

EXEMPLE DU CONTENU DES ÉCHANGES D'UNE RÉUNION DE MÉDECINS DÉBATTANT DE LEURS PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Lis sont huit : Julia, Geny, Edmond, Aline et quatre autres médecins du travail. Leur objectif est de parler de ce qui les fait buter, de discuter de leurs actions, d'essayer de les comprendre en les expliquant, de se caler sur des règles communes.

LES TRANSPORTS URBAINS DE GENY

RAPPEL DU DÉBUT DES ÉVÉNEMENTS PRÉSENTÉ À LA DERNIÈRE SÉANCE

Geny évoque le cas, tout récent, d'un chauffeur de bus d'une entreprise de transports interurbains d'une petite ville de province. Elle ne connaît pas l'entreprise qu'elle vient de récupérer à la suite d'une réorganisation de secteur.

Le premier contact est assez brutal : un lundi matin, on lui demande de recevoir, en urgence, un chauffeur « qui veut tuer tout le monde » lui dit-on. Le jour même, à 13 h 30 elle décide de faire venir d'abord Mme B..., la supérieure hiérarchique, pour avoir un premier point de vue sur le conflit et pour se faire décrire le fonctionnement de l'établissement. Mme B... pense que ce chauffeur devrait être rapidement hospitalisé en psychiatrie. Elle fait en sorte que Mme B... et le chauffeur ne se croisent pas, ce dernier ayant son rendez-vous à 14 h.

Elle aborde alors le chauffeur en lui demandant pourquoi ça ne va pas. Ce monsieur, que nous appellerons Jean par commodité, est en effet un peu énervé, disant qu'« il en a marre de ces histoires de minutes ». Elle lui offre de s'asseoir et de raconter ce qui se passe pour provoquer une telle effervescence. Il se calme et se met à expliquer l'énigme de ses minutes qui le préoccupent tant. Il décrit son travail et les difficultés qu'il y rencontre.

Il ne parle que du travail. Il explique donc qu'on lui reproche sans cesse ses retards par rapport aux horaires annoncés sur les lignes. Il a effectivement régulièrement de trois à sept minutes de retard. On l'appelle « l'escargot du service » et il ne le supporte plus.

Les bus circulent de 11 h 30 à 20 h. Ils disposent de trois à huit minutes de battement entre chaque reprise de ligne. Pour Jean, ces horaires sont impossibles à tenir pour plusieurs raisons.

La ville est en travaux, ce qui provoque des encombrements et ralentit les véhicules. Les travaux causent de nombreux nids de poules. Jean en tient compte et ralentit. « *Vous vous rendez compte, il y en a que ça ne gêne pas de secouer les "les vieux"*. » Lui, il refuse.

Il tient à respecter les limitations de vitesse. Il ne brûle pas les feux orange. Il s'agit là des clignotants permanents qui incitent à l'arrêt complet du bus.

Les chronométrages sont beaucoup trop serrés. Par exemple, ils doivent faire sept arrêts en huit minutes sur une ligne et c'est impossible.

Selon la configuration des lignes, il n'est pas toujours possible de s'arrêter pour satisfaire ses besoins physiologiques élémentaires (surtout pour les conductrices) ; un homme peut se satisfaire d'un arbre, mais pas une femme ! Parfois, ils sont tout de même huit heures sans aller aux toilettes.

Il ne supporte pas que ceux qui trichent disent que les autres sont des bons à rien et secouent les vieux.

Donc, ce lundi matin, lorsque Mme B... fait allusion aux sept minutes de retard du vendredi soir précédent, il explose. Il s'est mis à hurler et à mis la main sur l'épaule de Mme B.... C'est tout, mais cela l'a effrayée dans le contexte de la violence de la réaction de Jean.

Jean dit qu'il va recevoir une lettre de son patron qui l'accuse d'avoir bousculé la chef. Il a prévu d'y répondre mais en enfourchant le thème du harcèlement moral.

Geny lui suggère d'abandonner cette piste et de ne répondre que sur les questions du travail, comme il vient de le faire. Elle lui suggère aussi de voir son médecin traitant pour faire une coupure nécessaire à une décharge affective et à une décharge des tensions actuelles.

Effectivement, il recevra la lettre suivante :

« Suite aux faits qui se sont déroulés le lundi 17 janvier, c'est-à-dire :

- avoir eu, dès le départ un comportement non respectueux vis-à-vis de votre supérieure hiérarchique, alors que celle-ci essayait d'engager la conversation avec vous ;
- avoir bousculé physiquement votre supérieure hiérarchique qui essayait alors de vous calmer ;
- avoir été jusqu'à menacer de mort, à plusieurs reprises, les deux contrôleurs et la conductrice polyvalente présente à ce moment-là ;

nous vous convoquons le mercredi 26 janvier à 8 h 30 pour recueillir vos explications. Vous pouvez vous faire assister... »

Geny rencontre assez vite le directeur de l'entreprise. Elle pointe les difficultés organisationnelles, en particuliers les prescriptions impossibles à réaliser. Il semble que le directeur, qui n'a pris ce poste que depuis deux ans, ne se rendait pas compte de certaines contradictions, n'ayant pas une vision de terrain du travail des chauffeurs. Geny a l'impression qu'il découvre quelque chose. Était-il sincère ?

Jean, lui, répondra à la lettre. Il lira sa réponse à Geny, qui n'en corrigera pas un mot. Jean remettra sa lettre à son employeur le jour de la convocation, mais avant l'entretien. En la donnant, il dira au patron : « le terrain, ce n'est pas l'écrit ».

