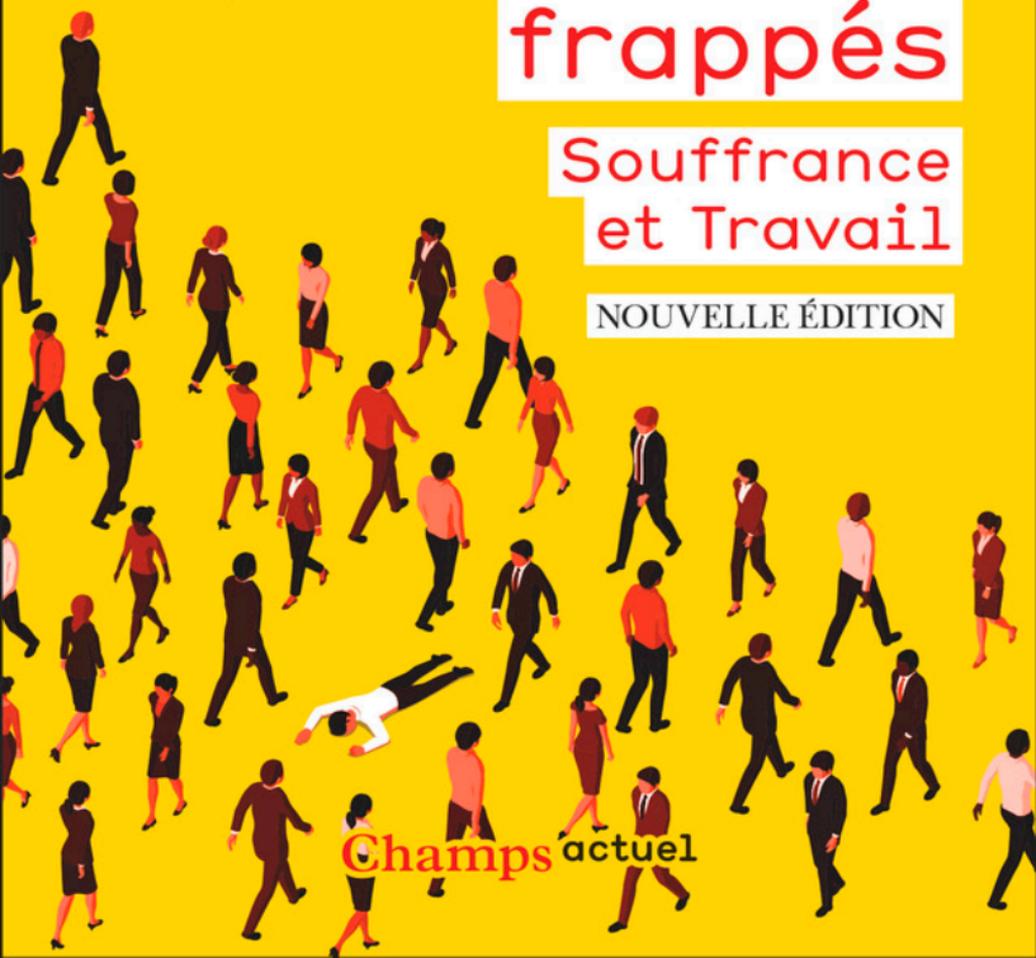


MARIE
PEZÉ

Ils ne
mouraient
pas tous mais
tous étaient
frappés

Souffrance
et Travail

NOUVELLE ÉDITION



Champs **actuel**

Marie Pezé

ILS NE MOURAIENT PAS TOUS
MAIS TOUS ÉTAIENT FRAPPÉS

Journal de la consultation
« Souffrance et Travail »

1997-2008

Champs actuel

Avertissement

Tous les cas cliniques présentés dans cet ouvrage ont été modifiés (date, âge, lieu, activité) afin qu'aucun patient ni aucune entreprise ne soit identifiable.

© 2008, Pearson Éducation France, Paris.

