail en question

Mentionnons encore un troisième apport de Heinz Leymann : la nécessité de prendre la mesure des *“problèmes psychosociaux sur les lieux de travail”*, leur nombre, leurs conséquences sociales et financières, etc. Il n'hésite pas à comparer, suite à ses enquêtes menées en Suède, *“les deux types d'accidents du travail - entre deux et cinq fois plus d'accidents psychiques que d'accidents physiques”*, écrit-il (p.152). Si les accidents psychiques ne sont pas nouveaux et s'ils ne sont pas toujours indépendants des accidents physiques (Cru, 1989), de nouvelles catégories de salariés et de nouveaux modes d'exposition aux risques d'atteinte à la santé apparaissent. Ils reposent avec force la question de la prévention et donc de l'étiologie de ces atteintes.

Heinz Leymann non seulement écarte les théories de la personnalité comme inaptes à rendre compte de l'origine du *mobbing* mais il met en cause l'organisation du travail et le management, ou plus exactement, ce qu'il nomme leurs *déficiences* ou leurs *défaillances* :

*“S'il est vrai que tous les agissements de mobbing ont un caractère personnel ou se personnalisent rapidement, j'insiste sur le fait (et j'y reviendrai) qu'ils procèdent essentiellement de déficiences organisationnelles et des tensions qui résultent de celles-ci. Le mobbing est beaucoup plus un phénomène résultant des conditions de travail qu'un champ de règlement des conflits personnels”* (p.46).

Et plus loin encore (p.165) :

*“Les sources essentielles du mobbing se situent dans :*

- 1. l'organisation du travail ;*
- 2. la conception des tâches ;*
- 3. l'animation et la direction des exécutants.*

*Toute défaillance dans l'un des trois domaines entraîne (...) des effets biologiques de stress (...), mine les forces et les structures sociales...”*

Cette façon de poser le problème en terme de *déficiences* ou de *défaillances* renvoie à une conception un peu naïve de l'organisation du travail et de la prévention. Elle laisse supposer que la direction de l'entreprise ne tire jamais bénéfice du climat délétère qui, à un moment ou à un autre, peut y régner. Plusieurs remarques de l'auteur sur la non-perception du *mobbing* par la direction (p.16), sur le *mobbing* (qui) *entraîne une désorganisation et une baisse d'efficacité qu'aucun manager ne devrait tolérer* (p.49), ou encore sur le monolithisme de la hiérarchie (p.54), etc., renforcent cette vision qui, redisons-le, nous paraît un peu simpliste au regard de notre expérience d'intervention en entreprises. Peut-être correspond-elle aux cas étudiés par l'auteur, voire à l'ensemble des relations sociales en Suède comme il le suggère en parlant de la culture scandinave (p.60). Alors, dans ces cas, la volonté

suffit à l'instauration d'une politique de prévention : "... il est facile de faire avorter un *mobbing* : il suffit d'y être décidé"(p.185), en agissant sur deux pôles, l'information/éducation et l'institutionnalisation (inscription au règlement intérieur, etc.).

Mais force est de reconnaître une diversité des origines et une plus grande complexité des problèmes tels que nous les rencontrons en France. Trois grands types de *mobbing* peuvent être distingués empiriquement en fonction du mode d'implication des acteurs qui offre ou non les possibilités d'une intervention participative. Bien sûr les combinaisons réelles sont très variées et seul un diagnostic circonstancié permet de déterminer les dynamiques causales.

22 |

### **Type 1 : un management ouvertement impliqué dans la désorganisation du lien social**

Une direction, pour faire passer son projet, programme elle-même la désorganisation du lien social dans les équipes de travail. Les exemples ne sont pas rares, ni particulièrement nouveaux :

23 |

- il y a une dizaine d'années, un groupe pétrolier en restructuration "organisait" les mutations fonctionnelles et géographiques en déclarant progressivement dans chaque équipe le nombre d'excédentaires, puis elle laissait le personnel concerné mijoter tout ça cinq ou six mois et enfin désignait qui était l'excédentaire, au plus grand soulagement de tous. Ce procédé déstructurait le collectif de travail. Il a fourni un terreau à la prolifération des pressions individualisées qui vont jusqu'à, parfois, la persécution.
- pour favoriser la flexibilité, un grand groupe du BTP décide à l'occasion du passage aux 35 heures de "*casser les noyaux*", c'est-à-dire les équipes de chantier - déjà bien restreintes - autour de leur chef. Avec les fréquents changements de chantiers, les ouvriers redoutent une généralisation de la persécution due à la difficulté d'établir une relation de confiance dans le travail. Mais le syndicat n'a pas eu le temps de préparer une intervention que la grève éclate et la direction revient sur son projet.
- dans une grande banque la réduction d'effectifs doit s'effectuer sans licenciement. Les contreparties financières proposées aux démissionnaires n'ont pas suffi à provoquer les départs. La pression de la hiérarchie pour inciter certains salariés à démissionner va jusqu'à la persécution. Le personnel féminin est particulièrement visé.

Dans ce type 1 de harcèlement, toute démarche participative de prévention, du genre de celle proposée par l'Anact, est impossible pour ne pas dire inappropriée. La place est à l'accompagnement de la victime et de son entourage si l'une et l'autre sont demandeurs. Aux médecins - et en premier lieu aux médecins du travail - aux syndicats, aux inspecteurs du travail, aux juridictions ... d'assumer leurs missions

respectives afin de mettre un tiers entre les individus et les agents persécuteurs (personne ou structure).

Heinz Leymann décrit précisément ces actions d'accompagnement des victimes sur les différents registres (thérapeutique, social, juridique...). S'il ne faut pas les confondre avec la prévention, il faut bien voir que ces actions d'identification, de reconnaissance, de réparation des préjudices constituent souvent un préalable à la mobilisation de tous pour la prévention.

24 |

### **Type 2 : un management ambivalent**

Dans le cas le plus fréquent, la position de la direction n'est pas sans ambiguïté. Elle déplore, voire elle condamne, les persécutions en tant qu'abus mais en même temps, elle impose des choix de gestion et en particulier de gestion du personnel qui favorisent la recrudescence du *mobbing* (autonomie avec moyens réduits, dans des relations client/fournisseurs ; management par objectifs pour des salariés qui n'ont pas l'habitude de la négociation (Gollac et Volkoff, 1996), individualisation des centres de profits ...).

25 |

Parfois même, cette ambiguïté est distribuée entre directeurs de différents niveaux hiérarchiques. Ainsi, dans un établissement financier régional, la direction générale, sous la pression des représentants du personnel, déclare avoir renoncé aux fiches d'activité individuelle hebdomadaire. Mais les directeurs locaux continuent de les exiger de leurs agents, notamment des plus jeunes, sur lesquels ils maintiennent une emprise particulière qui engendre épuisement, crises de larmes et ... démissions.

26 |

En présence de ce type 2 de persécution, la volonté de la direction et des institutions représentatives du personnel est nécessaire à la construction d'une démarche de prévention. Aux intervenants de proposer une approche globale, qui aborde l'organisation du travail sous un autre jour que celui des seuls rapports interpersonnels. A partir du moment où l'analyse de cas de *mobbing* conduit aux problèmes d'organisation du travail, il n'est plus possible de poser ceux-ci en termes de défaillance ou d'abus. La question est alors celle de la pertinence des critères de choix et notamment des critères de gestion (Ginsbourger, 1998), au regard du travail concret et de ses variations. La question devient celle de la qualité de la concertation sur ces critères entre les services et entre les niveaux hiérarchiques différents. Nous retrouvons là une des clés d'une politique de prévention des risques professionnels, intégrée au fonctionnement de l'entreprise.

27 |

### **Type 3 : la persécution entre collègues**

Il est un cas de persécution particulièrement intrigant : celui où les collègues sont moteurs de l'isolement, de la relégation de la victime. Heinz Leymann parle de *mobbing* horizontal. Ce qu'il faut interroger alors, c'est la fonction du *mobbing* dans

28 |

la dynamique du groupe persécuteur. Et là, une multitude de problèmes peuvent apparaître et doivent être formulés - comme dans les autres cas - autrement qu'en termes de *mobbing*. Les exemples les plus flagrants sont tous ceux qui mettent en relief la division sexuelle du travail.