Voici la jolie lettre qu'il remettra donc « en mains propres contre décharge » à son employeur :

« Suite à votre courrier en date du 17 janvier, me convoquant à un entretien pour le mercredi 26 janvier, je tiens à contester une des accusations injustifiée et injustifiable dans la mesure où :

- je n'ai absolument et jamais bousculé physiquement ma supérieure hiérarchique Mme B... malgré l'altercation à ma grande surprise du matin 17 janvier à ma prise de service ;
- je suis énormément déçu de cette agent dont j'ai rendu beaucoup de services pour les intérêts de l'entreprise les années précédentes lorsqu'il y avait beaucoup d'arrêts de travail.

Voilà sa reconnaissance !

Pour les autres faits, j'ai été souvent harcelé depuis quelques temps, par le service mouvement aux sujets des retards sur les horaires des lignes qui me sont imposés par notre hiérarchie (trois arrêts en une minute en moyenne sur le réseau) dont les contraintes sont dues à la circulation et la fréquence des clients avec parfois des problèmes, donc j'en déduis que tout cela, met du temps pour accomplir les tâches de travail dur et que vous savez bien.

Je tiens à vous rappeler que je respecte strictement la limitation de vitesse ainsi que le Code de la route qui a été sévèrement appliqué par l'ancien premier ministre "M. Sarkozy" et d'autant plus que j'ai une lourde respon-

sabilité des clients. Recherchez vous des fautes qui ne m'incombent en aucune façon dans mon travail.

Je constate que les horaires de ligne ne correspondent pas toujours avec la limitation de vitesse en fonction du circuit et des arrêts. Cela a été signalé à plusieurs reprises sur les feuilles de service et Mme C... en tant que « déléguée du personnel » demande des modifications du temps de battement et de parcours depuis longtemps qui ne sont pas remédiés. En règle générale je constate que cela est du "harcèlement moral". Je vous rappelle qu'il y avait que un contrôleur et une conductrice polyvalente présente le matin 17 janvier et non pas deux contrôleurs.

Malgré ce courrier, je me tiens à votre disposition pour le rendez-vous que vous m'avez fixé. »

Le médecin du travail aura la copie de cette lettre de façon officielle, Jean l'annonçant oralement à son patron. Finalement, il aura un blâme, sanction de principe. Jean, après quelques jours d'arrêt, aura un malin plaisir à reprendre à mi-temps thérapeutique... durant un mois.

Cette histoire a fait le tour de l'entreprise. On ne sait pas trop comment.

Quoi qu'il en soit, cela revient aux oreilles de Geny par un membre de sa famille qui, par hasard, a côtoyé des conducteurs. En riant, ils ont fait remarquer qu'ils avaient maintenant un médecin du travail qui prenait les choses en main et comprenait les difficultés.

Dans les quinze jours qui ont suivi, alors que Jean était toujours à mi-temps thérapeutique, un chauffeur a accroché un cycliste à un feu orange clignotant permanent. Aux dires de témoins du bus, il aurait bien pris toutes les précautions de prudence, il aurait marqué l'arrêt. Le carrefour est dangereux à cause d'un manque de visibilité bien connu. La collision était difficilement évitable par le chauffeur. Malgré cela, le conducteur de bus a été verbalisé. L'amende de 90 € a provoqué une collecte parmi le personnel.

Une telle mobilisation dans cette entreprise est une première. La presse locale s'est même faite l'écho de l'incident en ces termes.

« La traversée de l'agglomération est un vrai parcours d'obstacles pour les conducteurs de bus. Les trente-trois chauffeurs de la Société croisent souvent les doigts pour que certains passages se passent sans accroc.

Les rues et carrefours du centre de la ville imposent bien des manœuvres tant certains sont étroits. Voilà pourquoi une majorité de conducteurs attirent l'attention des pouvoirs publics avant qu'un accident grave soit à déplorer...

(À l'endroit de l'accident) la solution viendrait d'un déclencheur de feux. Mais, faute de budget, ce carrefour dangereux n'a pas encore été aménagé....

De manière générale, les conducteurs de bus rappellent qu'une responsabilité énorme leur incombe malgré un salaire modeste. Ils évoquent aussi des temps de parcours relativement longs avec parfois huit heures de conduite d'affilée....

À suivre. »

L'affaire de Jean, avec la reprise en main personnelle de son conflit, avec la mise au grand jour des difficultés et contradictions du travail de conducteur de bus, ainsi que l'action de compréhension de ce travail que Geny découvrait en même temps qu'il l'énonçait, ne serait-elle à l'origine de la naissance d'un collectif ?

La possible socialisation de ces difficultés impulsée par Geny a probablement désamorcé la pathologisation qui se préparait pour Jean.

DONC, LA SUITE...

Depuis sa dernière présentation, rien n'a changé dans l'organisation du travail : les rythmes de travail sont aussi serrés, les durées de travail aussi longues (accord négocié de 35 H en quatre jours), les passages à temps pleins sont précédés d'une période d'embauche à vingt heures par semaine avec des horaires en vrac n'autorisant aucune autre activité rémunérée, d'autant qu'en cas de besoin, ils dépassent les vingt heures ; ils servent de volant d'ajustement de l'organisation du travail. Cela concerne actuellement une dizaine de personnes. Ceux qui sont à temps plein expriment l'existence d'une fatigue, mais il y en a évidemment un certain nombre qui sont satisfaits de ce rythme. En plus, ils tiennent tous aux cinq jours de congés consécutifs mensuels : VSDLM.

L'expression récurrente de cette pénibilité est contenue dans la hantise de « ne pouvoir satisfaire ses besoins physiologiques les plus intimes » par l'absence de sanitaires le long des circuits et les longues durées de conduite.

