

LE MALAISE DU CHEF D'ÉQUIPE

Monographie clinique rédigée dans le cadre de *Samotra-ce*⁽¹⁾

M. L... a 50 ans, il est agent de maîtrise sur une plate-forme spécialisée dans le tri de colis, qui fait partie d'un grand groupe de la fonction publique. Il est marié, père de deux enfants aujourd'hui majeurs, et grand père depuis peu. M. L... est entré dans l'entreprise à 19 ans, bac en poche, comme simple agent de terrain. Quelques années plus tard, il a demandé une disponibilité, et a été animateur socio-culturel pendant dix ans. Il est ensuite redevenu agent de terrain, et a gravi un premier échelon hiérarchique. Il a de nouveau demandé une disponibilité, et a exercé comme bouquiniste pendant quatre ans, période pendant laquelle il s'est mis à l'écriture, de poésie et de contes pour enfants. Il a finalement réintégré l'entreprise il y a trois ans, a gravi un nouvel échelon pour devenir agent de maîtrise, et est depuis un an dans son poste actuel à la plate-forme colis (PC). Sur le plan médical, on retrouve en tout et pour tout une appendicectomie, une discopathie lombaire peu invalidante, et une fracture de cheville (accident domestique) sans séquelle.

Je vois pour la première fois M. L... à sa demande. Il est en arrêt suite à un malaise survenu sur les lieux du travail : il a eu une perte de connaissance brève au cours de la pause casse-croûte, et est tombé de sa chaise ; le SAMU a été appelé, et M. L... a été conduit aux urgences. En outre, M. L... ne se souvient de rien entre le moment où il monte l'escalier pour aller se restaurer, et son arrivée aux urgences ; autrement dit, sa perte de conscience des événements est bien plus large (environ une heure) que sa perte de connaissance médicalement constatée, qui n'est que de quelques minutes au pire. Le bilan médical réalisé aux urgences s'est révélé strictement normal. Une consultation psychiatrique a été demandée, qui a conclu sur un « état anxieux en rapport avec des difficultés professionnelles ». Un arrêt de travail de quelques jours a été prescrit, et un anxiolytique proposé, que M. L... a, dans un premier temps, refusé de prendre.

M. L... a déjà eu deux malaises de ce type dans son existence : le premier au décès de sa soeur (décédée jeune d'un cancer), le deuxième au décès de sa mère (disparue il y a quatre ans dans les suites d'un AVC). Il signale que l'intensité de ces deux malaises était cependant bien moindre, et qu'aucune assistance médicale n'avait alors été requise.

.....

1- *Samotra-ce* est un Observatoire épidémiologique des problèmes de santé mentale en lien avec l'organisation du travail en Région Centre élargie (12 départements). Il est organisé par l'Invs et la Faculté de Médecine du Travail de Tours, avec la Société de Médecine du travail du Val de Loire et l'IMT de Tours. Plus de 150 médecins du travail y participent. Il est couplé avec un projet de recueil de monographies cliniques pour travailler l'aspect qualitatif et faire progresser la clinique médicale du travail.

LE CONTEXTE DU MALAISE

M. L... est arrivé comme chef d'équipe dans cette plate-forme voici un an, suite à sa promotion. Le poste sur lequel il a été nommé était vacant depuis des années, par accord tacite, semble-t-il, entre le principal syndicat et la direction. L'équipe concernée a en effet des horaires particuliers, dits de demi-nuit (16 h – 23 h), qui lui permettent de bénéficier de l'encadrement de l'équipe d'après-midi (13 h – 20 h) et de celui de la nuit (20 h – 6 h). L'arrivée de M. L... a été accompagnée d'un tract qu'il qualifie de « calomnieux », pointant que M. L... était parent d'un cadre de la PC (qui venait de quitter les lieux), et s'étonnant qu'il ait été choisi lui, et non l'un des nombreux candidats locaux.

