

Marie Pezé

Travaillez à armes égales



Psychanalyste, Marie Pezé a créé, en 1997, la première consultation spécialisée « souffrance et travail ». Depuis, quarante autres ont vu le jour un peu partout en France (souffrance-et-travail.com). L'idée est de soigner et de donner des armes à ceux qui sont déstabilisés par une organisation du travail basée sur le management par la peur, la rentabilité, l'isolement des salariés et leur destruction psychique. Pour que le travail ne tue plus.

Comme psychanalyste, vous êtes confrontée à la souffrance au travail depuis 1995. Avez-vous vu des évolutions ?

Beaucoup, surtout dans la prise de conscience. Grâce à notre travail de fond, grâce aux documentaires *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, de Sophie Bruneau et Marc-Antoine Roudil, et la trilogie de Jean-Robert Viallet, *La Mise à mort du travail*, les patients viennent nous voir très en amont. On n'a plus les affreux tableaux de temps de guerre.

Des « tableaux de temps de guerre » ?

Quand je dis « tableaux de temps de guerre », je parle de ces stress post-traumatiques que développent les soldats qui reviennent d'Irak, d'Afghanistan. Qu'un ouvrier du bâtiment qui est tombé de son échafaudage, qui a failli s'empaler sur des tiges d'acier développe une névrose traumatique, ça paraît logique. Mais découvrir ces mêmes tableaux cliniques chez des salariés qui ne font pas un métier dangereux, de la femme de ménage au cadre supérieur, ça m'a sidérée. J'ai vu arriver à ma consultation des personnes usées mentalement⁽¹⁾, qui s'enfonçaient dans des dépressions, n'avaient plus de réactions, plus d'imaginaire. On a commencé à comprendre qu'un modèle

organisationnel du travail était à l'œuvre, qui venait capturer quelque chose de la vitalité des salariés appartenant à des catégories socioprofessionnelles très différentes et qui racontaient les mêmes choses : pressions morales, intensification du travail, densification des tâches, objectifs irréalisables. On leur demandait juste d'exécuter, d'être des robots.

Cela ressemble à de l'esclavage.

Oui, mais ces modèles utilisent d'autres contraintes sur le psychisme et les corps. L'organisation du travail est devenue orfèvre pour enfouir cette violence et en rendre la crise responsable. Mais en tant que métaphore de je ne sais quel nuage noir qui planerait sur nos têtes, elle sert surtout à nous faire taire. C'est là son but, car une crise qui revient tous les deux ans n'est plus une crise mais une maladie chronique de notre système économique qui convulse. Chacun doit comprendre à quel point l'intensification du travail atteint des niveaux qui pulvérisent les seuils neurophysiologiques qui font que chacun s'effondre, dans un contexte de perte des collectifs et des solidarités.

Cette perte a été pensée ?

Et programmée depuis la fin des années 1980. Aux États-Unis, les quatre grands cabinets de consultants (comme Ernst & Young) élaborent les modes de management en vigueur dans toutes les entreprises françaises. Les ressources humaines, investies par les militaires en fin de carrière, appliquent ces méthodes qui ne visent qu'une chose, l'augmentation de la productivité.

Ce n'est pas nouveau, on a déjà connu ça avec le taylorisme.

Ce qui est nouveau, c'est que ces modèles managériaux, comme le lean management⁽²⁾, détruisent les collectifs de travail, génèrent le chacun pour soi. Ils appliquent le management par la théorie du chaos. C'est écrit noir sur blanc : il faut des leaders charismatiques qui vont entraîner les troupes par le biais de la séduction ou de la peur ; ne pas terroriser le salarié sinon on l'immobilise, mais lui faire constamment peur en lui donnant des objectifs supplémentaires, en le mettant en concurrence non pas avec le Chinois à l'autre bout de la planète mais, comme récemment à la Caisse d'épargne, avec son collègue dans le bureau d'à côté. Plus personne n'est épargné, même les cadres les plus performants.

Comme à France Télécom ?

