

Le Groupe « Souffrance au travail » de l'Association Santé Charonne n'est pas un bureau des plaintes... C'est un lieu où on décortique ensemble la réalité des faits. Par ce retour au réel, le salarié met sa souffrance à distance, reprend ses esprits, et, au minimum, vit un moment de solidarité, souvent joyeux....

## **LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : DES FAITS...**

### **I - ...MASSIFS**

95 % des personnes qui passent par le groupe Souffrance au travail viennent sur les conseils des médecins du cabinet médical : c'est dire si elles se sont d'abord confrontées à ce fait massif, incontournable, (même si elles ont bien essayé de le contourner de diverses manières...) : le corps..., qui refuse de continuer à supporter l'insupportable. Les manifestations de ce refus se ressemblent et vont de la fatigue, l'insomnie, l'irritabilité jusqu'à la dépression, le burn-out...

L'analyse de leurs situations professionnelles permet de remonter à la cause principale de ces manifestations somatiques : **l'organisation du travail**. Là aussi, des faits massifs :

- la surcharge de travail : faire, seul, le travail de deux ou trois (l'entreprise promet souvent une embauche mais ne le fait pas, rendant pérenne une situation au départ provisoire), engendre un rythme de travail effréné qui mène droit à un stress dépassant largement les bornes du bien être au travail (qui accepterait un stress ponctuel et stimulant).
- une hiérarchie maltraitante, soit volontairement dans le but de faire démissionner un salarié compétent mais devenu trop cher (indices notoires : refus de donner des informations, mise à l'écart, propos méprisants et dévalorisants, voire insultes, répétés...) soit plus inconsciemment parce que le N+... est lui-elle même pris-e- dans le cercle infernal du « work-addict » (les drogués du travail) vouant ses jours et ses nuits à l'entreprise, ou, parce que, arrivé-e sur ce poste par le jeu des alliances complaisantes, il-elle soit franchement incompétent-e... , soit parce qu'il-elle s'est taillé-e un espace « hors la loi » et règne dans son domaine comme un potentat local...
- un changement de direction entraîne souvent un changement de management et une réorganisation des équipes qui peut entraîner pour le salarié une perturbation parfaitement normale mais qui peut s'installer dans une souffrance durable quand ce changement coïncide avec un conflit éthique : politique purement gestionnaire et quantitative à la place d'une politique d'écoute des usagers d'un service par exemple. Signalons qu'on voit aussi son contraire : tel responsable adjoint veut mettre en œuvre un projet global de qualité, d'ailleurs voulu au plus haut niveau, mais se heurte à un responsable paternaliste et conservateur, flirtant avec la corruption...

Donc, quand une personne singulière, tout à fait lambda, rencontre une structure délétère, c'est comme si un cycliste se faisait renverser par une voiture sur une route chargée.... Cela provoque des dégâts sur la personne dont il serait curieux d'exempter le conducteur de la voiture et l'intensité du trafic, de leur responsabilité, en n'allant chercher que du côté de l'histoire personnelle du cycliste... Bref, ne psychologisons pas la souffrance au travail. Pour autant, celle-ci passe bien par un psychisme singulier : aucun individu, même bien portant et bien dans sa peau ne peut résister sans dommages, seul, à une attaque brutale du réel... Pourtant, ce lien si manifeste (quand on l'analyse) de la souffrance individuelle avec la structure qui la cause, n'a rien d'évident au départ pour le salarié lui-même... C'est que les faits psychiques sont...

### **II - ...DES FAITS PLUS SUBTILS**

La souffrance au travail, c'est un mécanisme d'autodestruction qui se met insidieusement en place, à l'insu du salarié. Que l'attaque soit brutale ou progressive, qu'elle provoque une sidération ou un lent grignotage de soi, elle conduit toujours le salarié (en l'absence bien sûr d'une réaction collective) à la perte de l'estime de soi, perte de l'énergie, perte de ses moyens intellectuels, à l'isolement. Cette dernière phase de l'isolement est déterminante : soit qu'il soit ouvertement ostracisé, soit qu'il fuit