© Éditions Flammarion, Paris, 2010.

© Éditions Flammarion, Paris, 2023 pour cette édition mise à jour.

ISBN : 978-2-0804-3179-0

Avant-propos à la troisième édition (2023)

L'intuition clinique qui m'a poussée à créer la première consultation « Souffrance et Travail » en 1995, à la Maison de Nanterre, s'appuyait sur la perception chez mes patients de tableaux cliniques inhabituels, d'une intensité féroce. Ils présentaient tous de spectaculaires tableaux de temps de guerre, les yeux hagards, en apnée, la peur au ventre. Ils faisaient des cauchemars sur leur travail, revivaient constamment les critiques virulentes à leur égard, évitaient à tout prix le quartier de leur entreprise. Car pour eux, dehors, tout faisait sens. Et l'angoisse alors surgissait, incontrôlable, comme pour chez cette femme médecin qui s'asphyxiais dès qu'elle prononçait le sigle de son entreprise, me poussant à appeler à l'aide l'anesthésiste-réanimateur pour la ventiler !

On me traita de Cassandre.

J'avais la certitude que les violences que mes patients subissaient suivaient toutes le même pattern et relevaient donc plutôt de pratiques collectives que de la mauvaise

rencontre entre un psychisme fragile et un pervers sans âme.

Si l'on peut si logiquement invoquer la personnalité de celui qui est en souffrance au travail pour exonérer les conditions de travail, c'est que nous engageons beaucoup de nous-mêmes dans notre métier. Il serait illusoire de penser que nous laissons notre histoire personnelle accrochée à un cintre, dans les vestiaires de notre lieu de travail, pour travailler mécaniquement, indépendamment de notre histoire. La plupart d'entre nous espèrent avoir l'occasion, grâce au travail, d'accéder à une reconnaissance de leur valeur personnelle, de leur singularité, bref de leur identité.

La construction de l'identité commence dans l'enfance et contient des lignes de force comme l'amour, la sécurité, la confiance en soi et des lignes de faille comme l'abandon affectif, les pertes, les deuils, les abus, les traumatismes. Chacun d'entre nous va ensuite tenter, à l'âge adulte, de continuer à construire son identité par le regard des autres : dans le champ amoureux notamment – même si les aléas sont fréquents et que l'expérience amoureuse est loin de solder la question cruciale de notre identité – mais aussi dans le champ social, où le travail joue bien sûr un rôle central.

Si le salarié s'investit trop au travail, on pourra donc émettre l'hypothèse qu'il a un besoin éperdu de reconnaissance non obtenue dans l'enfance. Quant au lien difficile qu'entretiennent certains salariés avec l'autorité, il peut toujours être travaillé sous l'angle de la relation à la figure paternelle. Par ailleurs, les identifications aux parents et donc à leurs métiers sont de bonnes pistes d'explications des situations d'échec professionnel.

Mais l'on ne peut pas se contenter de ces analyses : il faut essayer de comprendre l'impact de l'organisation du travail sur la santé physique et mentale des individus.

On entoure souvent au mieux d'une aura prophétique, plus souvent d'un anathème, celui qui écrit sur son époque. Surtout quand cet écrit rend compréhensible un phénomène scientifique, réservé jusque-là à une mince communauté de chercheurs.

Nous avons assisté à un tel phénomène lors de la publication du livre de Marie-France Hirigoyen intitulé *Le Harcèlement moral*, en 1998. Parallèlement à la grande richesse clinique des travaux français sur la souffrance au travail, la notion de harcèlement moral a soudainement embolisé tout l'horizon conceptuel. La prise de parole des victimes, la prolifération d'associations et de consultations spécialisées, la promulgation rapide d'une loi (janvier 2002), demeurent une première dans l'histoire de la souffrance au travail. Une loi qui venait du peuple, des citoyens d'en bas, grâce à l'intuition d'une femme ne venant même pas du sérail. Imaginez la tête des chercheurs.