Nous avons reçu beaucoup de salariés de France Télécom, et notamment celui qui avait inventé l'équivalent de l'iPhone. France Télécom n'en avait pas voulu. S'apercevant de son erreur, l'entreprise a tenté de la dissimuler en rendant invisible son salarié. Elle l'a perdu dans un organigramme satellitaire, l'a mis sur un plateau vide, avec les fils déconnectés qui pendaient du plafond. Il a fallu une visite de l'Inspection du travail pour l'évacuer de ce lieu. Ces pauvres docteurs en mathématiques qui habitaient Paris ont été mutés sur des plateaux téléphoniques à l'autre bout de la France. On leur a fait changer

de métier, on a renié leurs compétences, on les a isolés de leurs familles et amis. Et après, on s'est demandé pourquoi ils se jetaient par les fenêtres.

L'intensification du travail est-elle efficace ?

Le salarié français est troisième en productivité horaire au rang mondial! Mais au nom d'une meilleure productivité, on produit du sale boulot. C'est l'histoire de ce massicoteur qui, face à l'intensification du travail imposée par son patron imprimeur, rate sa rame de papier pour la première fois de sa vie. Il veut recommencer mais le chef refuse et lui ordonne de la livrer en l'état, laissant au service après-vente le soin de régler la réclamation du client. Le massicoteur, à la dixième rame ratée, ne se reconnaît plus dans son travail et fait une dépression. C'est aussi l'histoire d'une mamie centenaire qui voulait, avant de mourir, manger un œuf à la coque avec des mouillettes, comme le lui faisait sa maman. Le directeur de la maison de retraite, qui passe tous les jours voir ses petits vieux, va donc à la cuisine où travaillent un cuisinier, la diététicienne et une qualitiennne. Ils répondent au directeur qu'ils ne peuvent pas faire un œuf à la coque car on ne peut plus faire entrer de coquilles dans les cuisines, que les œufs s'achètent en briques. Le directeur propose d'aller acheter des œufs mais ils ne peuvent pas les faire cuire. Ils affirment ne pas pouvoir – ni vouloir – transgresser les règles et risquer de remettre en cause la certification de la maison de retraite. Ils ne s'autorisent plus la petite transgression que peut représenter une bonne action. La dame est morte sans son œuf à la coque. Le directeur en pleurait.

Et les suicides, les immolations ?

L'intensification de la productivité met les gens le dos au mur, dans des états de grande détresse et d'angoisse qui provoquent des crises psychiques aiguës. Dans ces nouvelles organisations, on demande aux salariés de fixer leurs propres objectifs, d'être à la fois son employé et son propre chef d'équipe, son bourreau et sa victime. Ces immolations correspondent au meurtre de la partie de soi qui donne les ordres, fixe les objectifs. Si les armes étaient en vente libre en France, il y aurait sûrement plus de meurtres, comme c'est le cas aux États-Unis. Je regardais à la télé l'histoire du cadre de la fonction publique territoriale qui s'est immolé devant son lieu de travail à Lyon, l'année dernière. Après s'être beaucoup investi dans son travail pour répondre aux injonctions grandissantes, il avait atteint un stade d'épuisement, s'était fait traiter d'incapable, avait été humilié par son chef de service. Et donc, non seulement il s'était épuisé au travail mais il avait aussi perdu son honneur. Pour lui, l'enjeu était de rétablir sa dignité, sa vérité, mais à quel prix, défiguré, des doigts en moins! C'est ce qu'on appelle des suicides rouges, un peu militants. La personne essaie de faire remonter ses difficultés dans sa hiérarchie; devant la fin de non-recevoir, se dit qu'elle va se tuer et qu'après, la parole sera libérée. Mais c'est le contraire qui se produit! La parole est encore plus verrouillée.

Ce qui nous inquiète le plus, ce sont les suicides blancs. De nombreux salariés sont en surcharge de travail constante, en burn-out, mais se disent kidnappés par cette hyperactivité et n'arrivent plus à se poser pour souffler. Même les médicaments

n'agissent plus. En consultation, ils évoquent le suicide comme un moyen de dormir, simplement.

Vous parlez beaucoup des cadres, mais chez les prolos ?

C'est la même chose. Prenez les centrales nucléaires. Au début, quand les vigiles de nuit jouaient au Scrabble ou à la belote, on leur collait des avertissements disciplinaires car ils ne surveillaient pas les consoles. Mais grâce à une étude ergonomique, on a compris que rester là toute la nuit à surveiller la console était infaisable sur le plan cognitif. En faisant la même tâche tout le temps, au bout d'un moment, vous vous endormez. Alors que jouer à un jeu que vous connaissez bien est la meilleure manière de rester éveillé. Donc, on les a laissés faire.

