

Préface

Tout d'abord, il faut admirer et remercier le docteur Ramaut pour la spontanéité et la franchise de son témoignage. Ce journal non seulement met en évidence les agissements d'un certain type de management mais reflète aussi les difficultés, les doutes, les peurs qu'elle a vécus, en tant que médecin du travail, face à ces méthodes. Il raconte enfin une évolution personnelle : comment, partant d'un *a priori* – « les cadres ont le pouvoir ils ne sauraient donc souffrir » –, elle a découvert, en développant une autre écoute, une réalité très différente de l'entreprise.

Le docteur Ramaut nous montre la difficulté d'entendre, jour après jour, la souffrance et la violence qui s'expriment dans ses consultations ; et surtout elle nous fait partager son désarroi,

lorsqu'elle voit cette violence se retourner contre elle, alors qu'elle ne pensait que bien faire son travail, en accord avec ses règles professionnelles et déontologiques. Faire du bon travail, dans son cas, c'est alerter la hiérarchie de ce qui se passe. D'où son étonnement en s'apercevant qu'on lui oppose une résistance sourde, une inertie violente qui progressivement la vise, plus durement encore que ceux qu'elle essaye de défendre, d'aider. Les chefs de rayon se retournent contre elle et contre ceux d'entre eux qui ont osé parler. Ils sont animés par une idéologie défensive du métier : laisser passer certaines questions, laisser dire certaines choses, c'est ouvrir une brèche dans le blindage qui permet de tenir. Ainsi ce salarié qui, lorsque le docteur Ramaut l'interroge sur la place de sa vie privée au regard de ses horaires, éclate en sanglots mais ne parle pas. Le silence est la condition du maintien. De même, les ouvriers du bâtiment, soumis aux dangers et à la peur inhérents à leur métier, les nient et parfois provoquent le danger pour avoir l'impression de le dominer.

Ces cadres, chefs de rayon manifestement écrasés par les conditions de travail et le travail

lui-même, vont au-delà de ce qui leur est demandé. Ils entretiennent avec leurs subordonnés des rapports dénués de toute trace d'humanité, ou bien se cloîtent dans un silence apeuré, quand le collègue qui, lui, n'a pas su éviter la mise à l'index, est tout à coup mis sur la sellette, et « cassé » pour qu'il parte.

Dans le cadre des consultations de souffrance au travail, il n'est pas rare qu'un salarié nous confie (comme le prénommé Mathieu du journal du docteur Ramaut) qu'il se sait devenu indésirable parce qu'il n'a pas réussi à passer « l'épreuve initiatique » qui lui aurait permis de grimper à l'échelon supérieur. Cette « épreuve initiatique » est souvent contraire aux lois ou à l'éthique que chacun d'entre nous porte en lui. Dans le cas cité, par exemple, il refuse de licencier quelqu'un car il n'y a pas de « raison ».

Mais revenons à notre médecin du travail qui découvre un monde de souffrance, de violence et d'impuissance. Impuissance des représentants des salariés qui ne se battent pas car « ce sont des cadres qui sont visés », disent-ils, alors que beaucoup de salariés de base sont aussi en prise avec ce

type de pratique et que les moyens d'action restent très faibles. Impuissance des autorités de tutelle qui, malgré une loi et un arsenal juridique non négligeables, sont dans l'incapacité d'agir efficacement sur ce type de comportements, faute de pouvoir réunir toutes les preuves exigées par la loi.

Impuissance du médecin du travail lui-même, qui tire les sonnettes d'alarme auprès de la hiérarchie de l'entreprise, du Comité hygiène sécurité et conditions de travail (CHSCT), de sa propre hiérarchie, et des autorités qui ne parviennent pas à faire cesser la violence.

C'est son courage qu'il faut admirer ou plus exactement son obstination à tenir, tenir malgré tout. Ne pas lâcher malgré les perches tendues par sa propre direction pour la sortir de cette situation difficile – « On peut vous changer » –, tenir malgré des menaces émanant de la direction de l'entreprise – « On peut changer de médecins du travail » –, et les avertissements des salariés – « Attention, ils vont vous mettre une faute grave ». Tenir malgré les lâchetés des cadres et des délégués. Tenir malgré ses doutes et ses envies de tout plaquer et de faire autre chose.

Tenir là, pendant tant d'années, tenir sur des petites choses, continuer opiniâtrement à voir tous les salariés, exiger que son intervention figure dans le rapport du CHSCT, se battre pour présenter son rapport annuel au comité d'entreprise, continuer à faire ses courses dans le magasin comme d'habitude, mais la peur au ventre à l'idée que l'on pourrait glisser quelque chose dans son caddie pour l'accuser de vol. Tenir malgré l'inertie, le silence et la répétition des cas de grandes souffrances qui se présentent, mois après mois, devant elle, tous ces salariés pour lesquels la seule solution – et ce n'est pas une bonne solution –, est la mise en inaptitude, le licenciement, le chômage.

Mais aussi tenir car, manifestement, il y a des signes, des petits signes qui montrent que les salariés, même s'ils ne sont pas acteurs, sont solidaires avec elle et lui demandent de tenir malgré tout, malgré leur absence à ses côtés, dans cette lutte inégale.