Un collectif de résistance est donc né, médiatisé par la déléguée du personnel qui a apporté au médecin du travail la copie d'une lettre d'alerte envoyée à la direction :

« À Monsieur le Directeur,

En ma qualité de déléguée du personnel, déléguées syndical FO de la S... et au nom des chauffeurs de la S..., je vous adresse ce courrier pour vous déposer un droit d'alerte sur les temps de parcours et les temps de battement : nos conditions de travail (art. L.424-4, R.422-1-s du Code du travail).

Mis à l'ordre du jour plusieurs fois pour les réunions de délégués du personnel ou aux réunions de négociations salariales, nous ne constatons pas de changement. Avant toutes actions nous voulons vous mettre en garde. Les temps de parcours sont trop serrés, à tel point que nous sommes, nous chauffeurs, obligés de nous mettre en infraction avec le Code de la route au quotidien (ex : excès de vitesse, etc.). Cela suffit de risquer la vie des clients que nous transportons et aussi mettre en danger la vie des autres usagers de la route.

Les chauffeurs n'ont pas envie de perdre leur emploi, ou avoir des condamnations, leur permis supprimé pour des conditions de travail qui pourraient être améliorées. Les temps de battement, il est impensable qu'au 21^{ème} siècle, nous chauffeurs, nous nous battons pour avoir du temps pour une pause pour effectuer un besoin naturel.

Dans le Code de la route, pour les chauffeurs voyageurs, il est prévu pour 4 H 30 de conduite, trois quarts d'heure de

pause ; nous qui roulons des 8 H 30 d'affilée sans aucune pause.

Nous n'avons que trois terminus équipés de toilettes, les autres sont en attente d'être construites ou inexistantes. Ce problème met en danger la santé des chauffeurs, comme il n'y a pas de temps, cela en devient une priorité pendant leur service, une seule règle compte que de pouvoir aller aux toilettes au terminus. Ne pas avoir de pause ou de se retenir pour un besoin naturel pendant 8 H 30 en 2005, c'est inhumain.

En négociation salariale de 2005, nous avons conclu un accord sur ces conditions de travail, nous nous émettons des doutes pour qu'il soit respecté ; si, pour la rentrée de cette année, nous ne voyons pas d'amélioration, nous déposerons un droit d'alerte auprès de l'agglomération afin d'être entendus, aller plus loin en action si nécessaire pour avoir satisfaction.

Souhaitant avoir été entendue, nous vous adressons nos salutations respectueuses.

Notre déléguée du personnel, syndicale FO

Une copie est envoyée à l'inspection du travail, le médecin du travail, la direction du travail et de l'emploi. »

Ce petit collectif qui se monte semble être soutenu par un bon nombre de collègues.

De son côté, Geny, qui a maintenant rencontré pratiquement l'ensemble du personnel, pense intervenir professionnellement par la fiche d'entreprise.

INTERPRÉTATION

Il n'est pas interdit de penser que la première intervention de Geny, dans un contexte assez bruyant (relire le compte rendu de la réunion précédente), n'ait été le phénomène déclencheur d'un processus de compréhension puis de critique et enfin de résistance à des normes imposées.

Ces normes (les horaires longs, les durées de trajet calculées au plus juste entre deux arrêts, etc.), non reconnues comme telles au départ, donc intégrées, ont été mises à jour par l'éclat de Jean, le chauffeur énervé, éclat qui avait été suivi de l'éclairage compréhensif de Geny. La reprise discursive, par le groupe de travail, de difficultés que chacun subissait en secret a mis en mouvement l'appropriation d'un pouvoir de se défendre. Santé mentale et santé physique y retrouvent leur compte. N'est-ce pas le rôle premier du médecin du travail que d'amorcer ces sortes d'émancipations ?

Geny nous donnera la suite à la prochaine réunion.

LES AVENTURES D'UN CENTRE D'AIDE PAR LE TRAVAIL : GENY

En 1992, le CAT est en situation financière critique à la suite de la perte du contrat OTIS. Un directeur gestionnaire, M. D1, est nommé pour reprendre en main les problèmes de trésorerie. Il augmente donc le temps de travail des personnes handicapées et fait un contrôle tatillon de ces personnels.

En 2000, M. D1 est licencié pour harcèlement moral.

De 2000 à 2002, le CAT a fonctionné sans directeur – de l’avis de tous, une trêve qui a bénéficié à tout le monde. M. D2, le nouveau directeur, arrive assez bruyamment car il déborde d’idées pour mettre le CAT en exposition. Par exemple, il se lance dans la création d’une brasserie et donc dans la fabrication d’une bière qu’il tente de labelliser en organisant une grande fête de la bière avec compétitions sportives et autres attractions. Il décroche des contrats tous azimuts, ce qui l’oblige à faire une sélection drastique des handicapés (les plus rentables en productivité). Les éducateurs ne peuvent plus faire leur métier. Ils deviennent des sortes de contremaîtres.

Cependant, ils se sont un peu repris en main collectivement à la suite d’une intervention écrite de « ras-le-bol » de Geny qui n’arrivait pas, elle-même, à faire son propre travail. En effet, les salariés handicapés étaient tellement dispersés sur une constellation de chantiers éloignés que la perte de temps qu’entraînaient les consultations médicales n’était pas supportée. Tout simplement, ils ne venaient plus à leurs rendez-vous. Lasse d’attendre, elle a décrit la situation à M. D2, en adressant une copie au CHSCT.