ses collègues pour, à ses propres yeux, d'excellentes raisons. (Ex : une démarche collective a été faite auprès d'un responsable et dans la réalité, il est le seul à avoir assumé véritablement la revendication... ), soit qu'il ne puisse plus assumer la convivialité souvent obligée du travail qui lui apparaît désormais dérisoire, fausse. Il prend l'habitude du repli sur soi, avec tout le malaise que cela suppose... et il se retrouve dans un engrenage négatif : bientôt la direction pourra lui reprocher dans l'entretien annuel d'évaluation, des *faits* exacts : pas de rayonnement, pas de participation au travail en équipe, de vraies fautes professionnelles...

Bien sûr le fonctionnement psychique propre à chacun va alors intervenir. Il y a ceux que la culpabilité submerge très vite qui vont essayer de prouver qu'ils sont toujours de bons travailleurs, qui vont en rajouter, « prendre sur eux », « tenir », tenter de répondre aux exigences du travail même si celles-ci sont devenues exorbitantes et surtout pas en accord avec l'état réel physique et psychique qui est le leur... Il y a ceux, eux-mêmes responsables d'équipes, qui vont essayer d'aménager la réalité, surtout pour les salariés qui sont sous leurs ordres, donnant à cette position de « protecteur » de plus faible qu'eux, une valeur rédemptrice pour eux mêmes et l'obligation là aussi de « tenir ». Il y a ceux habituellement très sûrs d'eux qui vont fièrement accepter l'isolement avec le risque de glisser dans un mode de perception du réel qui peut friser la paranoïa. (Ils l'expriment souvent sur un mode interrogatoire, justement parce qu'ils ne sont pas « paranoïaques » mais ils sentent bien que leur rapport à la réalité n'est plus très sûr). Là, aussi, rien que de très normal : aucun psychisme ne peut fonctionner convenablement sans relation vivante à l'autre. Or, tout ce processus qui se met en place est un processus mortifère qui va dans le sens de la destruction des liens : liens au travail, mais aussi liens amicaux, liens familiaux, jusqu'aux liens internes, pourrait-on dire, quand le système complexe et circulatoire du fonctionnement psychique se fige sur le traumatisme qu'est la maltraitance au travail... Cela peut être d'ailleurs une limite dont prend conscience le salarié qui l'amène à consulter un médecin : par exemple, quand il constate qu'il devient par trop irritable au sein de sa famille.... C'est que ce processus destructeur insidieux a pris le dessus sur le fonctionnement rationnel : on n'est pas fou, non, mais submergé, et la pensée est en panne.

Le reconnaître est le premier pas à faire pour s'en sortir mais souvent, dans une ultime tentative pour sauver les apparences, la première réaction du salarié face à sa souffrance, surtout si sa responsabilité professionnelle lui a donné de longue date cette habitude, sera de la nier, et la demande au sein du groupe se formulera d'abord sous une forme close du type : « comment faire pour supporter l'insupportable ? ». En d'autres termes, **c'est la question de l'adaptation au réel qui est posée, et de ses limites : jusqu'où accepter, refuser ?** On ne répond pas d'emblée à une telle question : il faut d'abord le détour de l'analyse pour mieux cerner les enjeux, les possibilités ou impossibilités avant de se stabiliser sur des portes de sorties : réelles (quitter l'entreprise) ou d'adaptation plus vivable à la situation en en modifiant quelques paramètres. Dans tous les cas, on n'est pas de trop dans le groupe (souvent 4 ou 5, parfois 8 ou 9 personnes) pour cerner la complexité de la situation et l'éclairer suffisamment pour que le salarié puisse prendre une décision qui soit la sienne et la plus juste pour lui.

### **III - SE REPENDRE, C'EST D'ABORD REPENDRE LES FAITS**

Au groupe Souffrance au travail, c'est le processus inverse de l'isolement, de la submersion par les affects et de l'autodestruction qui tente de s'instaurer.