Heinz Leymann en cite plusieurs. Celui des "*hommes exerçant un métier féminin*" (p.126). Celui d'Hélène (p.72), première soudeuse embauchée dans un atelier d'hommes. Elle se trouve en proie à la malveillance latente, puis à l'hostilité déclarée de ses collègues et du chef d'atelier qui, lorsqu'elle tombe malade, manifeste de la compassion à son égard avec ces mots : "*Elle est souvent malade parce que la soudure, c'est un travail d'homme, un travail trop pénible pour une femme.*"

Comment agir dans une telle situation ? Suffit-il d'*intervenir pour mettre fin à ces petites guerres*, comme l'écrit l'auteur ? Peut-être ... Mais qui peut poser un acte qui change les choses lorsque la persécution est durablement installée ? Même le rappel du droit est ici pris de court. Car il est vrai qu'en droit, tout justifie une condamnation de ces hommes, chef d'atelier en tête. Mais le recours à la justice recouvre plusieurs objectifs : la réparation d'un préjudice, la condamnation éventuelle du coupable et tout autant le rappel ou l'affinement des règles du vivre ensemble. Le droit sera entendu s'il est reconnu comme juste, et pour cela il importe de s'interroger sur le sens du *mobbing* chez les persécuteurs.

Une action de prévention, pour être pérenne, ne peut se réduire - ici comme en d'autres domaines - au respect du droit, de la norme. Une approche compréhensive est nécessaire. Pour que ces "*petites guerres*" se soient installées dans la durée et aient conduit Hélène à la dépression et la mise en invalidité, il est probable que quelque chose de grave ait été et soit encore en jeu du côté du groupe et qu'il ne s'agit pas là, pour celui-ci, d'une simple distraction, d'une fantaisie gratuite. Peut être faut-il aller voir du côté de la dureté des conditions de travail et de la manière dont les hommes plus ou moins consciemment les acceptent au nom de leur virilité ? Si tel était le cas, on comprend combien le travail d'Hélène est pour eux, déstabilisant. La piste n'est que suggérée par le récit de l'auteur. Seule une investigation précise permettrait d'en dire davantage et d'orienter éventuellement l'action de prévention, de la persécution vers une démarche participative de réduction de la pénibilité du travail.

Dans l'exemple d'Hélène comme dans celui des *hommes exerçant un métier féminin*, nous faisons l'hypothèse que ce sont les critères de compétence (marqués par le genre) pour réaliser le travail - distincte des connaissances techniques - qui sont en cause et ne sont pas discutés pour des raisons qui restent à comprendre dans chaque situation concrète. Les stratégies défensives contre la souffrance sont probablement à l'œuvre. Elles sont à élucider avec les salariés si bien sûr ils expriment une demande d'aide pour sortir de ces positions aliénantes.

Là encore, dépasser la problématique centrée sur les relations interindividuelles

suppose d'intégrer dans la discussion le travail et ses contraintes, la souffrance des opérateurs et leur jouissance ... C'est dans cette même démarche que peut être recherchée la fonction de souffre-douleur (p.94), du bouc émissaire (Logeay et Pezet, 1992), du bizutage (grandes écoles, armée...) et de nombreuses normes de groupe, jamais écrites, voire prohibées.

Bien entendu, la diversité des situations concrètes de persécution offre tous les mixtes possibles entre le type 2 et le type 3, où le *mobbing* exercé par un groupe sur un collègue combine une fonction dans le groupe et une fonction dans le management de l'entreprise. La littérature en offre un exemple très détaillé. Clément Lepidis dans son autobiographie (Lepidis, 1993) relate comment un canular dure des mois sur le chantier de construction de la centrale de Gennevilliers en 1951. Ce qui au départ apparaît comme un *bateau*, - faire croire à l'ouvrier qu'il va aller travailler en Australie - rend malade le meilleur soudeur du chantier et le pousse à démissionner. L'écrivain mentionne la dureté des conditions de travail, l'importance des accidents et renvoie également au climat social. *"Pour un peu, l'Australie aurait fait oublier la tension sociale qui régnait sur la centrale"*, écrit-il.

Lorsqu'un intervenant rencontre un type 3 de persécution, d'un groupe sur un collègue, il perçoit généralement une ambivalence dans l'expression des salariés : ils en parlent sans en parler, et pas seulement les salariés directement concernés. Par exemple, les allusions peuvent se multiplier mais les demandes d'explicitations sont repoussées : *"On ne va pas revenir là dessus. C'est du passé. C'est trop dur. Ça ne sert à rien de ressasser cette histoire-là."* Le non-dit laisse aussi des traces tenaces chez les persécuteurs.

A ce moment particulièrement, toutes les précautions méthodologiques préalables (volontariat, confidentialité...) trouvent leur utilité. Mais ces précautions ne suffisent pas toujours à dépasser l'obstacle et le détour par le travail et ses conditions de réalisation facilite la discussion, voire la controverse, dans un effet de dé-spécularisation des relations interpersonnelles. D'où l'importance pour les partenaires sociaux comme pour les intervenants, de négocier clairement la méthodologie et la problématique de l'intervention.

## Analyse d'une pratique

Que nous soyons consultants, chercheurs, professionnels de la santé, intervenants publics, comment rencontrons-nous la violence, quelles formes revêt-elle, quelle prise avons-nous sur elle ? En quelles occasions va-t-elle s'amplifier et engendrer de nouveaux dégâts ? Dans quels dispositifs - tissés de trouvaille fortuite et de savoir-faire méthodologique - va-t-elle s'incarner, se symboliser et ouvrir localement sur de nouveaux rapports de travail ?

L'Anact intervient à la demande conjointe de la direction de l'entreprise et des

représentants du personnel lorsqu'existe une réelle difficulté, en interne, elle ne cherche pas à résoudre un problème donné mais à le poser. Quelle que soit l'entrée - risque particulier à écarter, réaménagement de locaux, mal-être au travail... - des divergences d'appréciation, voire des conflits, existent et pas toujours entre direction et représentants du personnel mais parfois dans les instances-mêmes de direction ou encore parmi le personnel.

Nous n'intervenons pas pour concilier des points de vue déjà constitués (c'est un des rôles de l'Inspecteur du travail ou de la justice) mais pour aider les parties en présence à se forger un point de vue, à instruire un dossier. Du reste, un dispositif spécial destiné aux PME est conçu par l'Anact dans ce but, le *diagnostic court*.

Ce que nous transformons, d'un bout à l'autre de l'intervention, qu'elle soit courte ou longue, ce sont les représentations des différents protagonistes. Plus exactement, ce que nous tentons, c'est de permettre aux différents protagonistes de remodeler leurs représentations pour trouver si possible, les compromis acceptables par chacune des parties et acceptables par l'ensemble. Le détour proposé à nos interlocuteurs est celui de l'analyse de l'activité concrète de travail et des engagements subjectifs qu'elle sollicite de la part du personnel qui s'y trouve engagé.

Ces changements de représentations sont difficiles à opérer. Car si la demande est adressée à des tiers, c'est bien que les parties prenantes sont très ambivalentes par rapport à leurs représentations actuelles : d'une part, elles sentent la nécessité de les abandonner pour comprendre autrement la situation présente et d'autre part, simultanément, elles y tiennent pour de multiples raisons plus ou moins claires, plus ou moins dicibles, elles résistent à ce remaniement, elles freinent, parfois des quatre fers.

Ces représentations importent autant par leur fonction que par leur contenu. Elles peuvent légitimer le maintien d'un certain équilibre, qui a peut-être été difficile à construire jadis. Elles contribuent à la reconnaissance de l'autorité des uns et des autres, elles participent à la répartition des rôles où les bénéfices secondaires peuvent prendre le pas sur les bonnes causes évoquées.

Une demande d'aide, adressée à un tiers, comporte toujours cette zone de flou où coexistent les notions contradictoires d'attache aux représentations actuelles et de besoin de s'en déprendre. Notre intervention, précisément, consiste à conforter le choix de nos interlocuteurs désireux de sortir de positions bien établies en leur permettant de démêler les termes ambigus de leur demande. Choix délicat, première violence d'une démarche où les demandeurs s'exposent vis-à-vis de nous, vis-à-vis de leurs pairs, des autres partenaires sociaux.

D'une certaine manière, on pourrait dire qu'en s'engageant ainsi, ils acceptent de mettre de côté, pour un temps, leurs représentations actuelles et leur discours pour risquer une parole autre et construire de nouvelles représentations. Ils sortent de leur

coquille, ils renoncent à leur défense habituelle.

Nous pouvons entendre de quelle violence il s'agit dans les propos de Maurice Merleau-Ponty (1945) : *“Nous prenons en main notre sort, nous devenons responsables de notre histoire par la réflexion, mais aussi bien par la décision où nous engageons notre vie, et dans les deux cas il s'agit d'un acte violent qui se vérifie en s'exerçant”*. 45]

Pour garantir cette ouverture, pour faire en sorte que la violence puisse être dite (celle du travail, des relations de travail comme celle de l'intervention), plusieurs points méthodologiques sont indispensables à respecter : 46]

- le travail de la demande et celui de la reprise locale d'une demande centrale ;
- la mise en place du dispositif avec ses règles de volontariat et de confidentialité ;
- la restitution première aux acteurs participants ;
- la rédaction d'un rapport final.