Mon parcours aussi fut solitaire au début, puis partagé avec quelques-uns, toujours clinique. Laisser mes patients décrire longuement leur travail semblait déjà dans un premier temps les ramener aux temps heureux où travailler transcendait leur identité. Bientôt, avec un peu de méthode, le moment où leurs conditions de travail avaient basculé jusqu'à rendre le travail difficile, abîmé, infaisable, leur apparaissait avec clarté. Avec un peu de méthodologie et un réseau pluridisciplinaire, les sortir d'affaire était envisageable.

Mais je me heurtai à un mur de déni, même si les suicides du Technocentre de Renault ou de France Télécom se multipliaient. Car il a fallu atteindre un nombre de suicides étonnant pour que l'on s'émeuve enfin et que l'on voie se multiplier les unes des journaux, se réunir plusieurs commissions parlementaires (dont les rapports, on le sait, s'en iront encombrer les tiroirs) ; que l'on voie des visites guidées dans les entreprises touchées, des sites Internet dédiés aux circonstances, des bras de fer théoriques (harcèlement/stress/souffrance), des bras de fer commerciaux (la souffrance au travail est un marché juteux), de savants calculs statistiques pour dédramatiser (« Mais c'est un chiffre normal »).

2008. Il restait à synthétiser quinze années de travail, à écrire le constat de l'aggravation de la situation, de sa systématisation évidente et des violences à venir. Ce fut la sortie de *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés* chez Pearson.

Travail de Cassandre toujours ?

Les événements ont tragiquement donné raison à mon dernier chapitre, « Les suicides se multiplient ». Trop de suicides se sont effectivement multipliés depuis, dans la banalisation générale.

En 1998, les salariés criaient : « Je suis harcelé ! ». Un quart de siècle plus tard, ils sont tous en *burn out*. Le nombre de suicides incroyable ne fait plus la une des journaux ni se réunir les commissions parlementaires. Nous voyons ressortir les bonnes vieilles explications, les fonctionnaires qui ne veulent pas s'adapter au changement, la fragilité individuelle. De savants calculs statistiques qui tentaient de dédramatiser le constat. Il est sûrement tentant, défensivement ou stratégiquement, de

tenir un discours plus léger, de parler de qualité de vie au travail, d'installer un babyfoot dans une salle amiantée, d'opposer aux plaintes des salariés des questionnaires quantitatifs, de mettre en place des lignes d'écoute vertes ou bleues, du coaching.

La première consultation « Souffrance et Travail » créée en 1996 a donné naissance en 2023 à un réseau européen de 200 consultations. Une réussite ou un symptôme ?

Et si les médecins, les psychiatres, psychanalystes et psychothérapeutes qui me critiquaient tant d'oublier l'histoire infantile doivent désormais tous se préoccuper de la situation professionnelle de leurs patients, c'est que les pathologies présentées semblent issues de violences collectives plus que de névroses personnelles. La souffrance au travail sous toutes ses formes est donc devenue, jusqu'à la nausée, une réalité qui affecte profondément la santé, les règles de fonctionnement et de solidarité de notre société.

Mais voici qu'arrivent dans nos consultations les managers de projets, les directeurs généraux, les DAF, les directeurs d'hôpitaux, les médecins...

Tous ces grands professionnels aux personnalités solides, si sûrs de leur métier, de leur implication corps et âme, si identifiés à leur entreprise, à leur institution, s'essoufferaient donc, eux aussi ?

Eux aussi racontent qu'ils vont travailler à reculons depuis quelques temps, la peur au ventre. Qu'on leur demande de faire de sales petites choses, qu'ils ont mis en place les systèmes de pilotage, qu'ils contrôlent tout en temps réel, qu'ils contrôlent en fait un travail théorisé, faussement objectif, mais qu'ils voient bien qu'il faut désormais tricher sur les résultats, les bilans, pour légiti-

mer ce système devenu fou. Ou bien rajouter plus de normes, de procédures, de contrôle. Qu'ils sont épuisés par la charge de travail et la perte du sens de ce qu'ils font.