Retrouver le chemin de la pensée, c'est mettre les affects à distance : ce n'est pas une opération magique ni volontariste : c'est le résultat d'un processus de va et vient entre ce que la personne qui expose sa situation, ressent, et l'analyse qu'elle peut en faire, avec l'aide du groupe qui, lui aussi navigue dans son écoute, entre affects et analyse.

L'ancrage de l'analyse est de reprendre les faits, les cerner, les décrire très précisément : voir quelles paroles ont été dites, quels documents signés, quels mails envoyés, à quel moment ceci ou cela s'est passé, s'il y a répétition ou non etc., tant du côté de l'entreprise que du côté du salarié.

Pourquoi ce soudain amour des « faits » dans un groupe où le seul outil est la parole ? On l'a dit : à la fois pour mettre la souffrance à distance, qui aveugle et trouble le rapport à la réalité, ce qui est gênant pour mener les actions les plus adéquates à la situation, mais aussi parce que **devant**

**n'importe quelle instance dirigeante ou juridictionnelle, il faudra toujours partir des faits et éloigner le « pathos »**...., ce qui ne veut pas dire cacher, nier la maladie ou la dégradation psychique qui a eu lieu, mais parce que, quand on doit se défendre, on doit avancer les preuves. Personne n'est censé vous croire sur parole.... Cela peut d'ailleurs prendre un relief cruel et décevant : tel qui a gagné aux Prud'hommes peut perdre en appel devant de « vrais » juges pour qui un fait non parfaitement établi n'est pas une preuve... et les avocats de la partie adverse savent mettre en avant tous les détails qui font la différence...

#### **IV - ANALYSER LES FAITS : UNE TÂCHE COLLECTIVE**

Le groupe souffrance au travail n'est ni une instance décisionnelle ni une instance juridictionnelle mais c'est **un lieu du collectif** : pas n'importe lequel : un collectif de salariés vivant ou ayant vécu une situation de souffrance comparable à celle que la personne expose. C'est une position d'égalité d'expérience (et non de statut ou de richesse..., ce qui fait de l'expérience de ce groupe une expérience humaine bien particulière et fort intéressante...). Cela garantit une écoute bienveillante et solidaire mais aussi objectivante : ramenant aux faits, au réel. Il est d'ailleurs remarquable que tel qui a du mal à voir clairement sa propre situation, pourra prononcer des paroles très éclairantes pour la situation d'un autre...

Pour garantir un peu plus : des règles et une méthode inspirées de l'analyse de pratiques professionnelles soutenues par les deux animateurs, sont là pour qu'on ne court pas tout de suite à des solutions risquant d'être inadaptées, du type « tu devrais faire ci ou ça ». En effet, ce qui vaut pour l'un ne vaut pas forcément pour l'autre. Ce collectif se tient au plus près de la subjectivité de chacun. **Le cadre ainsi posé n'a pour but finalement que de permettre qu'un processus s'y déroule, dont personne n'a les tenants et les aboutissants.** C'est à chaque fois une « aventure » singulière... C'est d'ailleurs cela qui fait qu'on peut y prendre plaisir. Un vrai processus de pensée se cherche, ne connaît pas d'avance son issue. C'est pourquoi il est nécessaire aussi qu'une durée puisse s'instaurer sur environ trois séances, voire plus. Prendre le temps... Pour penser, il faut du temps, tout le contraire du stress au travail dont on finit par se demander s'il ne se justifie pas essentiellement par ce résultat : surtout, que le salarié ne réfléchisse pas trop : ni à ses conditions de travail, ni à sa condition de travailleur...

Il est remarquable aussi que souvent au bout de ce processus, la personne qui a exposé, (et le groupe avec elle), en vient à se poser des questions plus générales, sur son travail, sur sa vie, souvent à travers la langue de l'époque, si révélatrice ... : « s'éclater » au travail, « s'investir » dans son travail, « se dépasser »...

Ne plus s'identifier exclusivement au travail peut aboutir à un grand bouleversement personnel... A travers le travail, quelle image de moi je recherche ? A quel stéréotype je résiste dans mon travail ? (et qui m'amène des déboires : comme d'être une femme, mais pas conforme au stéréotype de la féminité). A quel stéréotype je ne résiste pas ? (être un homme « fort »... etc.).... Le voyage en « imageries » de toutes sortes est fort intéressant : il est vrai que depuis l'enfance, nous ne cessons de nous identifier à des modèles, puis nous en séparer pour en trouver d'autres..., et la crise personnelle que constitue la souffrance au travail, débouche souvent sur un remaniement de ces identifications.