Notre expérience nous permet de repérer à chacune de ces étapes les modalités particulières de la violence de l'intervention. Nous avons décrit par exemple, (Cru, 1995) l'effet désastreux en cours d'intervention, pour des agents d'un même service, du non respect de la confidentialité par l'un d'eux. Autre étape importante, la séance de restitution aux opérateurs où se discute ce qui peut être écrit ou non, montre bien la violence du dévoilement (Cru, 1997).

Traditionnellement, compte tenu des écarts entre partenaires sociaux d'une entreprise et compte tenu des ambiguïtés de chacun, les intervenants enregistrent sans les figer les formulations des uns et des autres pour les laisser en travail. Ce faisant, la demande première est considérée comme non aboutie, ouverte sur d'autres questions, voire sur d'autres demandes. Ainsi, il est coutumier de penser qu'une demande peut en cacher une autre. 47]

C'est dans cette phase aussi qu'une intervention bien préparée met en garde les interlocuteurs sur le risque de voir les résultats contredire ce à quoi ils peuvent tenir depuis des années parfois. Cette précaution vise à déjouer toute connivence paralysante entre demandeurs et intervenants afin que puisse s'élaborer des rapports de confiance non sur la réputation plus ou moins imaginaire mais sur l'action commune à mener. 48]

## **Deux analyses de cas**

**A.** Il s'agit d'un établissement d'expertises scientifiques et techniques d'un grand groupe industriel. Le premier contact avec l'Anact est établi par un représentant syndical. Le personnel (ingénieurs et techniciens de haut niveau) se plaint de la 49]

solitude au travail, de la concurrence entre spécialistes, de la mauvaise ambiance qui en résulte. Rendez-vous est pris avec les membres salariés du CHSCT et les représentants de toutes les organisations syndicales du site.

Au cours de cette réunion, nous percevons la gravité de la situation qui a conduit un ingénieur au suicide. Tout le monde en convient. Le médecin du travail a déjà rédigé une note sur la question. Mais nous apprenons aussi que cinq ou six interventions ou audits externes et internes ont déjà eu lieu récemment sur ce problème. Après avoir expliqué les possibilités d'intervention de l'Anact, nous demandons à avoir copie des rapports des études antérieures. Rendez-vous est pris pour une réunion avec l'ensemble du CHSCT. 50|

Un point à souligner : au cours de cette première rencontre, plusieurs participants ont tenu à montrer qu'ils étaient bien au courant des travaux les plus récents dans le domaine santé mentale/travail en citant les auteurs Dejours, Davezie, Clot ... 51|

Le directeur a été rencontré de son côté. Un homme très au fait des problèmes posés par cette extrême division du personnel. Il voit dans ce morcellement des équipes un obstacle à la qualité des expertises rendues aux clients, laquelle nécessiterait harmonisation et hiérarchisation des conclusions des différentes disciplines, d'où une bonne coopération entre spécialistes. 52|

La lectures des six rapports qui nous ont été confiés renforcent notre perplexité. Il apparaît évident que le personnel et la direction disposent déjà sur la crise traversée par l'établissement, de nombreux éléments de compréhension et de plusieurs pistes de travail. Quel sens aurait une nouvelle intervention ? Que pourrions-nous apporter de plus ou de différent ? 53|

Nous décidons de faire part de notre perplexité au cours de la réunion du CHSCT. Nous ne sommes pas favorables à une intervention qui viendrait s'ajouter aux précédentes. Nous voudrions connaître les suites qui ont été données à ces dernières. Quelles initiatives ont-elles suscitées ? Comment ont-elles été conduites ? Pouvez-vous nous en dire quelque chose, que ces initiatives aient réussi ou qu'elles aient tourné court ? 54|

La déception est générale dans l'auditoire. Bruissement désapprobateur puis expression directe : 55|

- Je suis déçu, je m'attendais à autre chose. 56|

Puis enfin questionnement : 57|

- Vous voulez dire qu'on n'a pas la volonté de s'en sortir ? 58|

Après une discussion sur ce thème - la complexité de la situation de travail et l'insuffisance probable de la volonté pour en sortir - nous en restons à la proposition 59|

de partir d'une expérience concrète, de préférence d'une des suites des rapports précédents et demandons à être recontactés si l'idée fait son chemin.

Aucun contact ne suit cette réunion. Au bout de deux mois, l'Anact prend l'initiative d'appeler le secrétaire du CHSCT qui informe de sa démission de cette fonction, par dépit. Il doute toujours de la volonté des organisations syndicales de s'en sortir, y compris de la sienne. Il ne voit dans toutes ces démarches qu'une parade de leur part, *des effets d'affichage*, dit-il. Un an après, les choses se sont mises en mouvement, sans l'Anact. Un groupe de travail interne s'est constitué et mène son bonhomme de chemin.

Au cours de cette réunion de CHSCT, la question posée par l'Anact a eu un effet d'interprétation et a fait violence aux interlocuteurs qui se sont sentis brutalisés voire abandonnés dans leur projet. Et pourtant, il s'agit pour nous, dans ce cas comme dans tout travail de la demande, de savoir comment se situent ceux qui s'adressent à nous par rapport aux symptômes dont ils parlent. Ils se plaignent d'une souffrance du personnel mais qu'en est-il pour eux ? Le travail préliminaire consiste à vérifier leur implication dans les symptômes qu'ils dénoncent, dans la souffrance dont ils se plaignent. En d'autres termes, il s'agit de voir si leur demande est "subjectivée".

**B.** Une déléguée, membre du CHSCT d'une entreprise de renseignements téléphoniques contacte l'Anact au sujet du bruit dont se plaignent les opératrices sur les plateaux de travail. Une première rencontre avec deux membres du CHSCT révèle l'étendue des problèmes de conditions de travail dans cette toute nouvelle entreprise en pleine croissance : niveaux sonores de certains postes dans la salle, audition des conversations voisines, variation des niveaux sonores des usagers selon leur lieu d'appel, difficulté de prendre les pauses prévues, listing des abonnés incomplet, procédures langagières strictes et jugées absurdes dans leur excès, écoutes imprévisibles par les superviseurs, réprimandes...

Plusieurs rencontres ont lieu et de nombreux échanges téléphoniques avec ces deux opératrices témoignent de l'importance accordée par le syndicat et les représentantes du personnel à notre intervention.

Nous estimons qu'un "diagnostic court" aiderait les partenaires sociaux à mieux situer la question du bruit dans l'ensemble des problèmes. Rendez-vous est pris en CHSCT. Après les présentations d'usage, nous argumentons sur l'intérêt de replacer les gênes sonores dans tout le contexte de l'activité. La direction exprime ses réticences devant cette proposition qui lui semble trop étendue et qui risque de toucher des questions trop sensibles. Face à ces réserves, une des représentantes du personnel que nous n'avions jamais rencontrée, s'insurge. Elle monte au créneau non sans véhémence et déroule à cette occasion un ensemble de vives critiques. Ses deux collègues, porteuses de la demande, restent muettes et assistent, un moment, déconfites, à une sorte de dramatisation où s'opposent les deux parties. Elles cherchent manifestement un terrain de compromis qui se dérobe.

Les semaines passent après cette réunion. La direction ne donne pas suite à la demande des représentantes du personnel qui remettent la question à l'ordre du jour le mois suivant. Puis plus de nouvelles. Un silence qui contraste fort avec les échanges précédents.

Finalement, lors d'un contact à notre initiative, quelques mois plus tard, nous apprenons que le projet n'est pas abandonné et que d'autres priorités ont surgi (dont la réduction du temps de travail). Nous faisons part à notre interlocutrice de notre hypothèse : la dynamique inattendue de la réunion du CHSCT est probablement cause de ce blocage du projet. Malgré ses premières dénégations, elle regrette la maladresse de sa collègue sans partager la critique que nous, l'Anact, nous nous adressons.

Dans le contexte social très bouillonnant de l'entreprise - qui a connu syndicalisation rapide et mouvements de grève - nous aurions peut-être dû répondre prudemment à la demande sur le bruit. Notre manière de répercuter les problèmes que les déléguées nous avaient montrés s'est avérée pour le moins maladroitement aussi bien vis-à-vis de la direction que vis-à-vis de collègues qui surinvestissent un tel projet et y placent l'ensemble de leurs revendications. Le résultat, c'est l'immobilisme.

Nous autres intervenants, nous sommes prompts à saisir derrière une demande d'aide sur un problème précis la multitude de questions qui surgissent. Cet enchaînement de questions apparaît plus ou moins rapidement au cours des premiers contacts. Que faire de cet élargissement ? A qui souligner et renvoyer cette extension de la demande initiale ? Car nous avons affaire dans l'entreprise à des interlocuteurs multiples. Dans le cas présent, nous aurions dû insister sur l'importance de la construction d'une démarche commune chez nos premiers interlocuteurs, à savoir tous les représentants du personnel.