A-t-elle créé un effet collatéral de compréhension par la ressemblance des situations ? Toujours est-il que dans le mois qui a suivi cet incident, les éducateurs du CAT ont réactivé leurs structures sociales.

La secrétaire qui est chargée d’organiser toute cette flamboyance croule sous le nombre de tâches à régler. En plus, elle doit servir de pense-bête à M. D2 qui oublie tout. Mais, si elle le sollicite trop pour lui faire percevoir toutes les anomalies organisationnelles, M. D2 fait des malaises ; le premier ayant tout de même entraîné une hospitalisation... Depuis, son entourage a très nettement calmé sa réactivité devant les malaises à répétition de leur directeur qui semble aimer les démonstrations théâtrales. Évidemment, la secrétaire se porte très mal, les éducateurs aussi. M. D2, malgré ses malaises, va plutôt bien.

Cette description nous rend M. D2 « suspect ». Des histoires d’argent faisant des fausses routes ne seraient-elles pas ce qui sous-tend cette gestion à l’esbroufe ? Au bénéfice de qui ?

C’est le thème du mémoire de psychodynamique du travail de Geny.

HOTTE ASPIRANTE TROP BRUYANTE : JULIA

La projection de poudre époxy sur des pièces se fait sous une hotte aspirante. Les voies respiratoires sont protégées par une visière qui laisse passer les mains de l’opératrice. Les bouches d’aspiration sont au niveau du plan de travail.

En passant dans l’atelier, Julia s’aperçoit que le système « d’aspiration » est extrêmement bruyant, que les bouches d’aspiration sont obstruées par les pièces à traiter qui sont posées dessus et qu’il n’y a pas de sac de récupération de la poudre « aspirée ». L’opératrice était une intérimaire qui tenait le poste depuis deux ou trois jours. Elle n’avait reçu

aucune consigne, aucune formation à la sécurité. Le secrétaire du CHSCT qui l’accompagne ne semble pas vraiment préoccupé par la situation. Il minimise même. Julia s’adresse donc par écrit au DRH à propos de ces négligences qui durent ainsi qu’à propos des enjeux de la formation des intérimaires. Deux semaines plus tard, elle reçoit la réponse suivante :

« J’ai bien reçu votre courrier du 25 mai et je vous en remercie. Vous émettez un certain nombre de remarques concernant un poste de l’atelier Finition Relais. Sachez que nous avons bien pris en compte vos différents commentaires et que nous étudions actuellement la situation de très près ; nous vous tiendrons bien entendu informée de nos conclusions ainsi que du plan d’actions en conséquence.

Notre priorité reste bien la sécurité et l’ergonomie du poste pour chacun des salariés du site de CD. Nous connaissons bien entendu nos obligations liées à l’intégration de personnel intérimaire mais je vous remercie malgré tout de vos commentaires qui nous inciteront à davantage de vigilance encore.

Enfin, je voudrais vous faire savoir que je privilégie la communication en direct (sur site ou par téléphone) plutôt que l’envoi de courriers systématiques : n’hésitez donc pas à me contacter ou à me laisser un message pour toute question, je vous rappellerai en cas d’indisponibilité.

Veuillez agréer...

Le RRH. »

Cette réponse « langue de bois » est paradigmatique de ce qu’une bonne formation à la communication permet de réaliser : répondre à côté et « parler à vide » pour empêcher le destinataire de prendre conscience (dans un très court premier temps tout de même !) de l’absence de contenu du discours par l’emploi de mots ou d’expressions à forte valeur morale ou positive (« davantage de vigilance encore », « intégration du personnel », « bien pris en compte », etc.) qui entrent en résonance avec les questions posées. Une autre manière de se dérober au danger que représente toujours un écrit... Pas de traces, c’est stratégique et politique.

LE GRAND MAGASIN : JULIA

Il s’agit d’un magasin en restructuration. Le raisonnement est donc classique : pour la survie de l’entreprise, il faut diminuer les coûts. Pour diminuer les coûts, on diminue le personnel par la technique du GPE (Gestion Prévisionnelle des Effectifs). En début de GPE, on commence par faire sortir les plus âgés ce qui donne une certaine marge de manœuvre et n’entraîne pas de situations sociales dramatiques quand on dispose de suffisamment de « plus de 50 ans ». Mais on atteint vite le plafond et, à ce moment, la GPE devient ma GPP : Gestion Prévisionnelle par le Pourrissement.

L’objectif du management (tellement éloigné qu’il en devient virtuel) est d’aboutir à des structures fonctionnant avec une dizaine de personnes. À stade intermédiaire, le personnel résiduel est constitué de vendeuses de moins de

50 ans qui ne sont plus de véritables vendeuses car elles passent leur temps à s'occuper des produits et plus des clients.

Ce retournement directionnel du sens du travail, qui impose aux vendeuses de ne porter attention qu'à des objets et à se détourner de la partie vivante de leur métier, à savoir la clientèle, les a désorientées au point qu'elles n'ont eu d'autre recours que de s'entre-déchirer sur le thème du harcèlement moral en adhérant, qui au parti des harceleurs, qui au parti des harcelées. La meneuse des harceleurs étant la directrice et la meneuse des harcelées étant une vendeuse, antérieurement, meilleure amie de la directrice. La guerre est féroce au point que la harcelée est entre les mains de l'assistance « psychiatre-avocat » et clame haut et fort son malheur, alors que la harceleuse est en arrêt de travail la moitié du temps pour dépression réactionnelle. La situation est tellement mortifère que l'ancienne directrice qui avait été mutée sur un autre site, encore plus rude que celui d'Orléans, a disparu de la circulation. Personne n'a de ses nouvelles, personne ne sait ce qu'elle est devenue, il n'y en a plus aucune trace.

