

ENTRE SAVOIR ET NON SAVOIR MISSION ET COMPASSION⁽¹⁾

Dans nos espaces de délibération comment avons-nous été amenés à travailler autrement ? Qu'est-ce qui nous guide collectivement ? Comment s'articule ce que l'on sait de l'entreprise avec notre questionnement et qu'est-ce qu'il en sortira, comme analyse de la situation de travail ? (« avec et pour autrui »)

À partir de l'écoute qui nous rend acteur, qu'est-ce qui relève de notre responsabilité ? Quelles sont nos points d'appui ? (selon qu'au-delà de la rencontre singulière, il existe ou non d'autres lieux de parole dans l'entreprise ?)

Il y a trois ans, à l'occasion du remaniement de mon secteur d'activité, j'ai accepté d'assurer le suivi des salariés du secteur bancaire : je n'en attendais pas un champ de recherche particulier, même si je ne le réduisais pour autant à l'ergonomie des postes de travail sur écran, mais très vite les consultations se sont allongées, et pour reprendre l'expression de Fabienne Bardot : « *C'était comme si une mère s'était allumée* », alimentant de proche en proche leur envie de raconter et mon appétit de les entendre... raconter :

— « *Combien il est difficile de partager un écran à trois, mais que le faire remarquer serait prendre le risque de se faire rappeler que ce ne sont pas les écrans qui manquent mais les opératrices qui sont trop nombreuses.* »

— « *Comment la course aux objectifs vous transforment en vendeuses de cartes de crédit, avec harcèlement téléphonique, à propos des courbes de performance et vous font passer*

l'envie de faire un détour par le square pour rentrer chez soi... et toujours cette question lancinante "Est-ce que c'est moi qui devient folle ?" »

— « *À quel point il est déstabilisant de se faire souffler le froid et le chaud quand on est commercial depuis vingt ans, par un directeur qui vous interpelle en plein hall, pour vous dire que vous devenez médiocre, puis vous rattrape huit jours plus tard pour vous féliciter de vos bons résultats et cela vous rend éperdument reconnaissant d'être de retour en grâce... »*

— « *Combien il peut être humiliant de se faire confisquer un stylo oublié au poste de guichet, pour vous donner une bonne leçon de rigueur dans le bureau du patron.* »

Alors m'est venue, naturellement, l'envie de ne pas enterrer ces signes de mal-reconnaissance en proposant de les faire reconnaître, quand même, de façon anonyme sous une forme d'enquête.

Ce désir de témoigner a rencontré celui des salariés, puis des collègues concernés par la même population, comme si l'action réciproque de l'écoute et de la parole nous avait permis d'établir ce « pacte de confiance » qui ne va pas de soi pourtant dans un lieu de rencontre obligée... mais si le cadre est contraint, la liberté de l'investir ou non reste entière. La pa-

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

1 - Cette publication a fait l'objet d'une présentation au cours du de la réunion de la Société de Médecine du Travail du Val de Loire, à Orléans, le 26 mars 1999

role se donne d'autant plus à entendre qu'elle se sent légitimée par l'attente dont nous témoignons. Elle nous permet de réintroduire ainsi de l'estime de soi (« où la personne s'approuve d'exister et exprime le besoin de se savoir approuvée d'exister par les autres » selon la définition de Paul Ricœur).

Ce que nous recueillons alors nous parle d'un vécu qui nous confronte à notre non-savoir : pour l'entendre, nous devons nous débarrasser de nos projections (cette reconstruction du réel bricolée dans l'instant avec des éléments épars) et laisser ainsi la place à l'étonnement. Un étonnement qui se charge d'émotion au fur à mesure que la parole se livre, surgissant parfois dans un mouvement de retournement inattendu (et par quelle alchimie ?) tant elle paraissait muselée au début de la rencontre.

Qu'avons-nous envoyé comme signaux, parfois à notre insu ? (et pour faire référence à Fernandez Zoïla « *passés d'une chair à l'autre* »). Mais il nous faut : « *Interroger, interroger encore, pour rester fidèle au secret que nous ignorons ensemble !* », comme pourrait le dire Paul Quignard.