Autre exemple que je donne souvent : l'expérience de sellières d'une grande marque. Elles font un sac avec une seule et immense aiguillée de fil. Quand elles démarrent, elles doivent envoyer le bras très loin dans leur dos. C'est hallucinant, on a l'impression qu'elles se disloquent l'épaule. Pourtant, cette contrainte biomécanique ne génère pas de troubles musculo-squelettiques (TMS). Puis un jour, la chef d'atelier malade est remplacée par un homme de la maroquinerie masculine qui a l'habitude de collectifs masculins, pas de ces bonnes femmes qui papotent, qui mettent de la musique, qui fonctionnent à leur rythme. À la fin de la première journée, il leur dit qu'elles ne sont pas bien rapides et qu'il faudra qu'elles se bougent un peu plus. Et ces femmes à qui on laisse beaucoup d'autonomie lui répondent qu'elles connaissent leur travail. Le lendemain, il leur dit : « Écoutez, bande de connasses, il n'est plus question que vous remettiez mon autorité en cause, vous allez faire ce que je dis. » Eh bien, à la fin de la journée, les sellières ont commencé à avoir mal partout, périarthrites de l'épaule, syndrome du canal carpien bilatéral...! Bien entendu, dans l'usine du coin, on aurait renvoyé les ouvrières. Mais là, on est dans le secteur du grand luxe. Le chef d'atelier a donc été licencié et on a soigné ces femmes irremplaçables car les sacs étaient en attente. Sans théorie du travail, on ne peut pas comprendre ça. En France, on a trente, quarante ans d'études ergonomiques derrière nous. La neurophysiologie, la psychologie, la médecine, le droit : on possède tous les éléments pour inventer des organisations du travail acceptables par tous.

Pourquoi ne le fait-on pas ?

Les écoles de commerce, celles qui forment les managers, s'occupent de mettre sur le marché les seigneurs/saigneurs de la société française. Leur vision du salarié français reste celle d'un salarié ne pensant qu'à ses vacances et dont il faut entretenir la « précarité subjective ».

Vous ne devez pas être très bien vue des patrons.

Ne croyez pas ça. Dans les PME, les patrons me comprennent. Un jour, j'ai reçu l'appel d'un patron d'une petite entreprise bordelaise qui fabrique une pièce de l'hélicoptère mis en vente par un célèbre vendeur d'avions. Il me dit que « ses gars » sont très fatigués, il ne sait plus quoi faire. Le rendement s'essouffle. Il voulait me voir. Je lui

réponds qu'il ne va pas venir à Paris, que je suis psychologue, pas ergonomiste. Que je ne peux pas analyser son organisation du travail. Je n'arrive pas à le convaincre, donc il arrive avec sa DRH et je vois débarquer une boule de nerfs. Je le laisse parler longtemps. Pour augmenter la productivité, il avait réorganisé le travail, supprimé les pauses du matin, raccourci les pauses café, fait refaire la salle de repos en arrachant tous les posters et les photos personnelles. Il avait licencié la femme de ménage qui apportait des crêpes, à cause des normes de propreté. À un moment, il s'entend raconter tout ça et s'arrête. Je lui demande s'il a acheté une nouvelle organisation du travail, le *lean management*, il me répond : « Oui, comment vous savez ? » Il enchaîne : « J'ai tout faux, je suis un idiot fini, c'est moi qui ai aggravé la situation ! » Il est reparti en trombe et m'a envoyé un mail depuis son TGV pour me dire qu'il avait compris qu'il devait remettre les choses en place : temps de pause, de répit, de convivialité...

Peut-on chiffrer la souffrance au travail ?

Ça coûte 3,5 % du PIB!

Juridiquement, que doit faire une personne harcelée ?