Face à deux personnes cristallisées dans leurs positions, le médecin du travail ne sait comment mettre en mouvement quelque chose qui revienne du côté des questions de travail. Elle sait que Mme Harcelée l'est devenue le jour où la directrice l'a mutée au rayon des « Chemises *Damart* » pour personnes âgées alors qu'elle tenait un rayon de « modes » qu'elle animait et emblématisait avec plaisir et ostentation en se rendant suffisamment voyante grâce à ses tenues, à son maquillage et à ses coiffures recherchées et flamboyantes. Elle était l'emblème et l'attrait de ce rayon qui attirait effectivement la clientèle. On ne connaît pas la raison de ce déplacement.

On sait que Mme Harceleuse est une ancienne vendeuse qui était fière de la beauté de son magasin et du retour positif que lui renvoyaient ses clients. On sait aussi que lorsque le poste de directrice lui a été proposé (et qu'elle a accepté), elle était en plein drame familial du au décès accidentel de sa fille. Elle gère le déclin sans le dire et se retranche dans un mutisme défensif absolu : tout va bien, elle va bien ! La directrice est de loin la plus en danger du côté de son économie psychique.

Julia ne sait pas où poser le coin. Elle nous présentera l'évolution de cette situation aux perspectives assez noires du point de vue d'une reprise à plein régime de l'activité d'antan.

UNE HANDICAPÉE CHEZ LES ADMR EDMOND

Clarisse, 35 ans, est reconnue travailleuse handicapée pour une importante gibbosité accompagnée d'une insuffisance respiratoire. Elle fait trente heures par semaine au secrétariat de l'association. Elle fait le planning des auxiliaires de vie.

Lorsqu'elle a commencé (placée par PROMÉTHÉE en contrat CEC), Clarisse travaillait avec la présidente. Tout allait bien

sauf l'installation de l'environnement de travail, était mal adapté à son infirmité. L'AGEFIPH et PROMÉTHÉE sont passés par là et tout a été transformé convenablement. Sur le plan organisationnel, tout marchait bien également.

Clarisse, avec une présidente très présente, était chargée de répondre aux demandes des personnes aidées, d'être leur correspondante pour organiser un fonctionnement qui leur convienne au mieux, de faire les plannings, de noter les temps de présence de chaque aide à domicile dans chacune de leurs missions pour préparer les feuilles de paye, etc. Tout semblait « tourner à peu près rond ».

Voilà environ six mois, Edmond est étonné de rencontrer deux aides à domicile qui se plaignent de leur travail : les missions qui leur étaient imposées étaient très éloignées de leur domicile (on sait que les temps de trajets ne sont pas rémunérés). Et pour Clarisse aussi, rien ne va plus : « *Je n'en peux plus, ils vont me faire péter les plombs !* ». « Ils » est constitué d'une collègue, Mme A..., qui est chargée des missions administratives consistant à relever les heures faites par les auxiliaires, et d'un collègue qui, lui, doit faire les plannings.

Les symptômes physiques sont présents : tachycardie, troubles du sommeil, amaigrissement, etc. Clarisse dit qu'elle a l'impression qu'on veut la faire partir. Edmond a recours à une inaptitude de retrait pour un mois. Il nous dit aussi : « *Comme d'habitude, je n'ai pas exploré le travail !* »

À sa reprise de travail, Clarisse dit que le directeur l'a reçue en lui disant : « *Ah bon, vous reprenez ? Je croyais que vous démissionniez !* » Edmond, qui, malgré tout a un peu exploré le travail, apprend que Clarisse ne peut partir le soir tant que le planning n'est pas terminé, qu'elle est beaucoup au téléphone pour répondre aux demandes des usagers, qu'elle ne peut faire le planning en même temps qu'une autre activité car il faut être tranquille pour que cela soit bien fait, qu'elle gère maintenant dix-huit auxiliaires au lieu de dix à douze avant. Elle ajoute que, lorsqu'il y a des absents, elle est obligée de « refaire une tournée ». « Refaire une tournée » veut dire reprendre le téléphone pour appeler un nombre conséquent d'auxiliaires afin d'obtenir des accords de suppléments de missions non prévues en nombre suffisant pour combler les absences.

À la question « *Pourquoi vous n'y arrivez plus ?* », Clarisse répond que c'est depuis l'arrivée des deux salariés supplémentaires. Bien qu'ils aient été embauchés pour l'épauler, cela ne se passe pas comme prévu. Clarisse dit que Mme A... ne remplit pas les bordereaux convenablement et qu'elle passe son temps au café. En fait Mme A... est à mi-temps pour faire l'enregistrement des horaires effectués par les aides à domicile. Or sur le temps où elle est absente, c'est Clarisse qui complète. Quant au deuxième salarié, elle dit qu'il fait des plannings incomplets. Des personnes appellent en se plaignant de n'avoir pas vu l'aide ménagère à l'heure prévue.

Le directeur est interrogé par Edmond sur l'organisation prescrite du travail. Ce dernier affirme que Clarisse n'arrive pas à travailler avec les autres, qu'elle veut garder toutes les

informations. Il annonce aussi que les heures supplémentaires qui lui étaient rémunérées avant ne le sont plus désormais, puisqu'en échange, on lui a apporté l'aide de deux collègues. Et enfin il précise que son contrat en CEC (ou CIE ?), qui arrive à expiration sera transformé en CDI.

Emploi « aidé » pour un travailleur handicapé signifie des aides financières substantielles de plusieurs sources : affaire d'argent ? (salarié au moindre coût ?).

