

Thierry Merle, 4 février 2008 – mis en ligne le 21/02/08 sur www.tmc.fr

Au-delà du constat indiscutable du nombre croissant de personnes qui « craquent » au travail, comment dépasser l'opposition entre « employeur – exploiteur » et « salarié – victime » ?

Jeudi 30 janvier 2008, la bibliothèque de l'espace culturel Les Champs libresⁱ proposait un débat suite à la projection d'extraits du film « Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés », dans le cadre du cycle de rencontres "Le travail, dans quelles conditions ?"ⁱⁱ

Ce qui suit n'est pas un résumé des échanges mais des réflexions personnelles qu'ils m'ont inspirées, autour du rapport entre l'individu et son contexte de travail, et des façons d'éviter les relations pathogènes et contre-productives.

1) Comment faire pour que cette crise du monde du travail ne génère pas uniquement colères et frustrations de part et d'autre de la relation employeur – salarié ? Quels sont les terrains d'entente ?

Entente, justement, car il s'agit – entre autres – de bien s'écouter. Comme le disaient avec justesse certains intervenants, il faut « donner la parole aux intéressés », apporter une réponse collective, nécessairement question de management.

In fine, qui dispose de marges de manœuvre ?

- ◆ **Les responsables et cadres des ressources humaines** ne sont pas les moins stressés : si leur vocation de départ était de gérer des « affaires humaines », ils se retrouvent eux aussi souvent jugés au résultat, et plus gestionnaires d'indicateurs économiques et de respect de procédures sociales que du bonheur professionnel des salariés (je sais, cela ne s'oppose pas nécessairement, mais le code du travail n'a pas été conçu pour rendre les gens heureux).
- ◆ **Les managers et dirigeants opérationnels** ont leur part de responsabilité, car ce sont eux qui organisent la « pression », bien souvent en proportion de celle qu'ils subissent eux-mêmes de la part de leur propre hiérarchie, de leur environnement social, voire de leurs actionnaires.
- ◆ **Les salariés eux-mêmes**, s'ils ne se construisent pas une identité à travers le militantisme syndical ou social, qui leur donne des arguments voire des armes pour s'opposer à des consignes aliénantes, ne semblent avoir le choix qu'entre se soumettre ou se démettre, avec l'angoisse que génère aujourd'hui l'hypothèse du chômage.

Bref, tous victimes, tous complices.

(suite) → →

Le premier lieu du débat sur les conditions de travail est déjà à l'intérieur de chacun de nous. A partir de quel moment l'implication et la motivation se transforment-elles subrepticement en dévouement dénué de sens critique ? Bien souvent, les personnes qui se retrouvent devant le psychologue du travail semblent avoir accepté, voire contribué, à une dégradation lente mais sûre de leur situation professionnelle. Au moins par leur silence, leurs tentatives de faire bonne figure, jusqu'au jour où la douleur devient manifeste et insupportable, et dans des cas aussi distincts que ceux présentés dans le film :

- ◆ des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, sans changement des conditions externes qui les justifieraient,
- ◆ un travail répétitif, qui use petit à petit, et dont on ne veut pas reconnaître l'usure qu'il provoque sur notre corps et dans notre esprit,
- ◆ un changement brusque ou progressif du contenu du travail qui le rend inintéressant, après des années en apparence sans histoire.

C'est une lapalissade, mais pour sortir du silence encore faut-il qu'il y ait des lieux et des temps de parole, institués (officialisés, au moins localement au sein d'une équipe de travail), ou bien imposés sur le mode du conflit. Et pas uniquement lors des entretiens annuels ou des réunions des représentants du personnel.

Donc que chacun apprenne à donner la parole, à la prendre, à écouter. Plus. Mieux. Plus souvent.

Cela n'empêchera pas l'existence d'objectifs contradictoires, de points de vue opposés, de rapports de force. Au contraire, ils se révéleront. Mais au moins chacun aura les repères lui permettant de se positionner, *d'agir en « connaissance de cause »*, sachant un peu mieux ce qu'on attend de lui, et en faisant mieux reconnaître ce qu'il est, qui il est, comme il est. Ensuite seulement les changements deviennent possibles.

2) Une fois la crise éclatée, comment permettre à la personne de repartir sur des bases plus satisfaisantes, sans remettre en question l'ensemble du système du travail vécu comme injuste, et de retrouver une certaine confiance en elle-même et dans les autres ?

Une précision d'importance : « agir en connaissance de cause » ne signifie pas nécessairement tout savoir, tout expliciter. Lors du débat, plusieurs intervenants ont répété qu'il était important de permettre à la personne en crise de comprendre la situation, qu'il fallait « objectiver ».

Je ne suis pas persuadé qu'il s'agisse d'un objectif prioritaire, pour deux raisons :

- ◆ On ne peut pas *obliger* les autres à expliciter leurs intentions réelles, leurs motivations (le directeur de magasin qui demande à une vendeuse qui a développé sa boutique de ne plus avoir de contact avec les clients et de faire le ménage pourra-t-il jamais expliquer *pourquoi* de façon crédible et admissible pour elle ?) ; de surcroît chaque situation réelle véhicule son lot de motivations et d'enjeux inconscients.
- ◆ Si objectiver est une façon de rationaliser, de dédramatiser, d'atténuer la pulsion de vie qui s'exprime dans la crise, de redonner le contrôle à l'intelligence froide au détriment du cœur et de l'émotion qui tente de se faire reconnaître, alors le « remède » pourrait être pire que le mal à long terme et enfoncer la personne dans la dépression.