Ainsi, la reprise des faits, c'est aussi la reprise de soi...

#### **IV - DES APPUIS DANS LE SYSTEME TRAVAIL : DES INSTANCES JURIDIQUES ET SOCIALES COMME ANCRAGE DANS LA RÉALITÉ ET SUPPORTS DE L'ACTION**

Après le temps de l'analyse, vient le temps de l'action.

Ayant séparé quelque peu l'affectif du pensé, la personne s'aperçoit que renvoyer un mail rageur à tel ou tel, n'est pas forcément une démarche efficace, pas plus qu'un discours plaintif ou son contraire d'ailleurs (un discours combatif mais isolé, ou bien le silence : ne rien dire, faire semblant...), que le repli sur soi est dangereux, que prendre soin de sa santé est primordial... etc.

Après avoir établi les faits et leur chronologie, vient le temps des démarches possibles, à la mesure de l'énergie plus ou moins retrouvée par le salarié. C'est souvent l'occasion de (re)découvrir des

instances sociales et juridiques qui ont été mises là, précisément pour lui : la personne en souffrance appartient aussi à un autre collectif, plus grand que le groupe Souffrance au travail : celui de l'ensemble des salariés qui ne sont pas sans droit (en vertu de luttes passées issues d'autres collectifs d'ailleurs...) :

- le médecin du travail, peut être un appui non seulement sur le plan individuel : il peut appuyer la nécessité que le salarié ne dépasse pas ses horaires par exemple. Il peut aussi, d'une manière globale, faire remonter les dysfonctionnements du service au responsable... Il a d'ailleurs une obligation juridique de remettre la *fiche d'entreprise* faisant état de ces problèmes à l'employeur ainsi qu'à l'inspection du travail. Il peut aussi communiquer avec le médecin traitant.
- le CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) : a également un rôle global de prévention pour l'ensemble des salariés . Il peut demander une enquête. Il peut assister directement le salarié victime.
- le délégué du personnel : peut dialoguer, informer, accompagner mais aussi a le droit de saisir l'employeur « s'il constate qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et morale... ».
- les syndicats professionnels : peuvent également dialoguer, informer, accompagner. Ils doivent aussi informer le CHSCT des problèmes. Ils peuvent, sous certaines conditions, agir à la place du salarié pour la défense de ses intérêts.
- l'inspection du travail : a une mission d'information et de conseil mais aussi de contrôle de l'entreprise.
- le psychologue du travail : peut ne pas être qu'une pure émanation patronale...
- le médiateur : peut aussi jouer pleinement son rôle de médiation qui permet aux relations de travail de se repositionner sur des bases acceptables par les deux parties, soit un compromis, évidemment... (Aucune situation de souffrance au travail ne se solde par un « vous avez parfaitement raison... » ; au pire, c'est le départ de l'entreprise).
- les organismes de formation : par le statut d'instances intermédiaires entre le monde du travail et le monde personnel, peuvent être un formidable outil de mise à distance et donc de réflexion et de reprise de soi, même quand elles sont conseillées par l'instance dirigeante avec qui on a maille à partir !!!

Oui, le monde du travail est complexe, mais quand ces diverses instances font leur travail, ne sont pas corrompues (parce que oui, hélas, la corruption n'est pas réservée à de lointains pays exotiques !), elles sont des ancrages dans la réalité difficile du monde du travail d'aujourd'hui. Au minimum, elles permettent à la personne en souffrance de sortir de ses ruminations, d'entendre des discours souvent intermédiaires entre la parole patronale et la sienne, ou plutôt d'entendre mieux la sienne propre.

Au final... le salarié en souffrance va peut-être quitter l'entreprise, en négociant les meilleures conditions de départ ; parallèlement, il va entreprendre des démarches pour retrouver, ailleurs, un emploi (mais ce final là met souvent du temps à arriver par ces temps de chômage...).