Questions :

- Qu'est devenue la présidente ?
- Quel travail faisait-elle ?

Conseils :

- Voir les deux salariés chargés de soulager Clarisse pour avoir leur point de vue sur leur travail.
- Demander à l'ergonome de faire une étude d'activité de Clarisse peut être une bonne idée.
- Comprendre plus en détail le contenu du travail de Clarisse.

À la prochaine réunion, Edmond nous apporte la suite.

UNE MAIRIE D'AVENTURES : ALINE

(La D^e Aline parle à la première personne).

Il s'agit de demander un conseil aux collègues. Récemment, un agent d'entretien d'un étang de loisir d'une petite ville de campagne, M. V..., a demandé à me rencontrer à la fin d'une matinée de consultations. Il était très énervé car on lui avait interdit de conduire son tracteur. Il m'avoue qu'il a un retrait de son permis de conduire, mais que cela n'explique pas qu'on lui interdise d'utiliser ce tracteur autour de l'étang.

M. V... souffre d'un éthyliisme chronique grave. Je n'ai jamais pu aborder cette question avec lui. La défense par le déni est féroce, tenace, inébranlable. Au cours des consultations, il parle donc très peu. En fait, il supporte mal cette entrevue avec un médecin qui bouscule un peu son repli. C'est pourquoi, sa démarche d'abord, puis, sa conduite au cours de cette consultation qui s'est manifestée par une volubilité inhabituelle, avaient un sens clinique important.

Il me dit : « Aujourd'hui je vous dis la vérité, car d'habitude je vous raconte des histoires. D'abord, je n'ai pas de gilet de sauvetage pour circuler sur l'étang, ensuite, j'utilise mes cuissardes personnelles, enfin, je n'ai pas d'endroit pour me changer. Il me faut une vraie cabane. On m'oblige à me changer avec les chèvres ! etc. »

Il se trouve que, par ailleurs, comme beaucoup de médecins du travail, je rencontre tous les salariés de toutes les entreprises de la commune, et je connais bien l'épouse de M. V.... Je sais en particulier que le couple est en pleine séparation... à cause de l'alcoolisme de M. V....

Soupçonnant que le récit de M. V... reposait sur des ressorts que je ne connaissais pas, je lui propose de rencontrer son supérieur hiérarchique pour étudier tous ces problèmes et pour connaître son environnement de travail que je n'ai encore jamais vu. Il accepte sans difficulté.

Le rendez-vous est pris pour le lendemain avec M. L..., son responsable. Par M. L..., j'apprends donc que M. V... a eu un retrait de permis pour conduite en état d'ivresse et que cette interdiction de conduite d'un engin agricole sur la voie publique est justifiée car réglementaire. J'apprends aussi qu'il avait l'habitude de fonctionner « en électron libre », c'est-à-dire en solitaire et sans contrôle. Il allait directement à son étang et se changeait dans « sa cabane ». Sa hiérarchie lui a donc imposé de commencer sa journée en se présentant au local technique où un vestiaire est mis à sa disposition. Il supporterait très mal ces deux exigences. J'apprends enfin que la mairie vient de le reloger à cause de sa toute récente séparation conjugale.

Mais avant de m'emmener sur les lieux de son travail, qui est situé très en périphérie de la ville, M. L... m'annonce que le secrétaire de mairie, M. S..., veut expressément me rencontrer. Pensant qu'il s'agissait d'un effet d'opportunité pour aborder un autre problème – la mairie ayant décidé d'adhérer au service de médecine du travail de la MSA, je pensais qu'il serait question des modalités de transfert des dossiers médicaux ou autres informations entre les deux services –, j'accepte sans plus d'interrogation.

En réalité, j'ai reçu une avalanche de reproches sur le mode d'un entretien disciplinaire pour avoir commis la faute d'avoir reçu un agent sans en informer la direction de la mairie... devant M. L... (qui était sans doute le témoin de la partie accusatrice !).

Ma question était donc la suivante : devais-je laisser une trace face à l'expression de cet excessif pouvoir ? Les collègues m'ont confortée dans cette voie. L'idée était de s'y prendre en deux fois, et, à chaque fois, de s'adresser au maire.

La première synthèse, qui suit, ne traitant que du cas de M. V....

« Le lundi 20 juin, en fin de matinée, M. V... s'est présenté spontanément à ma consultation médicale. Je l'ai bien sûr reçu sachant qu'une telle démarche est toujours motivée par une situation de détresse qui est souvent en lien avec des difficultés dans la réalisation habituelle du travail de l'intéressé. Et cela m'avait d'autant plus alarmée que M. V... n'est pas un homme qui se confie facilement.

Sa démarche a d'emblée, pour moi, médecin, été analysée comme ayant une valeur clinique, c'est-à-dire ayant la valeur signifiante d'un symptôme. En fait, il m'a expliqué que tout allait mal, (enfin presque... car il a beaucoup loué les protections auditives moulées qui lui ont été personnellement attribuées, et cette perception positive verbalisée avec insistance, qui touche à une certaine forme de reconnaissance, a aussi en sens clinique majeur) ; il m'a expliqué, en particulier, qu'il n'avait pas de gilet de sauvetage pour aller poser ses pièges au milieu de l'étang, qu'il n'avait pas de cabane décente pour se changer lorsqu'il était mouillé, et qu'on lui avait interdit de conduire le tracteur...

La deuxième démarche de M. V... a été de prévenir immédiatement sa responsable directe, Mme F..., de cet entretien médical en lui donnant une version sans doute quelque peu

déformée. Mais, là encore, cette version a un sens clinique qui s'ajoute au précédent et qui confirme l'existence d'un grand désarroi.