Nous pourrions dire que dans le premier cas - l'établissement d'expertise - tous les interlocuteurs (représentants des salariés, direction) étaient en bloc en retrait par rapport aux problèmes qu'ils posaient, ils externalisaient des symptômes. La position de l'Anact, cherchant à questionner ce repli unanime, leur a fait violence. Dans le second cas, nous avons laissé libre cours à un surinvestissement du symptôme par au moins une des représentantes du personnel et par le directeur. Du coup, l'avancée précautionneuse mais déterminée des deux premières interlocutrices s'en trouve réduite à néant. Une avancée qui en se limitant à la question du bruit visait avant tout à introduire un tiers dans l'établissement pour que se parlent les conditions de travail. Violence de l'échec, violence de l'échouage.

Nous aurions sans doute dû être plus sensibles à l'intelligence de l'action de nos deux premières interlocutrices et non passer outre au nom d'une certitude méthodologique.

Fort heureusement, dans d'autres circonstances, les intervenants de l'Anact agissent

avec circonspection et savent accompagner très loin les opérateurs sans outrepasser la demande. Par exemple, lorsque sur des questions de sécurité, des sidérurgistes disent leur peur, ces paroles peuvent être entendues sans que pour autant le fil de la peur soit davantage tiré (Berthet, 1998).

En présentant rapidement ces deux cas, nous avons voulu déjouer les pièges d'un débat académique sur la violence et ses définitions. Déjà, Clothilde Giujuza et Philippe Negreni (1997) avaient rendu compte de la violence faite aux ergonomes dans bien des situations d'analyse du travail. Il nous a semblé nécessaire de nous interroger sur celle que nous exerçons. Nous voyons qu'elle est de plusieurs types. L'une, nécessaire, est le corollaire de notre engagement, elle requiert un certain mode de présence de nos interlocuteurs. L'autre, la plus pernicieuse, réduit leur initiative au nom de la science ou de la méthode.

La pratique d'intervenir demande un sens clinique aigu pour co-construire l'intervention avec les interlocuteurs. Il importe de discerner dans les situations concrètes la complexité des rapports sociaux y compris les rapports de genre sans s'inscrire en continuité de la violence qui s'y exerce déjà.

\* \* \*

Finalement ce qui frappe, c'est l'extraordinaire récurrence de formules utilisées par nos interlocuteurs. A la plainte sur la violence est presque systématiquement associée la description d'un contexte en plein bouleversement, avec son cortège de nouveautés et de pertes. Nouvelle entreprise, nouvelles technologies, nouvelles stratégies, nouvelle organisation du travail, nouveaux métiers, nouvelles compétences, nouveaux marchés, nouveaux clients, nouveaux modes de gestion, nouveaux risques, la déclinaison de la nouveauté est parfois impressionnante. Celle de la perte est plus réduite, perte du travail, de repères, de valeurs, de solidarité. S'y mêlent crainte et nostalgie.

Ces thématiques se conjuguent en quelques variantes, du changement, de l'adaptabilité nécessaire, (des entreprises, des salarié-e-s, des organisations syndicales, de l'État...), de la fin (du taylorisme, du travail ouvrier, du travail tout court), de la montée de l'individualisme, de la concurrence.

Quel crédit accorder à ce discours de la mutation accélérée ? Il faudrait l'examiner en prenant plus de recul. Un travail d'historien serait ici le bienvenu, à l'instar de celui d'Alain Cottureau sur le discours récurrent du désintérêt des jeunes pour le travail. Qu'est-ce qui change et qu'est-ce qui demeure ? A quelle échelle de temps ? Le discours lui-même ne participe-t-il pas à la confusion ?

Ne sommes-nous pas dans la situation où se trouvaient les syndicalistes avec le harcèlement sexuel au seuil des années 80 ? Au début, ils (elles aussi) disaient que nous étions dans la sphère privée.

ANACT, 1997, "Les évolutions de la prévention", dossier de *Travail et Changement*, n° 227, juin.

BARROIS, Claude, 1988, *Les névroses traumatiques*, Dunod.

BERTHET, Michel & coll., 1999, "Prudence dans l'action", *Travail et Changement*, n° 246, pp.10-11.

BERTHET, Michel, 1998, "Parler des risques sans réveiller les peurs", *Travail et Changement*, n° 238, pp.4-5.

CRU, Damien, 1989, "Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés", intervention aux XXI<sup>e</sup> Journées Régionales de Médecine du Travail du BTP, *Revue de Médecine du Travail*, tome XVI, n° 4, pp.189-192.

CRU, Damien, 1995, *Règles de métier, langue de métier : dimension symbolique au travail et démarche participative de prévention. Le cas du bâtiment et des travaux publics*, Mémoire pour l'obtention du diplôme de l'École Pratique des Hautes Études, Paris.

CRU, Damien, 1997, "Clamer la peur pour calmer l'angoisse, à propos de la paradoxale éloquence sur la peur des agents de conduite des trains", *Actes du Colloque International de Psychodynamique et de Psychopathologie du travail*.

DEJOURS, Christophe, 1993, *Travail : usure mentale*, nouvelle édition, Bayard.

FRANCHI, Pierre, 1997, sous la direction de, *Agir sur... les maladies professionnelles, l'exemple des Troubles Musculosquelettiques (TMS)*, Ed Liaisons et ANACT.

GINSBOURGER, Francis, 1998, *La gestion contre l'entreprise. Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur*, La Découverte.

GIUJUZZA, Clothilde et NEGRENI, Philippe, 1997, Des interventions risquées : doutes et peurs de l'ergonome, intervention au 1<sup>er</sup> Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail, non publiée.

GOLLAC, Michel et VOLKOFF, Serge, 1996, "Citius, altus, fortus, l'intensification du travail", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre.

HIRIGOYEN, Marie-France, 1998, *Le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Syros, Paris.

LAGRANGE, Claude, (eds), 1998, *Violences. Les travailleurs sociaux à la recherche d'un nouvel art de faire*, ed. Matrices, Vigneux.

LEPIDIS, Clément, 1993, *La vie en chantier, roman autobiographique*, Denoël.

LEYMANN, Heinz, 1996, *Mobbing, la persécution au travail*, Seuil.

LOGEAY, Pierre et PEZET, Valérie, 1992, "Entre violence et angoisse", *Informations sociales*, n° 24, pp. 128-137.

MERLEAU-PONTY, Maurice, 1945, *Phénoménologie de la perception*, Gallimard.

1| 

---

 L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) est un établissement public national à caractère administratif créé par la loi de décembre 1973. Placée sous tutelle du Ministère du Travail et gérée par un Conseil d'administration tripartite, l'Agence a pour mission d'aider les partenaires sociaux à expérimenter ou réaliser des améliorations des conditions de travail. L'Agence Nationale a développé en région des Actions Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT).

2| Heinz Leymann est un psychologue suédois qui a étudié l'ampleur du phénomène du harcèlement à partir d'études statistiques.

- 3] Par *mobbing* on entend une situation communicative qui menace d'infliger à l'individu de graves dommages, psychiques et physiques. C'est un processus de destruction.

*La violence au travail n'est pas seulement un phénomène médiatique. Des salariés aussi divers que les sapeurs pompiers professionnels, les conducteurs de bus, les enseignants, les travailleurs sociaux, d'autres encore et beaucoup au niveau individuel ont su montrer dans les conditions concrètes de leur activité, les agressions dont ils sont victimes. La question se pose de la place du travail dans ces phénomènes de violences diverses qui sont dénoncées. Comment agir sur l'organisation du travail pour prévenir le risque de persécution psychologique ? Comment, nous, intervenants en entreprise, rencontrons-nous la violence, quelle prise avons-nous sur elle ? Ceci en sachant que les genres ne sont pas indifférenciés, que c'est moins dans leur spécificité respective qu'ils m'intéressent mais plutôt dans leur commensurabilité.*

### **Summary**

*The violence at work is not only mediatic. Workers as diverse as professional firemen, bus drivers, teachers, social workers and still others have been able to give evidence of the agressions they are the victims of through concrete work conditions, many of them at the individual level. What is the positioning of work in the diverse phenomenons of violence that are denounced? How to act on work organization to prevent the risk of psychological persecution? How do we, company consultants, meet violence, what impact can we have on it? Keeping in mind that genders are not undifferentiated, I am less interested in their respective specificities than in their commensurability.*

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**  
**Souffrance au travail, RPS, épuisement**  
À quel niveau agir ?

