

ALERTE MONSIEUR LE MAIRE

Benoit DE LABRUSSE

Après une longue carrière de médecin du travail en service inter-entreprises, j'ai repris depuis plusieurs mois une fonction de médecin de prévention pour les employés d'une mairie, mais sous un contrat de service interentreprises.

C'est un changement culturel important et j'ai du mal à m'adapter aux rapports feutrés de ce type de collectivité. Les relations de pouvoir sont bien différentes que dans les entreprises privées.

En consultation, je suis le bureau des pleurs, recevant la souffrance morale de nombreux employés. Rapidement mon diagnostic est fait : certains cadres intermédiaires ont un « management humain » totalement délétère.

- ♦ Comment agir pour la santé de ces salariés ?
- ♦ De quelles possibilités d'action puis-je disposer ?

Dans cette mairie, il existe une psychologue du travail, très présente. Elle conduit trois types d'actions :

- ♦ Elle est dans une position d'écoute à effet thérapeutique incontestable.
- ♦ Elle tente aussi une action sur les conditions de travail par des groupes de parole
- ♦ Elle intervient dans les processus de mutation de poste à l'intérieur de la collectivité.

Mais son action est limitée par la faible marge de manœuvre qui lui est laissée.

Face à la souffrance de nombreux employés d'un service (DAEF) je ne peux faire appel à son aide que pour des entretiens individuels, ce qui ne fait que soulager les intéressées, ou demander une mutation de poste de travail ce qui revient pour l'employé à fuir. Dans les deux cas la cause de la souffrance n'est pas résolue.

Je me suis posé la question de l'alerte utilisée dans l'article **L.1226-2-1 du Code du travail** dans le cadre des

entreprises privées. Mais je n'ai pas retrouvé cet article dans les textes concernant la fonction publique(1).

Cela ne m'empêche pas d'alerter l'employeur, en l'occurrence le maire, par le courrier ci-dessous. Comme je suis sans illusion sur ses effets compte tenu des rapports de pouvoir au sein de cette municipalité, ce courrier d'alerte sera aussi inclus dans le rapport médical annuel communiqué au CHS-CT.

Mais comme tous les courriers adressés à cette mairie, passent dans les mains du DGS, j'ai prévu d'en adresser copie aux représentants syndicaux des employés, membres des CHS-CT.

Dans ma stratégie, j'ai entendu la majorité des employées du service DAEF qui, sans doute suite à mon écoute attentive, sont venues en consultation à leur demande. J'ai sollicité de leur part des écrits circonstanciés pour constituer cette alerte.

Parallèlement, les employées du service se sont adressées au syndicat X qui viens de progresser aux élections. Des délégations ont rencontré les élus et le DGS qui reste dans une attitude de déni. Elles ont donc organisé une action de retrait de situation dangereuse pour leur santé.

Un jour j'ai vu arriver dans mon bureau cette délégation syndicale que j'ai bien volonté accueillie. Je leur ai expliqué ma position et ma marge de manœuvre. Dans le même temps la direction du service inter-entreprise, mon employeur, a tenté de m'imposer la présence de son salarié cadre, dans mon bureau. J'ai du lui fermer la porte.

Afin de me protéger d'une plainte au conseil de l'Ordre départemental des médecins (qui vient d'être dissout par le préfet), dans le texte, je fais très attention à bien séparer mes constats médicaux de souffrance et les « dire » des employées.

.....

1- Décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique. Version consolidée au 1^{er} novembre 2011

Monsieur le Maire
Mairie d'A....
Le _____

Monsieur le Maire

Dans le cadre de ma mission de conseil sur l'amélioration des conditions de travail et de la protection des agents contre les nuisances professionnelles, permettez-moi de vous alerter sur l'état de santé d'un certain nombre d'employés municipaux et particulièrement du service DAEF.

Un premier constat écrit a été présenté le 10 janvier 2019 à Monsieur le Directeur Général des Services, en présence de Madame R... DRH. Je n'ai rencontré que déni et mise en cause de ma probité « *vous faites preuve de malhonnêteté intellectuelle* ».

MON CONSTAT DE L'ÉTAT DE SANTÉ DE PLUSIEURS EMPLOYÉS DU SERVICE DAEF

Depuis le 1^{er} juillet 2018, prise de ma fonction de médecin de prévention auprès de la Mairie d'A..., j'ai rencontré en consultation médicale de nombreux employés municipaux du service DAEF (hors agents dans les écoles), tant en poste d'exécutants qu'en situation de hiérarchie intermédiaire.

J'ai constaté, lors de ces consultations, que plus d'une dizaine d'employées présentaient un état aigu de stress et des états anxio-dépressifs nécessitant des traitements anxiolytiques et antidépresseurs.