Je rajoute que la démarche pour le moins bruyante de M. V... ne plaide pas en faveur d'un mouvement de rébellion ou de transgression de l'ordre hiérarchique, du fait même de sa tonalité bruyante.

Soupçonnant donc qu'il me manquait des éléments pour décrypter la vraie demande cachée derrière les doléances exprimées, je lui ai dit que j'allais examiner sa situation et son poste de travail avec son chef de service, M. L...

Aussi, en début d'après midi de cette même journée j'ai pris rendez-vous avec M. L... pour le début d'après midi du lendemain, soit le 21 juin. J'ai alors appris ce que je soupçonnais, à savoir qu'un processus de déstabilisation était à l'œuvre dans divers registres de son univers de vie. Du côté du travail, il lui est demandé de ne plus conduire le tracteur sur la voie publique à cause d'une suppression du permis de conduire et il lui est demandé de commencer sa journée de travail en se présentant aux locaux techniques où un vestiaire est à sa disposition. Du côté de sa vie privée, une rupture conjugale l'a obligé à quitter le domicile familial. Resserrement de sa liberté de manœuvre d'un côté (assimilé à un manque de confiance et à un manque de reconnaissance) et isolement familial, ont provoqué une déstabilisation majeure.

La première chose qui frappe lorsqu'on arrive sur son « domaine réservé » d'exercice professionnel est la qualité de son travail ; qualité qui se voit d'emblée à l'état de propreté des pourtours de l'étang, qui se voit aussi à la minutie du débroussaillage des bois qui l'entourent. Or, ce travail n'est plus un substitut suffisant à sa quête de reconnaissance, les interdits ravivant brutalement la perte de sa capacité de maîtrise du monde qui l'entoure. Sa cabane intercalée au milieu de l'écurie des chèvres devient alors un emblème de dégradation ("Je ne mérite pas une pièce qui sent mauvais, je ne suis pas un animal"), l'absence de gilet de sauvetage le met réellement en danger en cas de chute, etc.

Nous sommes là devant la manifestation d'une tentative de reprise en main du cours de sa vie, surtout de sa vie au travail qui est le seul lieu de son investissement identitaire. Nous ne sommes donc pas devant un acte de désobéissance ; et cette quête identitaire ne doit pas être traitée par une réponse disciplinaire telle qu'un retrait de son travail habituel ou telle qu'une diminution des tâches qu'il se donne comme enjeu de réussite (les étangs de Frémillon dont il s'occupe par exemple).

Il s'agit plutôt d'avoir une attitude compréhensive de soutien et d'explication de la nécessité de se plier à quelques règles qui, elles, sont des données et des caractéristiques du travail d'une hiérarchie responsable de l'organisation du fonctionnement d'un service au public. L'importance, la qualité et la beauté que représente son travail pour le public qui en bénéficie et qui l'apprécie doit être mis en égalité avec les règles qu'il se doit de respecter.

Cette reconnaissance affirmée a probablement un caractère vital pour M. V..., qui, à cette condition, acceptera certainement les règles qui lui sont prescrites par sécurité.

En souhaitant que vous interviendrez pour que M. V... puisse reprendre son travail en s'y sentant soutenu et en restant à votre disposition pour tout problème relevant de la santé au travail, recevez, je vous prie Monsieur le Maire, l'expression de mes meilleures salutations.

Ce document sera intégré au dossier médical de M. V... »

La deuxième synthèse, qui suit, ne traitant que du cas de M. S...

« Je tiens à vous donner ma position sur les contours du traitement de l'affaire de M. V...

Le 21 juin après-midi, le secrétaire de mairie, M. S... a souhaité me rencontrer en présence de M. L... La forme de cet entretien a été particulièrement déplaisante du fait de la manière de signifier une position de subordination au médecin du travail qui était en cours de réalisation d'un travail ordinaire, un travail qui n'était cependant pas un travail de routine.

L'attitude glaciale intentionnelle, la colère blanche, sèche, manifestée par l'énonciation cassante des mots et par l'engagement corporel visible au visage blême, le caractère menaçant du langage : "Si la motivation de cette consultation (de M. V...) ne relevait pas d'un accident du travail ni d'une maladie professionnelle, cette dernière ne sera pas payée !", l'abandon du titre professionnel d'usage par l'emploi d'un "Madame" appuyé, l'empêchement de répondre par un discours presque ininterrompu, l'apostrophe autoritaire : "Quelle était la raison de cet entretien ?", les accusations déplacées : "Vous n'avez jamais rien fait pour M. V... !", etc., constituaient un acte de discours dont l'objectif était de s'assurer une posture de domination pour faire naître la peur, et par là, la soumission. En aucun cas un entretien sur un plan d'égalité et d'intercompréhension.

Mais le fond est beaucoup plus inquiétant. M. S... m'a explicitement affirmé que je n'avais pas à recevoir d'agents en dehors des consultations réglementaires définies par le décret du 10 juin 1985 relatif à la médecine professionnelle et préventive. Et cela est vrai, rien n'est prévu concernant cette forme d'acte dans ce décret, à ce sujet.

Mais il existe un droit jurisprudentiel qui admet qu'un fonctionnaire ne peut être défavorisé par un manquement de la législation de la fonction publique par rapport à la législation du secteur privé. Un agent ne pouvant être moins bien traité qu'un salarié de droit privé, le Code du travail peut donc prendre le relais pour combler ces manquements. Et le Code du travail précise bien, à l'article R.241-49 que "tout salarié bénéficie d'un examen médical à sa demande".