**- Sommaire -**

- **Articles de presse**..... pp. 116-124
  - La question éthique au cœur de la motivation des salariés  
Margherita Nasi, *Site web Le Monde* ([www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)), avril 2015
  - Christophe Dejours : « Chacun est seul, plus personne ne se parle »  
Sonya Faure, *Site web Libération* ([www.liberation.fr](http://www.liberation.fr)), février 2015
  - Le monde du travail peut être transformé : c'est un choix !  
Margherita Nasi, *Site web Le Monde* ([www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)), mars 2015
  - Burn-out : sait-on vraiment de quoi l'on parle ?  
Alexia Eychenne, *Site web Les Echos* ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), janvier 2015

# La question éthique au cœur de la motivation des salariés

LE MONDE | 07.04.2015 à 18h03 • Mis à jour le 07.04.2015 à 18h22 | Par Margherita Nasi

Marc La Mola a toujours voulu être « flic ». Pour cet enfant des quartiers Nord de Marseille, porter l'uniforme, c'était se transformer en « héros qui sauve la vie des gens ». A 21 ans, il réalise son rêve et entre dans la police. Il découvre un métier qui l'épanouit, et souffre d'autant plus des clichés qui ternissent l'image de la profession. « *Ce qui me fâchait le plus, c'était cette image du flic fasciste* », se souvient-il. Mais les années passent, et son quotidien est toujours plus enthousiasmant que ce qu'affirment les mauvaises langues. Jusqu'en 2002.

« *Avec l'arrivée de Nicolas Sarkozy comme ministre de l'intérieur, les choses ont changé. On a commencé à parler de rentabilité, de politique du chiffre, la police a adopté le fonctionnement d'une entreprise privée avec des résultats à atteindre.* » Ce changement de stratégie pose de sérieux problèmes éthiques à Marc. « *On me demandait de placer des gens en garde à vue pour des situations qui ne le nécessitaient pas, ou de bâcler volontairement des enquêtes non rentables alors que les victimes nécessitaient notre aide.* »

Le 14 février 2011, il craque. Assis dans son salon, il s'empare de son arme et place le canon dans sa bouche. Sa femme rentre juste à temps pour éviter le suicide. Aujourd'hui, Marc La Mola a démissionné de la police. De son parcours professionnel et sa descente aux enfers, il a fait un livre, *Le Sale Boulot. Confessions d'un flic à la dérive* (J.-C. Gawsewitch Editeur, 2012).

## Petits arrangements

« *Les cas de conscience sont probablement ce qui procure le plus de souffrance aujourd'hui au travail* », estime la psychanalyste Marie Pezé. Car si certains secteurs sont de par leur nature très touchés, les questionnements éthiques n'épargnent personne. Dans son cabinet, Marie Pezé a vu défiler les employés travaillés par leur morale. Elle se souvient de ce salarié d'une petite imprimerie, qui rate plusieurs rames de papier mais souhaite encore en faire une dernière plutôt que d'envoyer du travail mal fait à son client. « *Il n'a pas pu : l'imprimerie a préféré envoyer un travail bâclé en se disant que le service après-vente s'en chargerait. Il en a fait une crise.* »

A l'autre bout de l'échelle hiérarchique, la psychanalyste a reçu des directeurs financiers à qui on a demandé des arrangements plus ou moins légaux et qui finissent par craquer. Il y a ceux qui se suicident, « *souvent des personnes avec de grandes responsabilités, très investies, qui ont accepté beaucoup de choses pour sauver leur boîte jusqu'au moment où ils se retrouvent confrontés au système qu'ils ont contribué à mettre en place* ».

Autre réaction : le surinvestissement. « *C'est Eichmann, [officier SS, responsable de la logistique de la "solution finale"] ne se posant pas la question de ce que transportent les trains mais se donnant beaucoup de mal pour que les trains partent et arrivent à l'heure.* »

Et puis il y a la fuite. C'est le cas de la jeune génération, « *qui s'implique moins au travail pour moins souffrir* », estime M<sup>me</sup> Pezé.

Car personne ne peut accepter de travailler dans la honte. C'est d'autant plus vrai aujourd'hui : l'éthique n'est plus l'apanage des responsables de l'entreprise, cette thématique concerne désormais tout le monde. D'après le dernier baromètre du climat éthique auprès des salariés des grandes entreprises, 84 % des salariés se sentent concernés par les actions menées par leur entreprise en

matière d'éthique. Certains vont même jusqu'à s'engager personnellement pour remettre l'éthique au cœur de leur travail.

## **Des a priori pénalisants**

C'est le cas de Benoît Santoire. Cet huissier de justice n'ignore rien de la mauvaise réputation qui ternit l'image de la profession : il partageait ces clichés lorsqu'il était étudiant en droit. *« Le métier est associé aux saisies et aux expulsions. Mais au cours d'un stage auprès d'un professionnel, j'ai découvert un autre quotidien. »*

Aujourd'hui, cet huissier installé dans la Meuse déclare n'avoir pratiquement plus aucun dossier d'expulsion : *« J'arrive en discutant à faire en sorte que les personnes trouvent un logement ou le quittent sans qu'on en arrive à des situations dramatiques. J'explique aussi aux chefs d'entreprise que nous faisons beaucoup de médiation. »* Surtout, il communique pour changer l'image du métier : *« Ces a priori sont pénalisants, notamment en termes de renouvellement, car cela effraie encore certains jeunes. »*

La profession l'a compris aussi, et mène des actions replaçant l'éthique au cœur du métier : *« L'année dernière, nous avons voté un règlement déontologique national. Nous menons aussi des actions ciblées sur les sujets qui nous préoccupent : nous avons mis en place un numéro vert pour les expulsions, pour que les personnes en difficulté puissent avoir des renseignements »,* poursuit M. Santoire. En 2013, le Conseil national des huissiers a même lancé une campagne de communication sous la forme de spots publicitaires.

Certes, tous ne sont pas aussi francs quant à l'image de leur secteur. British American Tobacco France et Philip Morris France refusent de communiquer sur cette question. Mais les entreprises sont de plus en plus nombreuses à avoir compris que l'éthique est désormais une nécessité pour les salariés. Parfois, la prise de conscience passe par un scandale. C'est le cas de l'industrie pharmaceutique, dont l'image a été écornée auprès des patients, médecins et acteurs publics suite à l'affaire du Mediator.

*« L'industrie a dû travailler sur son image et sa communication. Aujourd'hui, le secteur essaie d'attirer les jeunes car nous manquons de médecins et de pharmaciens, et nous nous heurtons à l'image que l'usine renvoie aux citoyens »,* explique Pascal Le Guyader, directeur des affaires générales, industrielles et sociales du Leem, qui regroupe les entreprises du secteur de l'industrie pharmaceutique en France. M. Le Guyader regrette que les jeunes suivant des filières scientifiques bifurquent le plus souvent vers des carrières commerciales et marketing, considérées comme plus dynamiques. Pour expliquer le fonctionnement de l'industrie pharmaceutique, les entreprises du médicament ont même lancé un jeu vidéo en accès libre, *Pharma War*.

## **Une donnée de fond**

A une époque où l'image et la réputation de l'entreprise pèsent toujours davantage, *« l'éthique est devenue une donnée de fond du management en entreprise »,* affirme Yves Medina, président du Cercle d'éthique des affaires. Développement de cartographie des risques, mise en place de dispositifs d'alerte... *« le sujet majeur reste la prévention du risque de corruption »,* explique M. Medina.

Simple habillage ou réelle préoccupation morale ? L'opportunisme n'est jamais très loin, bien sûr, mais pour Yves Medina ces démarches sont toujours plus sincères : *« Tout simplement parce qu'avec le développement des règlements internationaux, les entreprises ont compris les risques financiers et de réputation considérables encourus, et le sujet est donc traité sérieusement. »*



## **Christophe Dejours: «Chacun est seul, plus personne ne se parle»**

Sonya FAURE 27 février 2015 à 17:26

### **INTERVIEW Le psychiatre et professeur Christophe Dejours poursuit, en deux lieux précis, une étude fournie sur la souffrance au travail :**

Christophe Dejours est psychiatre et professeur au Conservatoire national des arts et métiers. Avec les équipes de son laboratoire, il a poursuivi, en deux lieux, son étude sur la souffrance au travail.

#### **Dans le service de réanimation d'un hôpital en région**

«Le turnover y est impressionnant et des soignants ont connu des épisodes de décompensation. Dans une bouffée délirante, un médecin a ainsi menacé les infirmières, convaincue qu'elles empêchaient le chef de service de lui avouer son amour. Elle est morte d'un anévrisme un mois plus tard.