Bien sûr, l'idée d'enquête réveille des soupçons et mérite d'être sérieusement balisée de garde-fous, ce que nous avons expliqué dans la présentation que nous en avons faite dans des lieux collectifs de parole (CHSCT) et au cours de nos entretiens médicaux, pour que les salariés ne soient pas instrumentalisés au service d'étude-alibi. Les résultats leurs seraient donc restitués dans ces mêmes espaces de délibération pour qu'ils puissent s'en saisir, et déjà nous exprimons le désir conforté par la demande des intéressés, de dépasser cette étape intermédiaire par un travail de psychodynamique, dans un groupe de parole.

Mais laissons là le déroulement de cette enquête pour revenir à notre approche clinique, après avoir tenté de pointer l'articulation entre l'expression de la souffrance en lien avec l'organisation du travail et notre souci explicite de sa mise en visibilité dans l'espace collectif.

Quoiqu'il en soit, nous ne partons jamais de rien lorsque nous abordons nos entretiens : cette approche clinique est empreinte de ce que nous connaissons du contexte professionnel. Dans le cas présent de ce secteur d'activité, soulevé lui aussi, des soubresauts économiques que l'on sait, sur fond de restructuration annoncée, notre questionnement s'en trouve forcément imprégné :

— « *À 50 ans on se fait traiter de "vieille pipe", au cours de nos assemblées générales, face aux jeunes commerciaux qui crèvent le plafond des objectifs en vendant des gadgets... Et bien tant pis nous allons continuer à conseiller nos clients parce que c'est le seul métier que nous savons faire.* »

Mais ils restent obnubilés par les effets d'annonce (mutation, compression de personnel), hochets de mise en garde certes, mais assortis de passage à l'acte (désertification progressive de certains bureaux, jusqu'à disparition d'un étage tout entier au siège d'une agence).

D'une année à l'autre, l'expression s'enrichit encore de nouveaux ressentis : — « *Ce que l'on vous disait l'année dernière est déjà dépassé...* »

— « *On applique des règles managériales sans qu'on voie jamais la tête.* »

— « *Les contrôles d'agendas électroniques s'aggravent, on travaille dans l'urgence.* »

— « *Entre les discours officiels et la réalité de terrain on n'a pas l'impression qu'il s'agisse la même entreprise, les objectifs sont habillés de bons sentiments.* »

Encore une fois la richesse de ces échanges avec les uns ne nous autorise pas à faire des raccourcis à partir de ce que nous croyons avoir compris, quand les silences des autres se prolongent ou que leurs expressions plus laborieuses nous incitent à parler à leur place :

— « *Notre DRH croit communiquer — me confiait une opératrice —, mais il parle tout le temps, comme s'il voulait nous empêcher de répondre pour ne pas nous entendre !* »

Mais quand il arrive que cette parole s'offre librement parfois si fragile que nous pouvons l'interrompre à tout moment, elle donne à cet espace son autre dimension. À partir du simple récit qui met à distance, s'élaborent des lignes de fuite ou de résistance, et « le diseur de paroles devient faiseur d'actes » pour reprendre l'expression d'Hannah Arendt ou plus modestement dit par une secrétaire : « *Vous ne m'avez rien appris de ma situation en en parlant mais maintenant je vais me poser les questions autrement.* »

UNE HISTOIRE RÉCENTE me permet de revenir sur notre rôle de témoin donc d'acteur chaque fois que nous sommes confrontés à une situation singulière qui s'ouvre sur le collectif dans sa dimension éthique du « *Jamais deux mais trois* » de Paul Ricœur.

Mais comment traduire cette parole dans le respect de l'intime « pour la porter au bon niveau » ?

Je revois Mme B... pour une visite de reprise après six semaines d'arrêt de travail, visiblement encore mal cicatrisée. D'emblée elle m'annonce qu'elle vient de faire une dépression, « *Mais — ajoute-t-elle — c'est pour le travail.* »

Cela fait trente-cinq ans qu'elle remplit des dossiers concernant le service des crédits, cela réclame de l'expérience et on lui demande d'aller de plus en plus vite. L'an passé déjà, elle s'était plainte d'un certain surmenage mais elle se sentait encore reconnue dans son travail, ce qui lui donnait le courage d'endiguer la marée montante des dossiers qui s'accroissent et dont on ne vient jamais à bout.

