

Souffrance au travail : comprendre avant d'agir

Philippe Davezies.

Texte rédigé pour la rubrique CHSCT Pratique du numéro 68 (Octobre 2009) de la revue Santé et Travail.

La souffrance au travail se manifeste couramment sous la forme d'une plainte extrêmement individualisée qui mêle anxiété, colère, sentiment d'isolement, vécu d'indignité.

Elle est très généralement associée à un profond désarroi. La personne ne comprend pas ce qui lui arrive et ne sait plus comment y faire face. Elle exprime ses difficultés sur le mode du conflit interpersonnel dans des formes très générales – focalisées, par exemple, sur la méchanceté du chef. Son discours, très répétitif, ne parvient pas à rendre compte de ce qu'elle a réellement vécu. Cette incapacité à s'expliquer use la patience des proches et contribue à accroître le sentiment d'isolement et d'enlèvement. Cette situation peut l'amener à faire appel aux membres du CHSCT ou aux syndicats.

En pareil cas, plusieurs dangers menacent le représentant du personnel. Le premier consiste à « coller » au discours de la personne souffrante. Evidemment, cela ne l'aide pas, et le représentant se trouve lui-même en difficulté : porteur des mêmes discours il aboutit à la même impasse. Il est alors tenté de recourir aux ressources traditionnelles de l'action syndicale : la méchanceté du chef devient une manifestation de la politique de la direction, voire un effet de la mondialisation libérale. Cette montée en généralité permet au militant syndical de se dégager, mais elle aggrave l'enfermement de la personne souffrante dans des discours généraux qui ne lui ouvrent aucune perspective d'action.

Enfin, son inquiétude face à la situation conduit souvent le militant syndical à intervenir publiquement (déclaration au CHSCT, droit d'alerte, etc.). Or, la personne fragilisée n'est pas en mesure de soutenir le débat social autour de son affaire. C'est la crainte de se trouver ainsi « embarqué » qui fait que nombre de salariés en difficulté hésitent à solliciter l'aide des représentants du personnel.

Dans ces conditions, mieux vaut résister à la tentation de l'intervention immédiate qui maintient la victime dans une position passive. Il s'agit avant tout de l'aider à exprimer et à penser son histoire et sa situation. Mais c'est aussi une exigence pour le représentant du personnel : avant d'agir, il faut comprendre de quoi il retourne.

Il convient d'accorder du temps à l'écoute et à la réflexion : *"Voulez-vous que nous prenions un moment pour que vous puissiez m'expliquer ce qui vous arrive ?"*

Tout l'enjeu est d'aider la personne à se dégager des explications généralisantes (de la méchanceté du chef à la mondialisation libérale) dans lesquelles elle ne peut que tourner en rond. Il faut s'efforcer de revenir aux événements particuliers à partir desquels ces interprétations générales ont été construites : *"Pour bien comprendre,*

est-ce que vous pourriez me raconter comment ça c'est passé précisément une fois où ça vous a particulièrement marqué ?". Ou bien "la dernière fois", ou bien "la première fois que vous avez senti qu'il y avait un problème": peu importe, l'important est d'arriver à réfléchir ensemble sur la base d'événements précis, localisables en temps et en lieu.

Si cette condition est réalisée, la discussion s'enrichit rapidement. Il n'est plus seulement question des relations avec le chef. L'événement met en scène les objets du travail (dispositifs techniques, clients, plannings, systèmes de contrôle, etc..) autour desquels se noue le conflit. La réflexion se déplace à un niveau où la personne possède une expertise : celui des contradictions et dilemmes qu'elle affronte quotidiennement dans son activité.

Assez vite, ce qui était présenté comme un problème de nature affective devient un conflit autour de la façon de travailler.

Il apparaît que le travail implique de faire A et de faire B, mais que A et B sont plus ou moins incompatibles. Derrière le conflit interpersonnel se dessine un conflit de logiques qui traverse l'organisation du travail.

L'objectif suivant est d'arriver à percevoir ce qui motive la position de la personne : pourquoi, à tel moment, est-il si important pour elle de faire A, alors que son chef attend B ? L'analyse révèle, en général, qu'elle s'efforce de promouvoir ou de préserver des dimensions de l'activité, que la pression de la hiérarchie pousse à négliger, mais qui ont néanmoins une réelle légitimité.

Si la personne a le sentiment d'être perdue, c'est parce que l'attaque porte sur les dimensions positives de son engagement dans le travail qui se trouvent alors marquées d'un signe négatif. La discussion permet de rétablir les signes : elle restaure aux yeux du salarié les dimensions positives et affirmatives de son investissement professionnel.

Il est ensuite nécessaire de réfléchir ensemble à ce qui fonde la légitimité de la position du chef. En effet, affronter une situation de conflit implique non seulement de penser sa propre position, mais de penser aussi la position antagoniste.

Viennent ensuite les interrogations sur la façon dont le problème touche les autres salariés...

En résumé, il s'agit simplement d'essayer de comprendre, face à une demande d'aide, les difficultés concrètes dans lesquelles se débat la personne. Ce travail de réflexion peut être mené en plusieurs fois. L'expérience montre que les personnes poursuivent le travail d'élaboration dans l'intervalle et reviennent avec de nouveaux éléments. C'est alors le signe que la situation s'est débloquée.

Seulement, ce travail en commun n'est pas toujours possible. La souffrance peut-être telle que la personne soit incapable de réactiver les événements qu'elle a vécus. Cela signifie alors très clairement qu'elle relève d'une prise en charge médicale. C'est un point auquel il faut prêter attention : si le représentant du personnel fait une offre de réflexion en commun sur le travail, cela doit être sans insistance ni pression. La capacité de la personne à entrer activement dans la discussion sur le travail et ses

enjeux est un critère pratique qui protège la personne elle-même, mais aussi le représentant du personnel, contre le risque d'un débordement incontrôlable.

En revanche, lorsqu'il est possible, ce travail présente un grand intérêt.

Si le représentant du personnel accepte de n'avoir pas tout compris d'emblée, sous prétexte qu'il en a vu bien d'autres, s'il s'efforce de comprendre, et donc de se faire expliquer, alors la personne est en position de dire des choses qu'elle n'avait jamais dites, de penser des choses qu'elle n'avait jamais pensées. Elle reconstitue ainsi sa capacité à s'expliquer avec autrui, à défendre sa position. Elle reprend une position active, ce qui est de toutes façons bénéfique.

Mais ce travail possède aussi un intérêt pour le représentant du personnel. Le passage du conflit interpersonnel au conflit de logiques permet de poursuivre l'enquête sous d'autres formes. L'élargissement de la discussion à d'autres salariés permet de lutter contre l'isolement de chacun, de construire des accords autour de soucis communs et d'envisager des modalités d'action non fragilisantes. L'intervention au CHS-CT, comme les autres dimensions de l'action syndicale, ne peuvent qu'y gagner en pertinence, en force et en autorité...