«Une logique marchande a gagné l'hôpital, les services des hôpitaux français sont mis en concurrence. Des protocoles standardisés ont été créés pour éviter "l'erreur humaine" et discréditent l'expérience des professionnels. Cette réforme gestionnaire devait assurer une égalité de soin sur tout le territoire, un objectif claironné par les pouvoirs publics. Mais les gens ont alors exigé la qualité du soin comme ils exigent la qualité d'un manteau. Les procès contre les soignants se sont multipliés. Les espaces de délibération, où on décidait collectivement du traitement de chaque patient, ont disparu. Chacun est seul, plus personne ne se parle. Certains médecins ont mis en place, grâce à l'informatique, une technique de mise à distance du malade et de la mort : ils passent leur temps dans leur bureau. On leur transmet comptes rendus et radios par Internet, et ils délivrent des prescriptions sans plus toucher les corps. Ils peuvent parler aux infirmiers d'un malade en se trompant sur son sexe ou sans savoir qu'il est déjà mort.

«Le prélèvement d'organes sur des patients déclarés morts constitue aujourd'hui une

source de "tarification" pour un hôpital. Si bien que les équipes hésitent entre continuer la réanimation d'une personne qu'elles ont peu de chance de sauver et le prélèvement de ses organes. En cas de pépin lors d'une réanimation, on se défause sur le plus jeune du service. On ne dit plus toute la vérité aux familles. Les soignants sont amenés à apporter leur concours à des actes qu'ils réprouvent. D'où leur souffrance éthique : on ne trahit pas seulement les règles du métier, on se trahit soi-même. Jusqu'à la haine de soi parfois, chez les médecins qui se suicident.»

### **Dans un centre d'appels d'une entreprise privatisée**

«Un salarié s'est suicidé, un autre a fait un arrêt cardiaque sur son lieu de travail. On y voit comment une direction fabrique la soumission de ses salariés sans jamais user de violence. Elle organise, à l'aide d'animateurs commerciaux, des challenges. Celui qui a fait le plus grand nombre de ventes en un temps limité peut jouer avec un hélicoptère miniature pendant que ses collègues travaillent. Pour le challenge du "plus beau bébé", chacun ramène une photo d'enfance et un classement est établi par vote. La famille est parfois invitée à assister à ces jeux. Les challenges entraînent les salariés dans une spirale d'engagement envers la stratégie de l'entreprise : après s'être prêté à ces jeux ridicules devant témoins, impossible de reculer, de contester. Si les salariés s'engagent dans ces activités puériles, c'est qu'on leur offre la possibilité de régresser. Or, "un enfant n'est pas responsable" - de tromper le client ou de ne pas avoir vu que le collègue allait si mal avant son suicide.»

### **Restaurer la convivialité**

«Cet hôpital et ce centre d'appels révèlent le pire que j'ai vu en quarante ans de recherche. En 1998, dans *Souffrance en France*, je décrivais un cas de suicide au travail. Je n'avais pas compris qu'ils allaient se multiplier et marquer un tournant historique dans le rapport entre les hommes et leur travail. La situation n'a cessé de se dégrader. Mais depuis cinq ans, et les suicides de France Télécom, le public a été sensibilisé. Les journalistes ont pris le sujet au sérieux. Le monde du travail est redevenu le sujet de films, de romans, de pièces de théâtre. Des gens, y compris parmi les élites, commencent à douter. Des entreprises ont fait appel à notre laboratoire pour voir si on ne pouvait pas faire autrement. Et ça a marché : non seulement nous avons restauré la convivialité dans ces entreprises, mais leur productivité s'est améliorée. Nous avons rétabli des espaces de discussion. Les managers ont gagné en autorité en se détournant de la gestion et des systèmes numériques d'information pour se tourner vers le travail vivant et organiser la coopération entre les salariés. Il ne faut pas être naïf, les salariés ont besoin d'un chef, qui tranche et traduise la réalité du travail au PDG, dans une rhétorique que celui-ci comprend. Il doit être l'obligé de ses subordonnés et pas un homme qui obéisse seulement à son supérieur. Un manager ne devrait pas pouvoir évacuer sa part de responsabilité dans le suicide d'un de ses salariés sous prétexte qu'il a "juste transmis les ordres".»

«Le Choix, souffrir au travail n'est pas une fatalité», éd. Bayard, 240 pp., 19,90 €.

# Le monde du travail peut être transformé : c'est un choix !

LE MONDE | 23 03 2015 à 18h11 • Mis à jour le 23 03 2015 à 18h18 |

Par Margherita Nasi

## Christophe Dejours

# LE SOUFFRIR AU TRAVAIL N'EST PAS UNE FATALITÉ CHOIX

**Le Monde**

« *There is no alternative* », déclarait Margaret Thatcher. Une affirmation devenue un slogan dans le monde entier, sous l'appellation « TINA » : il n'y a pas d'autre choix possible. Aujourd'hui, Christophe Dejours soutient le contraire. Non seulement parce que ce slogan a montré ses limites : dans l'entreprise néolibérale, il s'est concrétisé par le « *retournement du travail contre l'être humain avec à la clé l'apparition de suicides jusque sur les lieux de travail* ». Mais aussi parce qu'il est possible de gouverner et de travailler autrement.

C'est ce qu'affirme le psychiatre, psychanalyste et professeur au Conservatoire national des arts et métiers dans son nouveau livre, *Le Choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*.

**Lire aussi : Management : « Rien ne se construit sans envie »**

Le titulaire de la chaire Psychanalyse-Santé-Travail s'était déjà intéressé à la souffrance au travail dans son précédent ouvrage *Souffrance en France* : il y posait la question de la servitude volontaire, aucune

subversion de l'organisation prescrite, d'après le directeur de recherche à l'université Paris V.

*« Mais ce constat a aussi une contrepartie essentielle : si le système fonctionne grâce à notre zèle, dont il ne peut absolument pas se passer, c'est qu'il n'est pas un système inexorable. Son fonctionnement dépend de notre consentement à le servir. Si nous ne consentons pas, il s'effondre. C'est d'ailleurs ce qui est arrivé à tous les systèmes, même totalitaires, et ce sera un jour le tour du système néolibéral ».*

Dans son nouveau livre, Christophe Dejours pousse donc plus loin que la simple critique du tournant gestionnaire, de l'évaluation individuelle des performances, de la précarisation de l'emploi. Il montre comment on peut lutter concrètement et efficacement contre cette évolution délétère du travail.

## Appauvrissement du débat dans la cité

L'auteur commence par décrire ce qui, aujourd'hui, *« ne peut être caractérisé plus clairement que comme la banalisation du pire »* : ces organisations du travail qui engendrent des désastres humains.

Il s'appuie sur deux terrains d'investigation : les services de réanimation et les centres d'appels téléphoniques, représentatifs *« des dérives redoutables que nous voyons s'étendre dans un grand nombre de secteurs depuis quinze ans »*. Il passe ensuite à l'analyse d'alternatives concrètes, à partir d'interventions faites dans les entreprises ces dernières années.

Fondé sur l'étude psychanalytique de la souffrance et du plaisir au travail, l'ouvrage se veut aussi politique. Syndicats et partis de gauche auraient refusé le rendez-vous avec les questions de la santé mentale au travail, et la montée du thème de la souffrance au travail serait *« le témoin de l'impuissance des politiques à s'emparer de la question de l'organisation du travail »*. Un désinvestissement d'autant plus déplorable que la perte d'intelligence, la fin de l'entraide, la méfiance et la déloyauté au travail *« infiltrent progressivement la société civile tout entière et se traduisent par un appauvrissement sensible du débat politique dans la cité »*.

Christophe Dejours milite pour le rétablissement de la coopération, et les entreprises qui se sont engagées dans ces expérimentations montrent que le monde du travail peut être transformé. *« Pour les autres, c'est maintenant une question de choix »*.

Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité, Christophe Dejours (Éditions Bayard, 300 pages, 19,90 euros)

## **Burn-out : sait-on vraiment de quoi l'on parle ?**

Par [Alexia Eychenne](#) , publié le 09/01/2015 à 05:30

**Des chiffres inquiétants circulent sur le nombre toujours plus élevé de salariés guettés par l'épuisement professionnel. Au risque de voir des "burn-out" partout, alors qu'il reste difficile pour les médecins de les diagnostiquer.**

Après le stress ou le harcèlement, le burn-out est-il en train de devenir le nouveau "mal du siècle" au travail? Depuis plusieurs mois, pétition et appels, par des médecins du travail ou des parlementaires, se succèdent. Ils alertent sur ce syndrome d'épuisement professionnel qui toucherait toujours plus de salariés en France, et appellent à sa reconnaissance comme maladie professionnelle.