Et puis cet hiver à force d'écoper, elle s'est sentie lasse (car le stagiaire qu'on lui avait adjoint, pour l'aider, n'était pas formé à ce travail : « *Quand je rentrais chez moi — me dit-elle —, je me mettais à sangloter en regardant les "informations", qui n'avaient rien à voir avec mes problèmes ... je ne pouvais en parler à personne, pas même à mon mari qui ne comprenait pas que je puisse me mettre dans un état pareil et que cela rendait malheureux... mais quand j'ai commencé à pleurer sur mes dossiers j'ai du capituler et consulter mon médecin qui m'a prescrit un arrêt de travail.* »

Au bout de six semaines, j'ai décidé de reprendre, toujours soutenue par le traitement, mais j'ai peur de ne pas y arriver ... je pense, tout le temps, à la pile de dossiers qui n'ont pas été traités pendant mon absence... »

Et moi, je reste interdite devant une telle souffrance à fleur de peau, j'ai l'impression qu'elle va se casser, tant sa volonté est tendue sur l'obstacle ; elle a pourtant soigné sa présentation mais le regard est liquide dans un visage fissuré d'inquiétude.

J'essaie de réfléchir vite sans la bousculer, nous pesons le pour et le contre des conditions à mettre en œuvre pour faciliter sa reprise. Enfin, avec son accord je décide de téléphoner en sa présence à ce *DRH-qui-parle-tout-le-temps-pour communiquer* et m'assurer quelle ne sera pas ensevelie sous les dossiers, dès son retour. Il s'agit pour moi de marquer ma présence en tant que médecin soucieux de faire barrage à cette violence de l'organisation du travail. Le DRH me laisse entendre que ma demande est nettement superflue : « *Le nécessaire a été fait bien entendu, nos dossiers ont été traités au fur et à mesure !* »

Mi-rassurés, mi-septiques, Mme B... et moi décidons de nous revoir huit jours plus tard (ce que je signifie expressément au DRH sur une fiche de liaison).

Quand je la retrouve, c'est son regard qui me rassure d'abord puis elle m'explique que si la charge de travail est encore importante et risque de s'aggraver à nouveau (les dossiers délicats lui ont été soigneusement conservés), elle me parle de la reconnaissance dont elle se sent gratifiée par ses collègues de travail, de leur solidarité attentive pour lui permettre une reprise progressive, (le DRH communicatif ne s'est cependant pas inquiété de son retour).

Elle a visiblement du plaisir à me prendre à témoin de la sollicitude de son entourage, véritable tremplin de sa reconstruction, (je suis frappée du relief que prend cette reconnaissance désormais mais, encore fragile, elle ne pavoise pas, elle connaît ses limites, elle ne se laissera plus démolir).

Elle a décidé de prendre ses distances par rapport à ce travail qui ne peut pas se passer d'elle pour l'instant mais qu'on pourrait bien lui, retirer d'un mois à l'autre pour cause de restructuration : « *S'il faut partir dans une autre ville nous verrons bien et s'ils m'envoient à la retraite — un nuage d'envie passe — ce sera très bien aussi...* »

Encore perplexe je l'interroge : « *Mais enfin, qu'est-ce qui s'est passé pour que vous m'affirmiez d'emblée le lien entre cette souffrance et votre travail et que vous preniez enfin cette distance ?* »

« *Ce qui m'a beaucoup aidé aussi — m'explique-t-elle — c'est que pendant mon arrêt, j'ai reçu une proche de ma famille qui occupe une fonction importante dans les ressources humaines. J'ai eu honte de lui dire que je m'étais arrêtée mais contre toute attente, elle m'a déculpabilisée en m'expliquant que ce n'était pas les victimes qui devaient se sentir coupables d'une si mauvaise organisation du service, et puis — ajoute-elle — il y a eu l'enquête et cela fait trente-cinq ans que je n'avais pas parlé comme cela de mon travail.* »

En légitimant la mise en parole de l'organisation du travail, l'enquête aurait ainsi participé à cette intelligibilité ?

Encore un peu chancelante peut-être, mais il n'empêche que son regard a changé.

« *Le changement n'est possible que s'il existe des espaces ou les acteurs n'ont pas seulement des activités stratégiques (prendre un avantage, protéger ses intérêts, mettre en difficulté les autres acteurs où prendre un pouvoir) mais également des activités communicationnelles où ils parlent avant tout des problèmes pour les comprendre et tenter d'y apporter des réponses adaptées* » — Habernas.

Denise Renou-Parent