Cette obstination n'est pas figée et, preuve là encore de courage, le médecin va se rebiffer, refuser d'être Jeanne d'Arc. Lors d'une attaque particulièrement violente contre un salarié, elle accepte

certes de le recevoir et de lui apporter le soutien moral et psychologique d'un médecin, mais elle refuse d'être, encore une fois, le seul rempart contre l'atteinte aux droits et à la dignité, sur les lieux de délibération (CHSCT). Elle renvoie cette responsabilité aux salariés qui la prennent. Sans doute la résistance dont elle a fait preuve n'est pas pour rien dans ce retournement.

Dans l'entreprise, la question de la souffrance au travail est enfin portée par les instances représentatives du personnel.

Dans un dernier round, de nouveau sollicitée, le docteur Ramaut va répondre présente une fois de plus. Elle accepte de présenter la question de la souffrance au travail devant les cadres du magasin. Une nouvelle fois, elle va combattre ses peurs et, en s'appuyant sur son professionnalisme, vaincre les résistances. Elle est enfin reconnue comme une professionnelle, un interlocuteur respectable avec qui il convient de travailler. Et pourtant, semble-t-il, les choses n'ont toujours pas vraiment changé dans l'entreprise. Il y a encore des conditions de travail inacceptables, des atteintes à la dignité des salariés.

La charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, qui s'impose en France, dit pourtant : « Tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité. »

Qu'est-ce qui permet, dès lors, à de telles méthodes de management de sévir aujourd'hui sans que les autorités de contrôle, l'inspection du travail puissent les stopper ? Qu'est-ce qui fait que même les tribunaux hésitent à émettre des jugements les condamnant sévèrement ? La loi sur le harcèlement moral est manifestement bafouée en l'occurrence sans que l'on puisse y mettre un frein.

Pourquoi les contre-pouvoirs tels que les instances représentatives des salariés, les syndicats, sont-ils si impuissants devant ces dérives de management ? Qu'est-ce qui pousse les salariés à adopter ce type de comportement, à accepter de subir cette violence, sans réagir collectivement ?

L'une des premières raisons, paradoxalement, est le fait que le travail est central dans la construction de l'identité de chacun de nous. Le travail, et pas uniquement l'emploi qui permet d'avoir un salaire. Le travail est central car il est le lieu où

chacun participe à la construction du monde, et investit une partie de son être pour apporter sa marque. Le travail permet de déployer de son intelligence entre la prescription d'une tâche et la réalité de celle-ci. Si les choses se font, c'est qu'il y a une part d'inventivité à apporter, au-delà de ce qui est donné *a priori*.

Travailler, c'est être obligé de se dépasser, d'apporter sa propre marque, son style à l'œuvre collective, dont on attend reconnaissance de la part de ses pairs et de sa hiérarchie. Ce contrat tacite permet, si son apport est reconnu, de se construire, de bâtir sa santé psychique. Les méthodes de « gestion humaine » employées dans cette entreprise, comme dans beaucoup d'autres, utilisent ce ressort en faisant croire à chacun qu'il sera « l'élus », s'il sait donner tout ce dont il est capable.

Cet investissement, cette identification à l'entreprise (certains cadres parlent de « secte ») rendra d'autant plus violente la chute, quand l'entreprise rejettera celui qui a tout donné. Beaucoup de salariés donnent énormément car leur travail les « nourrit », au sens propre et au sens figuré. C'est un trait que l'on retrouve très fréquemment dans

le cadre des consultations de pathologie professionnelle spécialisées dans la souffrance au travail.

Les salariés qui font l'objet de maltraitance sont, en majorité, des gens qui se sont énormément investis dans leur travail et qui ne comprennent pas pourquoi, du jour au lendemain, ils sont devenus « l'homme (ou la femme) à abattre ». Très fréquemment, ils ressassent de manière lancinante ce qui s'est passé et cherchent la faute qu'ils auraient pu commettre pour subir cette mise à mal.

Pris dans le vertige de la répétition des scènes qui marquent leur chute, ils sont dans un état de sidération de la pensée. Un état de dépression post-traumatique qui leur interdit de s'investir dans une vie sociale normale. C'est tout leur rapport au monde qui est soudain bousculé, bouleversé.

Exemple de cette force de l'implication dans le travail, un salarié « harcelé », à qui j'ai demandé de me relater un moment de plaisir au travail, m'a répondu : « C'était une fois où tous les objets à vendre dans le cadre d'une promotion avaient été vendus. » Il m'a raconté cela deux ans après, alors qu'il était en très grande souffrance psychologique, que son contrat de travail était déjà rompu

et qu'il avait engagé une action juridique contre l'entreprise...