Les chiffres évoqués sont alarmants. Début 2014, le cabinet de prévention des risques psychosociaux Technologia estimait à plus de 3 millions le nombre d'actifs "en risque élevé de burn-out". Mardi, dans un sondage, 17% des salariés s'estimaient "potentiellement" en situation d'épuisement. Mais derrière l'inflation d'estimations, plus ou moins fiables, qu'en est-il vraiment? Difficile à dire, à en croire Patrick Légeron, psychiatre et fondateur du cabinet Stimulus. "Quelle est l'ampleur du phénomène? Combien de personnes sont touchées? On n'en sait rien", tranche-t-il.

### **Un "risque" de burn-out?**

La notion de "risque" de burn-out, estime-t-il, "n'a rien de scientifique, car chacun d'entre nous peut être touché". Les origines de l'épuisement sont multiples. "Une surcharge, un travail trop intense, un mauvais équilibre entre vies professionnelle et privée, l'influence des nouvelles technologies qui privent d'une phase de récupération complète après le travail, ou encore un surinvestissement valorisé dans certaines entreprises", égraine Maria Ouazzani, responsable du pôle d'accompagnement psychologique et social du cabinet Psya.

Quant aux cas avérés qui parviennent jusqu'aux médecins ou psychologues, aucune source officielle ne les recense en France. "Une étude de 2010 évaluait à 19 000 le nombre de cas annuels de burn-out en Belgique, note Maria Ouazzani. Si, à partir de là, on extrapole

à la population française, on évalue à 100 000 les cas pour la France." Préoccupant donc, mais loin des données les plus sombres.

## **Problème de définition**

Au-delà de la cécité statistique, un autre problème se pose: l'absence de définition établie par le monde médical. "On parle d'une maladie, et pourtant c'est le corps social - les spécialistes des risques psychosociaux, la direction générale du travail, les partenaires sociaux, etc. - et non la communauté scientifique, qui s'exprime sur le sujet", déplore Patrick Légeron. "Il existe une description d'un syndrome, mais il n'est inscrit nulle part dans les classifications médicales, complète Maria Ouazzani. Un médecin ne peut donc pas faire au sens strict du terme un diagnostic de pathologie, comme il le ferait pour une dépression ou une addiction."

Depuis une trentaine d'années, des experts tentent pourtant de définir le phénomène, comme la psychologue américaine Christina Maslach, auteure de *Burn-out. Le syndrome d'épuisement professionnel*, traduit en français en 2011. "Elle en définit assez bien les trois éléments, explique Patrick Légeron, qui a écrit sa préface. Le premier est un épuisement physique et mental: les gens sont vidés, au bout du rouleau. Le deuxième, c'est l'atteinte massive émotionnelle, quand les individus sont comme carbonisés, sans émotions. Vient enfin le sentiment d'inaptitude. Il faut que les trois soient réunis pour que l'on puisse parler de burn-out. Autrement, on est dans une autre forme de souffrance, comme la dépression."

Mais il faudrait encore déterminer les seuils à partir desquels les salariés touchés par ces trois dimensions en deviennent malades. "Tout comme une dépression est bien différente d'une tristesse, d'un *blues* ou d'un sentiment de découragement, indique Patrick Légeron, il nous faut un curseur pour savoir quand l'on passe du mal-être à la maladie. A partir de quelle intensité, de quelle chronicité et avec quel caractère d'irréversibilité peut-on parler de burn-out?"

## **Une souffrance bien réelle**

Sans échelle précise, "il est facile de voir des burn-out partout, regrette le psychiatre. On entend des salariés dire qu'ils font un burn-out alors qu'ils reviennent en pleine forme après une semaine de vacances". De même, être stressé dans son travail n'est pas le signe que l'on basculera forcément vers une détresse plus sévère. "L'organisme a des ressources pour y faire face lorsqu'il est ponctuel, rappelle Maria Ouazzani. Ce n'est que quand il devient chronique qu'un phénomène d'épuisement peut apparaître."

Comment expliquer alors le succès du mot "burn-out" dans le discours des experts, des employeurs et des salariés? "Comme le stress et le harcèlement avant lui, ces phénomènes existent, mais servent aussi à mettre des mots sur d'autres situations de risques et de souffrance", juge l'experte. Autrement dit, évoquer le pire permet de prendre conscience que la souffrance au travail est bien réelle, et que l'entreprise a sa part de responsabilité.

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***  
**Souffrance au travail, RPS, épuisement**  
À quel niveau agir ?

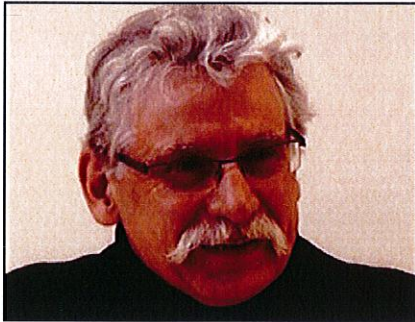
**- Sommaire -**

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur RPS, pouvoir d'agir, reconnaissance..... pp. 125-129**
  - Intervenir sur les risques psychosociaux. Méthodes, effets, précautions  
Damien Cru, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°155, septembre 2013
  - Travail et pouvoir d'agir  
Yves Clot, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°84, mars 2009
  - Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?  
F. Gri, JF Naton, Y. Clot, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°134, mars 2012
  - Pourquoi les hommes travaillent. Les voies de la reconnaissance et de l'existence au travail  
Guy Jobert, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°177, avril 2015

## Intervenir sur les risques psychosociaux Méthodes, effets, précautions

**Damien Cru**

Ergonome, intervenant en prévention des risques professionnels



**Que peut produire une intervention en matière de risques dits « psychosociaux », devenus « RPS » dans le vocabulaire courant ?**

C'est une question qui intéresse de près les sujets au travail. **Le sentiment d'être dans l'impossibilité de bien faire son travail, le stress, l'épuisement, le burn out, la dépression, les tentations de suicide de proches ayant un lien avec le travail, cela parle à beaucoup.**

Elle intéresse tout autant celles et ceux qui sont en responsabilité de déclencher (ou non), une intervention en matière de risques psychosociaux dans leur entreprise ou leur organisation...

### Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Une histoire de tomates (02:10)
- 1. Intervenir sur les risques psychosociaux : qu'est-ce que ça produit ? (04:14)
- 2. Au cœur de l'intervention : la question du conflit (05:58)
- 3. De la demande du client à la mise en place d'un cadre d'intervention (04:35)
- 4. Premières actions : s'entendre sur ce que sont les risques psychosociaux (04:40)
- 5. Intervenir sur les risques psychosociaux : comment travailler avec les témoignages ? (03:20)
- 6. Intervenir sur les risques psychosociaux : que faire de « L'arbre des causes » ? (07:02)
- 7. Intervenir sur les risques psychosociaux : ce qu'apporte la « Chronique des événements » (06:47)
- 8. Intervenir sur les risques psychosociaux : faire advenir le conflit au travail (06:30)
- 9. Après l'intervention du consultant, tout ne retombe-t-il pas comme avant ? (rebond 1) (01:22)
- 10. Les effets de groupes dans le métier : quelle place pour la singularité ? (rebond 2) (02:54)
- 11. Oser dire dans une organisation qui va mal : comment éviter l'enfermement dans des rôles ? (rebond 3) (03:01)
- 12. Face à l'omerta, comment déclencher la demande et faire appel à un professionnel ? (rebond 4) (02:38)
- 13. Le « Document unique d'évaluation des risques » : un vrai casse-tête... à rendre utile ! (rebond 5) (02:07)
- 14. Utiliser le « Document unique » pour viser la prévention et l'élimination des risques (rebond 6) (08:16)
- 15. Psychologisation abusive dans les organisations : remettre au cœur les stratégies d'acteurs ? (rebond 7) (07:50)
- 16. Accusations de harcèlement : comment redéfinir l'autorité du manager ? (rebond 8) (02:23)
- 17. Tailler la pierre, prévenir les risques psychosociaux : quelles règles de l'art ? (rebond 9) (06:42)
- 18. Harcèlement moral : qui harcèle qui ? Que faire quand on ne comprend plus rien ? (rebond 10) (05:47)
- 19. Les conflits interpersonnels : de « vrais » conflits à prendre au sérieux (rebond 11) (06:17)

### Les Mots-clefs :

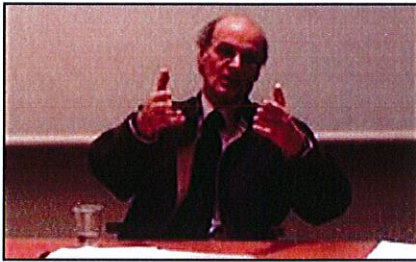
Psychopathologie travail, risque professionnel, gestion risque, prévention risque, santé travail, métier conseil, méthodologie

© Pratiques & Stratégies - septembre 2013

## Travail et pouvoir d'agir

Yves Clot

Titulaire de la Chaire de Psychologie du travail, CNAM



« En ce début de siècle, le travail soumet les femmes et les hommes à des épreuves sociales dont l'issue pèsera lourd sur le destin des générations futures. Dans ce nouvel ouvrage, l'auteur de "*La fonction psychologique du travail*", retourne le problème vers sa discipline : saura-t-elle seconder l'action individuelle et collective nécessaire pour y faire face ?