Les méthodes gestionnaires prétendent que l'on peut même à terme se passer des corps des travailleurs. Automates, machines, exosquelettes, process, intelligence artificielle, systèmes experts... Si la vitalité de l'Homme au travail se trouve aujourd'hui sollicitée au moyen d'artifices pharmacologiques et idéologiques, dans les deux camps, les salariés comme les dirigeants, règne une méconnaissance du corps au travail, corps organique comme corps identitaire, de sa vulnérabilité.

Devenir un salarié averti du fonctionnement de son corps, de la centralité du travail, de ses droits et de ses devoirs, des acteurs prévus dans l'entreprise pour protéger la santé physique et mentale est indispensable. De même qu'une solidarité de principe, y compris et peut-être surtout pour ce collègue qu'on n'aime pas et qui est dans la ligne de mire d'une maltraitance organisationnelle.

Comme le martèle Christophe Dejours, fondateur de la psychodynamique du travail, lorsque les organisations du travail se retournent contre la culture, contre la perspective d'honorer la vie ensemble sous la forme de la civilisation, résultat du travail des femmes et des hommes, il est temps de réagir. Si le travail devient un produit, produit à consommer, il devient aussi un produit jetable.

Apostrophe

Vous voulez en savoir plus sur la souffrance au travail ? Il faudrait que vous entriez dans mon bureau, que vous preniez place sur cette chaise à côté de la mienne. Il faudrait que vous assistiez à la consultation avec moi. Que vous écoutiez.

Vous pourriez ainsi entendre l'extraordinaire impact du travail sur le corps et sur le psychisme. Le travail peut sauver. Il peut tuer aussi.

Êtes-vous prêt à entendre tout ce que les patients ont à dire sur leur travail ? Quoi qu'ils disent ? Je dois vous prévenir, vous n'en sortirez pas indemne. Car ici, entre ces murs, sur mon territoire clinique, les pathologies sont criantes, caricaturales. Travail sous contrainte de temps, harcèlement, emploi précaire, déqualification, chômage sont le lot quotidien des patients de la consultation « Souffrance et Travail ».

Ici, entre ces murs, le travail ne peut être ramené à de simples indicateurs statistiques, ni se borner à une addition d'expériences singulières.

Si l'on écoute bien ce qui se dit entre ces murs, on comprend que le travail participe à la construction ou à la

déconstruction de notre société, en affecte profondément les règles de fonctionnement. Déclaré en voie de disparition il y a quelques années, le travail est toujours là, qui nous confronte à la résistance du réel et à cette part personnelle que nous tentons de faire reconnaître toute notre vie.

Plutôt que d'évacuer le travail de mon approche thérapeutique, voilà onze ans que je préfère « suivre » mes patients dans leurs ateliers, leurs usines, leurs écoles, leurs crèches, leurs services hospitaliers ou leurs entreprises, pour entendre ce qu'ils ont à dire sur leur identité professionnelle. J'ai pris le risque de sortir de mon cadre clinique habituel et de mes apprentissages pour pénétrer d'autres champs disciplinaires.

Mais je n'aurais sans doute jamais perçu la « centralité » du travail dans la construction identitaire si les pathologies sociales n'étaient entrées en force dans cette salle de consultation aux côtés des pathologies dont j'avais l'expérience.

Vous êtes ici au Centre d'accueil et de soins hospitaliers (CASH) de Nanterre. Un lieu particulier, un observatoire privilégié des maux de notre société. Dans la galerie des hébergés, vous trouverez tous ceux qui ont basculé hors du monde, « les naufragés » comme le dit si bien Patrick Declerck¹. Dans la galerie hôpital, de mon côté, vous verrez ceux qui vacillent.