Le processus de réparation pour la victime, qui ne la fait pas revenir à un état antérieur mais cicatrise la blessure ouverte par la violence, semble passer avant tout par la compréhension de ce qui s'est passé. C'est du moins ce qui ressort de ma propre expérience comme des différents écrits issus des consultations de souffrance au travail. Cette compréhension ne peut se faire qu'en travaillant avec la victime sur la réalité de son travail. Il s'agit d'en extraire les mécanismes qui ont permis aux violences qu'elle a subies de se développer, mais aussi d'accéder à une prise de conscience plus large de ce qui était en jeu. Un tel travail fait souvent ressortir que l'agresseur n'était, en général, pas le seul à « jouer », mais que, souvent, il avait été mandaté pour mettre en place un certain nombre de modifications, de changements dans le travail lui-même, dans les exigences sur la qualité du travail, dans les valeurs de métier inscrites dans le travail. La pratique du harcèlement a alors été utilisée pour faire passer ces nouvelles normes.

Ce phénomène, depuis une dizaine d'années, s'amplifie de façon inquiétante. Les méthodes rela-

tées dans ce journal ne sont pas exceptionnelles, elles ont tendance à s'étendre à tous les types d'entreprises et à tous les secteurs. Aujourd'hui, les consultations spécialisées dans la souffrance au travail sont totalement débordées, au point que les délais d'attente atteignent plusieurs mois...

On relie souvent le harcèlement – comme le fait l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail dans une de ces fiches – au « changement de l'organisation du travail », ou à « un niveau d'exigence du travail excessif », ou encore à « des défaillances au niveau de la politique de gestion du personnel et un manque (changement) de valeurs communes et des conflits dans les responsabilités hiérarchiques ».

Mais le harcèlement moral (ou plutôt ses conséquences) est aussi une pathologie de la solitude, comme l'explique le psychanalyste C. Dejours, professeur titulaire de la chaire de psychanalyse, santé et travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Cette solitude résulte de la rupture des liens qui unissent les salariés dans le cadre des collectifs de travail. Cette notion de « collectif de travail » est la base sur laquelle se sont construits les rapports au travail mais aussi la

réglementation du travail, tout au long du XIX^e et du XX^e siècle.

Les régulations comme les négociations sur les conditions de travail ou sur les salaires relevaient d'une approche collective. C'est dans ces collectifs que se transmettaient les savoir-faire, les « trucs » de métier ; dans ce cadre aussi que les salariés parlaient de leur rapport au travail, des difficultés rencontrées et des moyens d'y faire face. La résistance, la lutte, la négociation les construisaient également.

Or, aujourd'hui, ces « collectifs de travail » sont mis à mal par les nouvelles formes d'organisation : recours à l'intérim, contrats à durée déterminée, polyvalence, sous-traitance, et flexibilité des horaires – qui entraînent une moindre adhésion sociale dans le travail. Le collègue n'est peut-être là que pour quelques jours, quelques semaines ; une partie de la charge est partagée momentanément par les salariés d'une entreprise sous-traitante. Il devient dès lors plus difficile, voire impossible, de partager des valeurs, une idée du travail. Comment échanger des astuces sur la meilleure façon de faire, voire de tricher avec la prescription pour que le résultat soit bon, quand celui avec qui on va

affronter la difficulté ne sera peut-être plus là demain ? Quelle confiance construire, que partager dans cette incertitude ?

De même, comment partager ses connaissances avec un jeune qui n'est là que pour un bref laps de temps ? Comment parler de la complexité du travail, comment transmettre un savoir-faire ?

Cette solitude est, de surcroît, exacerbée par l'évaluation individualisée des performances qui prétend donner à chacun selon son apport. Mais, au-delà du caractère illusoire de cette prétention, comment évaluer le travail ? On peut évaluer le résultat peut-être, mais le travail lui-même, sur quel critère ? En tout cas, cette évaluation individuelle joue un rôle fondamental dans l'éclatement des collectifs car elle met les salariés en concurrence les uns avec les autres. Comment partager un savoir avec un collègue qui risque d'avoir la prime à votre place ? L'évaluation individuelle est sans doute le grand fossoyeur de la solidarité au travail.

Mais cette tendance massive à l'individualisation ne « marche » que parce qu'elle est portée par chacun d'entre nous.

Le mouvement d'individualisation qui parcourt la société, mis en évidence par le sociologue

allemand U. Beck, dans *La Société du risque*, entraîne une certaine fragilité de chacun. L'identification à un corps, à un état qui permettait d'avoir un sentiment identitaire à moindre coût (à condition d'accepter la contrainte de son « corps » d'origine) n'étant plus là comme support, il faut, chaque jour, se battre pour créer sa propre identité. « Cette notion d'identité permet de comprendre comment l'accomplissement du sujet, remplaçant l'ancienne socialisation disciplinaire, a ouvert une période caractérisée par “la libération psychique” mais aussi par “l'insécurité identitaire” qui en découle », écrit le sociologue A. Ehrenberg dans *La Fatigue d'être soi, dépression et société*.

Le sujet est propulsé à l'avant-scène de sa propre vie. Donner un sens à sa vie n'a rien d'une sinécure. La passion d'être soi a pour contrepartie les risques de la dépression. La demande de reconnaissance submerge la société, ainsi que le souligne le sociologue J.-C. Kaufmann (*L'Invention de soi, une théorie de l'identité*) : « Quand le regard des autres commence à délivrer un message plus subtilement accusateur, le désastre et la douleur touchent à l'absolu. »