Par contre, il est souhaitable de rétablir un dialogue permettant au moins de constater les désaccords et construire une relation d'adulte à adulte, où chacun reprend sa part de responsabilité, tout en acceptant de ne pas tout comprendre de l'autre, voire en le haïssant si les blessures sont profondes. Et s'il faut rompre le contact définitivement, que ce soit de façon choisie, chacun prenant sa part dans l'acte de rupture.

De ce point de vue, les mécanismes d'assistance aux personnes en crise tels qu'ils transparaissent dans le film (consultation du psychologue du travail à la demande du médecin du travail) m'ont semblé parfois injustes pour la personne, car ne la rétablissant pas toujours dans sa capacité d'agir. Les seuls outils dont semble disposer le psychologue, ce sont l'écoute et éventuellement l'action médicale, et la déclaration d'inaptitude au travail.

Ce praticien, dans les exemples qui nous ont été montrés, prend bien soin d'expliquer à la personne qu'en fait ils ont bien « compris » que le problème ne venait pas d'elle mais de la situation de travail, que cette déclaration permettait de la « protéger » en lui évitant de retourner au travail, en attendant qu'elle trouve une nouvelle activité qui lui convienne. Au risque de tomber dans l'un des deux écueils suivants :

- ◆ Soit la personne a effectivement la capacité de se rétablir dans un nouveau contexte professionnel : dans ce cas, l'injustice est que c'est la personne en souffrance qui est stigmatisée, étiquetée, alors que le problème est ailleurs (rêvons un peu : pourquoi un employeur qui a déjà « cassé » plusieurs salariés ne serait-il pas déclaré « inapte à l'embauche » et interdit de recrutement ? ne serait-ce pas un acte de santé publique ?). Malgré ma confiance en moi, me voir déclaré officiellement inapte par un psychologue, quelles que soient ses précautions oratoires, pourrait ébranler mes certitudes et mon image de moi...
- ◆ Soit il estime que la personne a, éventuellement révélé par ses difficultés professionnelles, un réel trouble psychique la rendant effectivement inapte au travail ou à certains cadres de travail, mais ne souhaite pas engager de pronostic en ce sens : s'il y a un tel *non dit*, comment imaginer que la personne va se reconstruire un nouveau parcours professionnel ?

J'ose espérer que, si son le cadre de ses missions de psychologue du travail l'empêche de mettre en œuvre une réelle démarche d'accompagnement psychothérapeutique, sa formation lui permet d'orienter la personne vers un thérapeute, et lui fournit le langage qui lui permette de le faire avec doigté et de façon satisfaisante pour l'intéressé(e). Dans ce cas, cette alternative devrait être plus explicite dans la relation (c'est peut-être le cas, puisque seuls des extraits d'entretien sont montrés).

Mais même cette alternative entre d'une part « Vous êtes normal, on vous protège et vous allez rebondir » et d'autre part « pour repartir, il vous faudrait un travail sur vous-même » me semble frustrante en tant qu'observateur, et doit l'être pour les deux parties. J'imagine qu'il existe bien d'autres réponses plus nuancées, qu'un tel reportage ne peut pas illustrer.

Par exemple, j'ai eu l'impression que dans nombre de situations montrées, la personne aurait réellement pu tirer parti d'un bon bilan de compétencesⁱⁱⁱ. A quel moment sont explorées les possibilités d'action qui permettent de sortir d'une situation de souffrance, vécue comme subie, pour recréer autre chose, ailleurs ?

En conclusion, je ne voudrais pas que ce papier soit perçu comme une critique des institutions et personnes qui accueillent et accompagnent les « blessés du travail ». Je suis persuadé qu'elles font avec cœur un travail difficile, et qu'elles sont elles-mêmes confrontées à de multiples contraintes et objectifs parfois contradictoires.

Il s'agit surtout et encore d'une incitation à mettre en place dans les entreprises, et dans les structures para-professionnelles (associatives, syndicales...) les méthodes qui permettent de prévenir autant que possible les situations de mal-être, et éviter qu'elles ne se transforment en drames humains.

L'ouverture de la parole comme témoignage du respect accordé aux personnes est le premier signe d'un management accordant toute son importance à la dimension humaine de l'entreprise. Et la meilleure prévention possible en matière de santé au travail.

Je n'ai pas abordé ici les démarches structurées en analyse du travail, au cœur même du processus productif, permettant de redéfinir collectivement de nouvelles modalités et organisations du travail. Elles sont également pertinentes et peuvent relever des mêmes valeurs. Mais il s'agit d'une autre histoire.

Sur ce sujet, en complément des sources citées sur le site web tmc, vous pouvez aussi (re)lire le dossier « je travaille donc je suis ? » du numéro de janvier 2008 de Philosophie magazine^{iv}.

ⁱ <http://www.leschampslibres.fr>

ⁱⁱ http://www.bibliotheque-rennesmetropole.fr/1199806446203/0/fiche_actualite/

ⁱⁱⁱ http://www.tmc.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=72

^{iv} <http://www.philomag.com/fiche-ancien-numero.php?id=17>