Pour répondre à la question, Yves Clot fait **l'inventaire des ressources historiques, théoriques, méthodologiques et techniques dont la psychologie du travail dispose pour développer le pouvoir d'agir des sujets sur leurs milieux professionnels...**

### Les Séquences :

- 1. La santé au travail, nouveau domaine de gestion de la souffrance (04:08)
- 2. Le Plan santé travail et le marché du stress : un hygiénisme rampant ? (05:18)
- 3. C'est quoi le stress au travail... des hommes « trop petits » pour les organisations ? (08:58)
- 4. « Bonnes pratiques » : l'émergence d'un « nouveau standard psychosocial » (06:08)
- 5. Reconnaissance et santé au travail (02:34)
- 6. La restandardisation du monde du travail : de l'analyse des pratiques aux « bonnes pratiques » (06:02)
- 7. La sous-traitance des troubles psychosociaux, une nouvelle extension du domaine de la gestion (06:59)
- 8. Vers un néo-fordisme compassionnel ? (03:03)
- 9. Soigner les personnes ou soigner le travail ? (02:18)
- 10. Redéfinir la santé au travail (06:41)
- 11. Santé, activité et pouvoir d'agir (01:46)
- 12. Le métier, le collectif, la dispute professionnelle, le travail bien fait (06:14)
- 13. Installer la bonne « dispute professionnelle » : le cas de l'entreprise Schneider (05:35)
- 14. Intensité et intensification du travail : la personne « empêchée » (02:57)
- 15. Fabriquer du collectif au travail (04:49)
- 16. La gestion de la reconnaissance (04:01)

### Les Mots-clefs :

Psychologie travail, gestion stress, psychopathologie, santé sécurité travail, management, métier, hiérarchie entreprise, collectif travail, organisation travail

Vidéo séquencée n°84  
© Pratiques & Stratégies - mars 2009

## Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?

**Françoise Gri, Jean-François Naton, Yves Clot**

Présidente de ManpowerGroup France - Conseiller confédéral CGT - Président du conseil scientifique de l'ITMD



Un grand nombre d'observateurs constatent aujourd'hui une baisse du professionnalisme, un « **travail ni fait ni à faire** ». La qualité du travail se dégrade... Les savoir-faire, l'expérience sont de moins en moins reconnus. Les salariés en souffrent... La performance de l'entreprise en est affectée.

**Un sentiment qui rejoint aussi celui des usagers, particuliers et entreprises**, par exemple des services, renforcé par des scandales anciens ou plus récents (Mediator, prothèses mammaires) qui montrent au-delà des malversations des dysfonctionnements graves dans les chaînes de production...

### Les Séquences :

• **Extrait découverte** > Le désengagement au travail : un risque pour l'économie française (Jean-Françoise Naton, Françoise Gri, Yves Clot) (03:04)

- 1. Présentation de la conférence-débat, par Jean Besançon, Université Ouverte des Compétences (03:48)
- 2. Les enjeux du débat, par Alain Coffineau, Institut du Travail et du Management Durable (03:46)
- 3. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention de Françoise Gri, ManpowerGroup France et Europe du Sud (14:31)
- 4. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention de Jean-François Naton, Confédération Générale du Travail (13:40)
- 5. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention d'Yves Clot, CNAM, ITMD (23:04)
- 6. Sortir du « drame français » : regarder les pratiques vertueuses (Françoise Gri) (07:56)
- 7. La notion de travail « bien fait » : une notion très datée ? (Françoise Gri) (01:59)
- 8. Reconstruire la parole de chacun : concrètement comment ça s'organise ? (Jean-François Naton) (04:55)
- 9. Un syndicalisme qui protège les acquis, un mal de chien à envisager le futur (Françoise Gri) (02:35)
- 10. Des collectifs multiples dans le travail ? Générations « Y », communautés « d'amis », d'experts... (Françoise Gri) (02:51)
- 11. Le travail bien fait : la « marque de fabrique » d'une génération ? (Yves Clot) (03:05)
- 12. Préférer le « sens » à la notion de travail bien fait ? (Françoise Gri, Yves Clot) (02:38)
- 13. Où discuter des conditions du travail bien fait ? Une obligation de sursaut (Jean-François Naton) (04:45)
- 14. Deux cercles vicieux : les règles partout... et l'absence de confiance (Françoise Gri) (01:46)
- 15. La sécurité sociale professionnelle, au centre des débats sur le travail (Jean-François Naton) (01:53)
- 16. Comment peut-on (bien) travailler si on n'a pas confiance ? (Yves Clot) (02:45)
- 17. Aller concrètement vers le travail bien fait (Jean-François Naton) (03:28)

### Les Mots-clefs :

Psychologie travail, relation travail, syndicalisme, négociation collective, responsabilité sociale entreprise

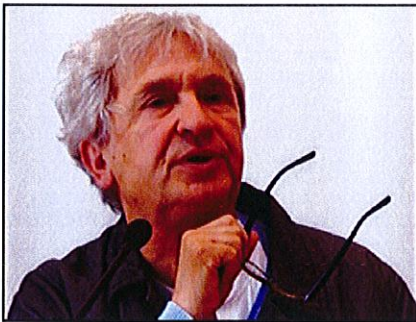
Vidéo séquencée n°134  
© Pratiques & Stratégies - mars 2012

## Pourquoi les hommes travaillent

### Les voies de la reconnaissance et de l'existence au travail

#### Guy Jobert

Professeur émérite au CNAM, professeur honoraire à l'Université de Genève



**Pourquoi la reconnaissance est si importante ?** Pourquoi tout le monde est en quête de reconnaissance ? Et pourquoi y a-t-il si peu de reconnaissance au travail ?

**Guy Jobert aborde cette question en ethnologue.** Il travaille pendant 3 ans au plus près de la « tribu » des agents de conduite des centrales nucléaires françaises. Ce sont eux qui ont la main sur les manettes dans les salles de commande. Un monde saturé de consignes, où travailler devrait simplement consister à appliquer ce qui est prescrit.

**Et il est confronté à cette énigme que personne ne comprend au sein d'EDF,** du haut en bas de la hiérarchie : les agents de conduite...

#### Les Séquences :

- 1. Les « Bororos » du monde du travail : les agents de conduite des centrales nucléaires (01:14)
- 2. Intelligence, ingéniosité, transgression des consignes, prise de risque : ce que travailler veut dire (03:58)
- 3. Sans investissement subjectif des travailleurs, plus rien ne fonctionne : avions, trains, soins... (04:14)
- 4. La reconnaissance : « à quoi ça sert que je saute s'il n'y a personne qui me regarde ! » (03:39)
- 5. « Ici, on ne nous reconnaît pas ! » : les ravages causés par l'absence de reconnaissance (02:31)
- 6. La question pour celui qui travaille : savoir s'il se reconnaît dans ce qu'il fait (03:30)
- 7. Le travail doit être connu pour être reconnu (03:11)
- 8. La plainte énigmatique des agents de conduite des centrales nucléaires (02:53)
- 9. La clé de l'énigme ? Un déficit de reconnaissance de la contribution de ceux qui travaillent (03:13)
- 10. Est-ce que ces gens-là « travaillent » ? « Ils glandent le jour... alors je vous dis pas la nuit ! » (06:23)
- 11. La contribution invisible des agents : la peur, l'anxiété, l'angoisse (07:42)
- 12. La seconde énigme : alors pourquoi ils bossent, pourquoi ils bossent bien ? (04:16)
- 13. La contribution des agents de conduite : don et contre-don (04:26)
- 14. Pourquoi ils râlent et pourquoi ils travaillent ? La centrale nucléaire (ou l'hôpital... ) intériorisée (rebond 1) (05:26)
- 15. Le contre-don, la faute, la dette, le feu nucléaire... (rebond 2) (07:57)
- 16. EDF : une sociologie particulière des agents de conduite des centrales nucléaires (rebond 3) (06:39)
- 17. « On ne parle pas de corde dans la maison d'un pendu » : la difficulté de la hiérarchie à se saisir du travail réel (rebond 4) (05:54)
- 18. Le don, contre-don, en permanence entre nous dans les milieux de travail (03:59)

#### Les Mots-clefs :

Reconnaissance sociale, Reconnaissance professionnelle, clinique travail, approche psychosociale, anthropologie

© Pratiques & Stratégies - avril 2015