M. L... a pensé « s'habituer à la calomnie », mais ça n'a pas marché. Il décrit un mode de fonctionnement plutôt satisfaisant au sein de son équipe où « les agents travaillent honnêtement », mais à l'arrivée de l'équipe de nuit, avec laquelle il est obligé de cohabiter, « ça devient n'importe quoi » : non seulement les agents de cette équipe sont désagréables avec lui (ne respectant pas les civilités habituelles), mais leur mauvais comportement professionnel empêcherait les agents de son équipe de travailler – les pauses à répétition s'enchaînent, gênant la coopération entre équipes, et entraînant des dysfonctionnements dans le tri des colis. Son homologue de nuit n'intervenant pas malgré ses remarques, il s'est finalement résolu à intervenir directement auprès des agents de nuit suite à un abus manifeste. Il s'en est suivi une altercation violente, où il a été insulté (il a notamment été traité de « minus »). Il a informé l'auteur des insultes qu'il allait « faire un rapport »... et a immédiatement reçu des menaces de la part des délégués syndicaux de l'équipe de nuit (« Si un seul chef d'équipe fait un rapport, ce sera la grève », « Si tu fais ça, t'auras intérêt à raser les murs »). Il n'a, à cette occasion, reçu le soutien ni de son collègue de nuit (qui lui a dit n'avoir rien entendu), ni de l'encadrement supérieur, injoignable à cette heure tardive.

M. L... explique qu'il ne pouvait pourtant pas en rester là et faire marche arrière face à un tel affront. Il s'est donc résolu à faire un rapport et une « demande d'explication » officielle à l'agent insultant. Cette procédure a donné lieu à d'intenses négociations sur les modalités de déroulement... pour finalement se tenir la nuit, sans la présence du moindre cadre, dans un bureau vitré... toute l'équipe de nuit observant le déroulement de l'entretien par les fenêtres... Au final, aucune sanction n'a été prise envers l'agent insultant, et les agents

de l'équipe de nuit non seulement ne le saluent plus, mais lui tournent le dos ostensiblement.

Le lendemain de l'annonce de l'absence de sanction, surlendemain de l'entretien d'explication nocturne, M. L... est arrivé au travail « fort dans sa tête », mais épuisé par plusieurs nuits sans sommeil. Au moment de la pause, peu après 19 h 30, il a perdu conscience des événements, pour s'effondrer plus tard devant son assiette, un peu avant 20 h, et ne reprendre conscience qu'à l'hôpital.

M. L... ressent un profond sentiment d'injustice, et décrit son milieu de travail comme particulièrement brutal, échappant à toutes les règles habituelles du management, où les plus forts (en l'occurrence ici les syndicalistes) auraient toujours le dernier mot. Il fait allusion à ses expériences passées dans l'animation, la culture, la poésie, et soupire : « c'est un autre monde ». Il dit avoir été « débordé par la haine des autres » ; il se dit « honteux » pour l'entreprise de ce genre de situation où tous les repères sont mis à mal (hiérarchie, organisation), et où aucun soutien n'est à espérer.

LE CONTEXTE PROFESSIONNEL

Le personnel du site est ultra majoritairement constitué d'hommes de bonne carrure, dont le rôle est de décharger des conteneurs de colis qui arrivent par camions, de trier ces colis par direction, puis de les recharger dans des camions en vue de leur livraison. Le tri des colis de moins de 7 kg est réalisé par une machine, tous les autres (jusqu'à 30 kg) étant triés manuellement, ce qui correspond à des tonnages quotidiens considérables.

Les relations de travail sont viriles : c'est un métier d'hommes, où, quand il y a un problème, on s'explique entre hommes. Le rapport de force syndical, en particulier au sein des équipes de nuit, est garant d'une relative modération de la pénibilité du travail dans cette tranche horaire : les agents gèrent leur temps comme ils l'entendent, écoulant l'essentiel de la charge pour peu qu'on les laisse s'organiser, le *deal* pouvant se résumer par « les chefs d'équipe nous foutent la paix, et vous avez la paix sociale » – cette paix sociale se révélant la condition de la productivité. Il n'y a pratiquement pas de *turn over* dans les équipes de nuit, à la différence des équipes de jour, qui voient arriver et partir des jeunes en CDD qui ne demandent pas à renouveler leur contrat.

Les problèmes de santé sont classiques dans cette population, avec des atteintes rachidiennes fréquentes, chez ces manutentionnaires qui avancent en âge (la moyenne d'âge est de 47 ans). Les agents de nuit sont globalement heureux de travailler dans cette équipe, mettant en avant la qualité de l'« ambiance », et aucun ne souhaite retourner travailler de jour, même quand leur tolérance est mauvaise en terme de sommeil ou quand surviennent de problèmes de santé intercurrents.