De plus en plus souvent, me semble-t-il, il ne va pas quitter l'entreprise mais va retrouver un peu de maîtrise sur son environnement de travail : il saura dire « non » (en ayant souvent perdu pas mal de ses illusions...) à la surcharge de travail, aux dépassements d'horaires, au travail le week end.... Il saura se résigner à ne pas fournir la même qualité selon qu'il dispose de deux heures ou de dix pour la tâche à accomplir. Il saura dire les mots qu'il faut pour se faire respecter. Il se construira un nouveau mode d'être avec sa hiérarchie, il est vrai parfois au prix d'un clivage psychique (ex : respecter formellement son chef mais pas intérieurement), et se poser les questions qui lui feront se respecter lui même. Il saura rétablir un *modus vivendi* acceptable avec ses collègues. Il saura mener à bien un entretien avec son N+... ou le DRH, il saura simplement dire ce qui est, sans forcément chercher à aboutir à tout prix, et quand il a vraiment retrouvé la pêche, il saura manier l'humour ! Le mot d'esprit, en l'absence de réaction collective, n'est-ce pas ce qui reste comme possibilité de résistance aux personnes soumises à un système par trop oppressif, ? Signe qu'on est, d'ailleurs,

dans des stratégies de survie, où les individus peuvent, heureusement, déployer des trésors de finesse et de créativité... « **en attendant le rapport de forces favorables** », comme disait une participante...

En espérant que ce dernier ne s'appelle pas Godot...

## **V- DES APPUIS EXTÉRIEURS AU SYSTÈME TRAVAIL**

Nombre de participants trouvent le chemin de pratiques de soutien personnel, de relaxation, de thérapie, ou ont recours à diverses démarches culturelles qui les aident à mieux comprendre ce qui leur arrive et... le monde qui les entoure... S'extraire du travail, c'est reprendre intérêt pour soi et les autres, pour soi et le monde.

## **CONCLUSION**

Une autre participante notait que certes, on en bavait, tant qu'on était en souffrance, mais quand on en sortait, le monde n'était plus le même : soi même, on sort de cette crise, avec une conscience élargie, plus riche, plus humaine..., une conscience plus grande aussi des limites à ne pas dépasser dont celle, primordiale, de sa santé...

Une autre participante disait qu'elle avait acquis de « nouvelles compétences », en matière de vie... Presque toujours, une reprise en main de sa santé s'opère, même si les changements sur le terrain sont minimes ; là encore, une autre participante : « on ne peut changer la stratégie de l'entreprise mais on peut préserver sa personne »...

J'ai envie de dire aussi, contre tous les déterminismes que, partout où l'on peut dire à nouveau un vrai « je », même au sein des situations les plus contraintes, quelque chose résiste, qui a à voir avec l'existence d'un sujet, lequel n'est pas sans lien avec un minimum de collectif.

**Claudine Cicoella**

Article revu par Dominique Broskiewicz

25/04/2015

NB : dans mes formulations, j'ai presque tout mis au masculin mais 90 % des participants sont en fait des « participantes ».

Ma bibliographie :

- les paroles entendues au cours de ces deux dernières années d'animation du groupe Souffrance au travail, avec comme appuis réflexifs,
- celui de W.R. Bion, pour l'analyse qu'il fait du mécanisme de la pensée,
- et toujours celui de Marie Pézé, Rachel Saada, Nicolas Sandret. Travailler à armes égales : souffrance au travail : comment réagir. Pearson, 2011.
- et celui de Christophe Dejours dont le dernier livre « Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité ». Paris, Bayard, 2015, pointe un frémissement de nouveauté : certaines entreprises ayant suivi ses préconisations, (partir du travail réel et non d'une logique gestionnaire des résultats ; mettre en place coopération et délibération en place de l'évaluation individualisée) non seulement surmontent la crise induite par une gestion trop extérieure au terrain et maltraitante pour les salariés, mais s'en trouvent même plus performantes, avec des salariés plus heureux...