Cette consultation existe grâce aux directeurs successifs² du CASH de Nanterre, qui m'ont permis de l'ouvrir en 1997, à l'époque hors de toute norme. Sans leur soutien institutionnel, elle n'existerait pas.

-
1. Patrick Declerck, *Les Naufragés – Avec les clochards de Paris*, Plon, coll. « Terre humaine », 2003.
 2. Christian Tabiasco et Jean-Pierre Mazur ainsi que Chantal Lacombe, DRH, et le professeur Christian Hervé, chef du département de consultation et de santé publique.

Je suis psychanalyste et, dans le cadre analytique, il est d'usage de laisser la réalité matérielle en dehors de la cure. Mais, séance après séance, le retour lancinant d'un discours musclé sur un total engagement de soi, corps et âme sous la bannière de la virilité sociale, impose certaines questions théorico-cliniques. Du chantier au bureau, c'est la même constatation clinique pour la psychanalyste qui écoute les hommes et les femmes de métier et s'interroge sur la construction de leur identité. Pour tenir à son poste, il faut quelquefois faire l'impasse sur sa vie affective, la détruire ou ne pas la construire.

Certes, le travail est en forte résonance symbolique avec notre identité personnelle, notre histoire infantile, on le verra chez tous les patients.

Mais peut-on dire à l'ouvrière qui souffre des vingt-sept bouchons qu'elle visse par minute qu'elle y est pour quelque chose ? Elle n'a pas la main sur la cadence qui lui est imposée.

Peut-on dire au harcelé qui s'effondre à son poste : « Pourquoi n'êtes-vous pas parti plus tôt ? », alors que démissionner lui fait perdre ses droits sociaux ?

Les Françaises apportent-elles leur consentement pulsionnel à être payées 25 % de moins que les hommes ?

Moi qui suis psychosomaticienne, je cherche aussi à comprendre l'impact de l'organisation du travail sur le fonctionnement psychique.

Celui du salarié qui coupe l'aileron droit du poulet toute la journée dans un atelier agroalimentaire.

Celui du cadre qui doit chercher tous les matins l'espace de travail, jamais le même, où il va créer des modèles. SBF. Sans bureau fixe.

Celui de la secrétaire qu'on oblige à coller les timbres à 4 mm du bord de l'enveloppe en s'aidant d'une règle.

Celui du cadre évalué à 360°³ par tous ses supérieurs et ses collègues. Des « collègues », vraiment ?

Je m'interroge sur la situation d'impasse psychique que constitue l'impossibilité de démissionner d'un poste sous peine de perdre tous ses droits sociaux, son allocation chômage et, à terme, sa sécurité sociale. Et sur la même impossibilité de répondre aux humiliations, aux remarques, aux critiques sous peine de licenciement pour faute.

Je vais vous faire assister à cette consultation autrement. Ce livre est un journal, tenu de 1997 à 2008. Pendant cette décennie, des centaines de patients sont venus attendre dans le couloir bleu, devant des portes chaque fois différentes, au gré du bon vouloir des plannings décidés ailleurs. L'expérience que j'ai acquise sur les pathologies du travail est un socle incontournable. Comme j'ai suivi mes patients dans leurs ateliers, usines ou bureaux, je vous propose de me suivre, d'écouter mon travail. De me voir travailler et d'entendre aussi ce qu'éveille en moi le récit du travail des autres. Écouter celui qui travaille, c'est écouter d'où il parle.