Mais en plus, il se trouve que je suis médecin et, qu'à ce titre, je suis au service exclusif de la santé des agents ou des salariés dont j'assure le suivi en santé au travail. Le Code de déontologie médicale affirme, de son côté, à l'article 2 que "le médecin, au service de l'individu (...) exerce sa mission dans le respect de la personne.", et, à l'article 6 que "le

médecin doit écouter, examiner, conseiller (...) toutes les personnes. Il doit leur apporter son concours en toutes circonstances". C'est donc pour respecter ces missions que j'ai reçu, en toute légitimité, M. V..

Comme je vous l'ai expliqué dans mon courrier du 28 juin, c'est aussi en toute légitimité(1) que je souhaitais faire l'étude de poste avec M. L... afin de pouvoir vous donner mon éclairage médical. Je n'avais donc, volontairement, fait aucun écrit, ni donné aucune recommandation orale concernant M. V.. avant ce travail préparatoire de compréhension puisque je ne disposais pas des éléments factuels qui me permettraient de le faire. Non seulement l'entretien autoritaire de M. S... constitue une atteinte caractérisée à mon indépendance professionnelle(2), mais il me semble que le mode de fonctionnement qu'il souhaiterait m'imposer pourrait mettre en danger la santé de certains agents qui, n'ayant plus accès à une consultation de médecine du travail de soutien ou d'accompagnement, pourraient décompenser sous des formes moins discrètes – ce qui, probablement, pourrait engager votre responsabilité. D'autre part, il n'est pas impossible de penser que, vouloir à tout prix supprimer cette possi-

.....
1- La circulaire du 9 octobre 2001 (NOR INT/B/01/00272/C) dit que « le médecin du service de médecine professionnelle et préventive est amené à effectuer des visites des lieux de travail. Il doit bénéficier d'une liberté d'accès aux locaux rentrant dans son champ de compétence ».

2- Aussi clairement rappelée dans cette même circulaire.

bilité de désamorçage de tensions extrêmes liées à des situations de travail difficiles, pourrait être le ferment d'un mouvement social.

Les consultations spontanées existent dans votre mairie. Le plus souvent, elles ont lieu en dehors des heures de service. Malheureusement leur contenu confirme ce que j'ai pu constater de l'exercice d'un pouvoir qui me semble disproportionné dans le traitement des enjeux des conflits habituels et inévitables de tout travail.

J'ajoute aussi que, si ces formes de consultations médicales existent, c'est grâce à la construction d'un rapport mutuel de confiance entre les agents et le médecin, et un tel rapport de confiance ne se décrète pas. Il s'agit d'un processus qui demande beaucoup de temps.

En souhaitant que l'issue de ce conflit ne soit pas la "bouc émissarisation" de M. V..., je me tiens toujours à votre disposition pour toute question de santé au travail et je vous prie de croire, Monsieur le Maire, à l'expression de mes meilleures salutations.

Ce courrier sera intégré au dossier d'entreprise.

Copies transmises au :

- Conseil départemental de l'Ordre des médecins,
- Médecin inspecteur du travail. »

S'il y a une suite, elle sera présentée à la prochaine réunion.

Fabienne BARDOT

LE TEMPS DE LA PAROLE

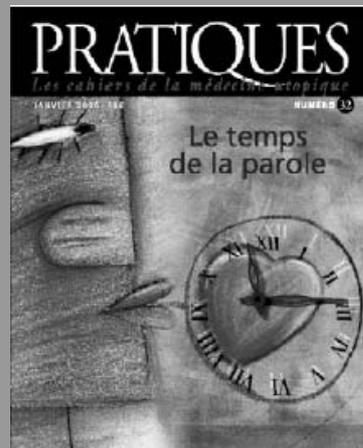
À un moment où le culte du pragmatisme nous conduit à penser, comme à une évidence, que la fin justifie les moyens, et qu'il tend à envoyer au magasin des accessoires le non directement rentable, il nous a paru « urgent » d'ouvrir un espace redonnant au temps de la parole toute l'importance qui est la sienne.

Ce temps, il faut le reconquérir d'abord pour soi afin que cette réappropriation permette collectivement de soutenir l'idée de sa nécessité. À une époque où la modernité nous conduit à rechercher le « prêt à penser », l'inscription du débat, de l'échange, de la réflexion, devient un enjeu politique.

Parler, échanger suppose l'écoute, écouter l'autre, sa parole, son silence, sa souffrance, c'est, dans un mouvement de reconnaissance, lui permettre de se resituer dans son histoire, de dire quelque chose de ce corps qui parle à sa façon. Prendre le temps, s'attarder, bavarder, c'est donner à l'autre l'occasion de s'exprimer, c'est créer les conditions de la rencontre et se mettre en position de soutenir ce moment fait d'incertitudes. Si parler c'est s'exposer, écouter, c'est s'ouvrir à l'étonnement, c'est prendre le risque de se laisser surprendre. C'est ouvrir cet espace propice à la relation qui est au cœur des pratiques médicales, éducatives et sociales.

(...)

À travers le récit de leurs pratiques, les auteurs nouent ici quelque chose qui incite à prendre toujours le temps de la réflexion et de la parole...



Bulletin à retourner à PRATIQUES 52 rue Gallieni 92240 Malakoff
revuepratiques@free.fr – www.smg-pratiques.info

Nom..... Prénom

Adresse.....

un numéro 15,50 € (14 € + 1,50 € de frais de port) à partir du numéro 28
13,70 € (12,20 € + 1,50 € de frais de port) pour les numéros antérieurs

abonnement 1 an (4 numéros 48 €)

un reçu vous sera adressé à réception du chèque