En tant qu'expert judiciaire, je lui dis qu'elle ne doit pas employer ce mot qui est une qualification juridique que seul le magistrat peut utiliser. Il y a une bonne cinquantaine d'autres notions juridiques pour qualifier sa situation. Déjà, par exemple, « l'exécution de mauvaise foi de son contrat de travail ». Et si elle est en mauvais état de santé, elle peut s'appuyer sur « l'obligation de protection de la santé physique et mentale qui pèse sur chaque employeur » (L 4121 du code du travail). C'est très efficace.

Vous dites que les magistrats ont fait un gros travail, pourquoi ?

Les magistrats qui s'occupent du droit du travail ont vu s'aggraver l'état des salariés français et ont décidé de taper un grand coup en 2002 avec les procès liés à l'amiante. Ils ont donc changé la loi sur l'obligation de sécurité, en y ajoutant, en plus de la santé physique, la santé mentale. Depuis 2002, toutes les condamnations s'appuient sur l'obligation de sécurité, l'article L-4121.

En France, on s'occupe des salariés une fois qu'il leur est arrivé quelque chose. C'est de la prévention tertiaire. Les juristes ont dit qu'il fallait couvrir les risques en amont et les empêcher d'advenir, qu'il faut adapter le travail à l'homme, faire de la prévention primaire. Elle est magnifique cette loi, mais insuffisamment connue! Tout comme personne ne connaît l'arrêt Snecma, qui date de mars 2008 et qui dorénavant s'impose à tous. Voici ce qui l'a motivé. Tous les week-ends, deux salariés font des tours de garde dans une entreprise classée Seveso, donc à risques. Ils marchent en binôme au cas où l'un des deux tomberait ou inhalerait des produits toxiques. L'entreprise est vendue et le nouveau chef d'entreprise choisit d'augmenter la productivité et donc de diminuer la masse salariale. Avec un seul salarié de garde le week-end équipé d'un dispositif pour prévenir un centre en cas d'urgence. Les salariés désormais seuls ont peur, font des crises d'anxiété, certains de l'urticaire. Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) alerte le chef d'entreprise, souligne les atteintes à la

santé et suggère de remettre un deuxième salarié. Le chef d'entreprise passe outre ces recommandations et la situation s'aggrave. Le CHSCT porte plainte au tribunal de grande instance et gagne. Le patron fait appel et perd à nouveau. Il va en Cour de cassation où les juges rendent un arrêt faisant jurisprudence : l'obligation de sécurité est supérieure au pouvoir de direction du chef d'entreprise.

Si vous aviez un conseil à donner quand cela va mal au boulot...

Sortir de l'entreprise au plus vite. Expliquer ce qui ne va pas au médecin du travail afin qu'il note tout dans le dossier médical, que le salarié pourra récupérer grâce à la loi Kouchner et dont il pourra se servir en cas de litige. Puis, si rien ne peut être fait, ne pas tenir à tout prix, sortir de l'entreprise via un arrêt maladie et suivre une consultation spécialisée (liste sur le site souffrance-et-travail.com).

Quel est l'un des premiers symptômes de souffrance au travail ?

La peur. On peut être stressé, anxieux d'une évaluation, ne pas avoir envie d'aller travailler, s'ennuyer. Mais avoir peur est anormal.

Quelles solutions proposez-vous pour rompre l'isolement ?

Je dis toujours à mes patients : « Vous n'êtes plus seuls. » Et tous, quand ils ont retrouvé du travail – car 80 % d'entre eux vont bien après la thérapie –, m'ont dit que c'est cette phrase qui les avait sauvés.

Propos recueillis par la rédaction

Illustration : Large

(1) *Travail, usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Christophe Dejours, éd. Bayard, 1980, nouvelles éditions augmentées en 1993 et 2000.

(2) C'est la bible du management actuel, guide suprême de la rationalité du travail, des économies et de la productivité.

À lire :

• *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Marie Pezé, Flammarion, coll. Champs.

• *Travailler à armes égales, Souffrance au travail : comment réagir*, de Marie Pezé, Rachel Saada, Nicolas Sandret. Éd. Pearson.

À consulter :

www.souffrance-et-travail.com

Ce site créé par Marie Pezé se veut résolument pratique. Il donne des conseils, des outils, des lettres types, des conseils juridiques, des descriptions de management pathogène, des infos, des adresses, des forums pour combattre la souffrance au travail et ne plus rester seul. Il reçoit 50 000 visites par mois.