La grand-mère qui m'a élevée était bergère dans un village du Piémont, en Italie du Nord. Veuve à 20 ans, elle décida d'émigrer en France avec ses quatre premiers enfants. Mais franchir la frontière officielle ne se faisait que sous conditions ; elle ne les remplissait pas. C'est donc un passeur qui lui fit traverser la frontière, en suivant ce qu'on appelait « les chemins de l'eau » : ruisseaux,

3. Technique apparue aux États-Unis, l'évaluation à 360° (appliquée en France depuis une bonne dizaine d'années) a pour principal objectif de fournir à une personne exerçant des fonctions d'encadrement un « feedback » sur la manière dont son style de leadership est perçu par : lui-même (auto-évaluation), son supérieur hiérarchique, ses collatéraux et ses collaborateurs (entre 4 et 6 et, dans certains cas, jusqu'à 10).

cascades, torrents, jusqu'à la mer, côté français. Si le parcours social était transgressif, le parcours de terrain obéissait à une stricte légitimité géologique. Pas de hasard, pour moi, dans le choix que nous faisons de travailler en appliquant strictement des procédures officielles ou en suivant les « chemins de l'eau ».

C'est bien la singularité de notre parcours personnel qui nous pousse à modifier notre pratique, à sortir des rails théoriques. C'est bien aussi parce que les pathologies des patients en souffrance au travail sont à l'interface de leur histoire personnelle, de l'organisation du travail, des choix économiques et éthiques d'une société que nous devons coopérer pour inventer des solutions thérapeutiques.

Travailler avec d'autres disciplines, articuler sa pratique à celle des autres, bref, coopérer, n'aboutit pas au flou des pratiques. Bien au contraire, travailler de façon pluridisciplinaire aiguise les règles de métier, les déontologies de chaque discipline.

Je n'oublie pas que l'enjeu de tout changement de posture professionnelle est aussi le risque de perdre la reconnaissance de ses pairs. Défricher de nouveaux champs cliniques avec des concepts et des pratiques non encore validés peut générer la mise au ban, l'isolement, l'arrêt d'une carrière, la dissolution d'un statut. Les chemins de l'eau ont un prix. C'est ce que je risque aujourd'hui en vous faisant entrer dans cette consultation.

Mais l'intensité de la souffrance des patients que vous allez rencontrer, l'ampleur des compétences et des énergies croisées qu'il faut mobiliser pour les soigner, l'attaque contre la notion de travail qui traverse leurs témoignages méritent que nous acceptions de produire des concepts, des pratiques, des itinéraires professionnels baroques. De trouver d'autres voies, entre frontière officielle et chemins de l'eau.

C'est cette souffrance qui a conduit à l'émergence de consultations hospitalières spécialisées.

La mienne en 1997. Une seconde, ensuite, créée par le Dr Marie-Christine Soula, au sein du service de pathologies professionnelles de Garches. Une troisième par le Dr Nicolas Sandret au CHI de Créteil, la même année. Puis Cochin, Fernand-Vidal. À la FNATH, à Paris et Lyon. À l'Élan retrouvé à Paris. À Angers, Cholet, Lille, Bordeaux, Lyon, Rennes, Échirolles, Clermont-Ferrand. Et tant d'autres qui œuvrent hors du réseau ou sont en train de se créer.

Ce travail en réseau est notre force. Il permet une prise en charge plus réactive des patients en difficulté et la mise en place de fortes pratiques de coopération avec les médecins inspecteurs du travail, les médecins du travail, les médecins généralistes, les avocats et juristes, les psychiatres et psychothérapeutes.

La reconnaissance de la souffrance au travail semble engagée désormais dans des prises en charge judiciaires, dans l'espoir d'une réparation.

Mais quelle réparation possible pour un emploi perdu ?

Pour l'atteinte à la santé mentale et/ou physique ?

Pour la perte du sens du travail ?

Quelle réparation possible quand tout un collectif de travail s'est acharné sur l'un de ses membres pour ne pas s'effondrer ?

Quelle réparation possible quand le couple « pervers/victime » s'avère plus complexe que prévu dans sa construction et que le récit du harcelé met au jour sa participation passive au mieux, active au pire, au harcèlement d'un autre avant le sien propre ?

Cette consultation est lourde. L'accès direct à la cruauté des rapports sociaux, aux systèmes de management pathogènes, à la gravité des états de détresse des

patients, aux situations pré-suicidaires va nous placer dans l'urgence.