Concernant le contexte socio-économique du centre, il faut savoir que cette plate-forme est destinée à fermer dans dix huit mois, le personnel devant être reclassé au sein du groupe. Les plus anciens, essentiellement des fonctionnaires, espèrent pouvoir bénéficier de mesures d'âge leur per-

mettant de prendre leur retraite à partir de 53 ans et demi ; les plus jeunes, essentiellement des contractuels de droit privé, espèrent faire carrière dans le groupe. L'ambition essentielle du directeur actuel semble de faire en sorte que ce site continue de produire aussi normalement que possible jusqu'à sa date de fermeture.

Au total, M. L... restera arrêté un mois, incapable de reprendre plus tôt son travail, présentant des troubles du sommeil importants (cauchemars, réveils nocturnes pénibles...) qui le décideront à utiliser quelque temps l'anxiolytique prescrit. Il ne présente aucune atteinte de l'estime de soi, analysant les événements comme un dysfonctionnement grave extérieur à lui. Il s'interroge tout de même sur la façon dont il réagira si, à l'avenir, il constate de nouveau des dysfonctionnements (« *Je vois des choses... et il faudrait ne rien dire ?* ») ; il a entamé une réflexion sur sa façon de manager, se dit favorable à la souplesse, tout en pointant la nécessité d'un cadrage. Ses investissements extra-professionnels lui permettent de tenir le coup (il écrit, s'occupe de son petit fils...).

Son retour au travail s'est fait en équipe de jour, à l'occasion d'un départ à la retraite, ce qui évite toute relation avec l'équipe de nuit. Pour l'après PC, il a fait acte de candidature pour un poste « qualité » de préférence à un nouveau poste d'agent de maîtrise.

TENTATIVE D'ANALYSE ET D'INTERPRÉTATION

M. L... a présenté un trouble neuropsychique paroxysmique pouvant être décrit comme un état crépusculaire avec amnésie élective. Il faut noter que la suspension de la conscience puis le « malaise » précèdent de peu l'arrivée de l'équipe de nuit, et coïncident donc avec ce qui est devenu insupportable : la confrontation avec cette équipe de nuit. Le déroulement des événements peut s'analyser comme conséquence de la maladresse d'un chef d'équipe fraîchement nommé, sans expérience, qui, face à une situation qu'il juge inacceptable, veut exercer son autorité théorique sans conscience ni du rapport de force local, ni, peut-être, de la pénibilité réelle du travail de nuit – et qui se trouve symboliquement désavoué par l'inaction de son directeur. Selon cette analyse-là, c'est l'échec professionnel qui est au premier plan.

Les enjeux subjectifs individuels pour M. L... méritent toutefois d'être questionnés : si M. L... a déjà présenté des troubles du même type, le contexte en était autrement dramatique puisqu'il s'agissait du décès prématuré de sa soeur puis de sa mère. Pourtant, le malaise qui nous occupe a été d'une gravité incomparable, puisqu'une hospitalisation a été nécessaire, suivie de plusieurs semaines d'arrêt. On peut donc estimer que les enjeux subjectifs sont ici majeurs.

Je fais l'hypothèse que ces enjeux se situent du côté de la justice, et de l'impossibilité de tenir ensemble ce sens éthique avec son appartenance au collectif de travail :

- c'est le sentiment d'une inégalité de traitement intolérable entre équipes (en l'occurrence entre la sienne,

dont il se sent responsable, et celle de nuit) qui le fait intervenir ;

➤ et le désaveu symbolique de sa hiérarchie, alors même qu'il estime avoir fait son travail de façon plutôt courageuse, constitue une seconde injustice, vécue de façon d'autant plus dramatique qu'elle conforte la première et scelle son exclusion du collectif de travail.

Dès lors, en effet, M. L... se retrouve isolé du collectif, pour ainsi dire abandonné de tous, agents, collègues (ses pairs), comme hiérarchie, subissant même la franche hostilité de certains, selon des règles auxquelles il ne peut souscrire sans se renier.

Mais c'est aussi cet ancrage éthique qui lui permettra de conserver son estime de soi.

Véronique ARNAUDO

.....