Comment suspendre l'action quand on sait ?

Comment ne pas faire sauf à se faire complice ?

Comment faire avec la peur d'être l'objet de représailles, de mettre le nez dans de drôles d'histoires ? De comprendre que le monde du travail est un monde de délits ?

Je n'en suis pas sortie indemne. Vous me verrez perdre le creuset de mon métier, le travail sur le fantasme. Cette orgie de violence sociale va m'épuiser et convoquer chez moi le travail noir de la pulsion de mort. Nous tombons tous malades dans ces consultations, et nous nous maintenons, au mieux, sur le fil de l'épuisement chronique. Mais nous travaillons ensemble. Les cliniciens qui s'appuient sur des concepts plus « light » se portent sûrement mieux que nous.

Mais les premières patientes sont arrivées. Je suis psychanalyste, je reçois toujours à l'heure.

Vous êtes prêt ?

1

La fabrique des harceleurs

Novembre 2001

Deux femmes se succèdent à la consultation, à un mois d'intervalle, adressées par leur médecin du travail. Elles sont salariées dans la même entreprise. L'une est téléopératrice, l'autre est directrice. Leurs routes se sont violemment croisées sur un plateau téléphonique. L'organisation du travail de l'une a croisé le style de management de l'autre. Les vies de l'une et de l'autre en ont été bouleversées.

Sur le même fauteuil, en face de moi, elles vont chacune exprimer l'impact des enjeux psychosomatiques et relationnels de la situation de travail, chacune dire que le sujet va au travail avec ses particularités et son histoire. À ce titre, le travail est donc toujours travail identitaire. Au travail se jouent des histoires de domination, de soumission, de servitude, incroyablement volontaires. Des histoires de corps où le travail fait circuler une formidable énergie, mobilise une ingéniosité permanente. Mais aussi des histoires de corps qu'on bride, disciplinarisés, confinés dans des plans et des axes de mouvements restreints, dans des

Table

<i>Avertissement</i>	VI
<i>Avant-propos à la troisième édition (2023)</i>	VII
<i>Apostrophe</i>	3
1. La fabrique des harceleurs	11
2. Le premier qui dit la vérité, il doit être exécuté	33
3. Contrainte par corps.....	45
4. Chaude chaîne froide.....	65
5. La beauté du geste	87
6. Aliénation mentale ou aliénation sociale ?.....	107
7. Travail, surcharge mentale et physique	123
8. Mort subite au travail	131
9. L'hyperactivité, rouage essentiel du productivisme..	145
10. Les suicides se multiplient	159
<i>Épilogue</i>	181

MARIE PEZÉ

Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés

Journal de la consultation «Souffrance et Travail»

Marie Pez  a ouvert la consultation «Souffrance et Travail»   Nanterre en 1997. Pendant treize ans, elle y a reçu des patients aux profils les plus divers, auxquels elle donne ici la parole : Serge, cadre-sup', qui se dope au travail pour se «sentir vivant» ; Agathe, aide-soignante, qui se ronge pour la sécurité de ses malades au point de sombrer dans la paranoïa ; François, juriste d'entreprise, qui a fait une tentative de suicide sur son lieu de travail parce qu'il n'y «arrive plus»...

  travers ces récits cliniques se dresse un constat terrible : les pathologies liées au travail se généralisent et s'aggravent ; l'hyper-productivisme est devenu la norme, fragilisant l'ensemble des salariés. L'auteur invite chacun à prendre ses responsabilités face au déclin des «ressources humaines».

Marie Pez  est psychologue clinicienne, docteur en psychologie, psychanalyste, ancien expert près la Cour d'appel de Versailles, responsable du réseau des 200 consultations «Souffrance et Travail».

Nouvelle édition revue et mise à jour, 2023.

En couverture :   yuok/iStock ;   Jiw Ingka / Shutterstock

Flammarion