Avec bien sûr des arrêts de travail parfois longs ou itératifs accompagnés de certificats de médecins traitants liant l'état clinique aux conditions de travail : les diagnostics évoqués étaient : « surmenage », « syndrome anxio-dépressif réactionnel », « stress », « anxiété ».

Plusieurs employées présentaient un état d'épuisement professionnel (improprement appelé « burn-out ») et certains avaient un retentissement sous forme d'hypertension artérielle, d'insomnie, d'envahissement de la pensée au détriment de la vie familiale.

Ci-dessous quelques extraits des paroles que j'ai entendues :

- ♦ « *Extrêmement épuisées moralement et dans un stress permanent.* »
- ♦ « *Depuis des mois, nous venons la "boule au ventre" après des nuits d'insomnie, suivies de journées de travail oppressantes.* »
- ♦ « *L'angoisse nous envahie le matin, guettant son arrivée avec stress.* »

- ♦ « *J'étais tellement à bout de nerfs, tant moralement, que physiquement, à cette période, que je souhaitais consulter mon généraliste pour un arrêt tant j'étais épuisée par cette ambiance.* »
- ♦ « *Nous n'en pouvons plus de ce stress quotidien.* »
- ♦ « *Depuis plus de six mois, je me rends au travail tous les matins en pleurant et la boule au ventre ; cela occasionne de fréquentes migraines ainsi qu'une hausse de tension et des insomnies.* »
- ♦ « *Je n'ai pas pu continuer comme cela, venant la "boule au ventre", dans un énorme stress, ne sachant pas ce qui m'attendrait dans la journée.* »
- ♦ « *Il n'est pas possible de continuer dans ces conditions, avec un état de santé qui empire au fil du temps.* »
- ♦ « *Je suis très angoissée à l'idée de reprendre le travail et retrouver cette ambiance oppressante.* »
- ♦ « *La situation est vraiment insoutenable, nous ne savons pas combien de temps nous allons tenir ainsi.* »
- ♦ « *Ma santé est mise à mal car depuis j'ai des angoisses, et des insomnies.* »
- ♦ « *Je suis extrêmement stressée en état d'épuisement émotionnel.* »
- ♦ « *Mon médecin traitant m'a mis en arrêt de travail pour état anxio-dépressif en lien avec le travail durant x jours et j'ai un traitement médical pour m'aider à surmonter mon état.* »
- ♦ « *Mes conditions de travail éprouvantes sont donc pour moi un poids supplémentaire et jouent sur ma santé physique et mon moral.* »
- ♦ « *Ma santé s'est mise à en pâtir insomnie, stress permanent, tachycardie, migraines.* »
- ♦ « *Après une réunion un peu compliquée avec N+2 j'ai dû me rendre en urgence chez mon médecin car mon œil droit était en grande partie aveuglé (je garde à votre disposition son certificat qui a noté une hausse de tension et de la tachycardie).* »

LES FAITS RELATÉS PAR LES INTÉRESSÉES

Vous trouverez ci-dessous les « dire » des employées qui incriminent une responsable hiérarchique. Bien entendu je n'ai pas personnellement constaté les faits et il n'est pas dans mon rôle d'en apprécier la véracité. Toutefois la répétition et la concordance des éléments rapportés sont à prendre en considération et il me paraît évident que les souffrances psychologiques constatées sont en relation avec le vécu au travail de ces agents.

Il est prononcé plusieurs fois le mot « harcèlement ».

Les éléments recueillis sont classés selon les 6 axes des Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail (rapport DARES-DREES dit rapport Gollac) <https://dare.s.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-081-2-2.pdf>

Ces « dire » concernent principalement :

AXE 1 : EXIGENCE DU TRAVAIL

La surcharge de travail est citée fréquemment, mais ne semble pas être le facteur principal de souffrance.

AXE 2 : EXIGENCES ÉMOTIONNELLES

Ne sont pas relatées comme facteur de souffrance. Au contraire, la notion de service rendu au public est souvent évoquée comme facteur positif.

AXE 3 : AUTONOMIE, MARGES DE MANŒUVRE

L'absence d'autonomie laissée aux employés et le contrôle excessif sont souvent prononcés. Les paroles citées sont :

- ♦ « Absence d'initiative laissée aux subordonnés »
- ♦ « Reporting contrôle excessif »
- ♦ « Elle a rapidement voulu que je lui rende constamment des comptes. »

Les **dysfonctionnements de l'organisation du travail** sont fréquemment évoqués dans les citations suivantes :

- ♦ « Réunionite ne débouchant sur aucune décision »
- ♦ « Travaille dans l'urgence »
- ♦ « Évaluation "entre deux portes" »
- ♦ « Ordres contradictoires »
- ♦ « Nous devons organiser pour participer aux réunions prévues, mais à plusieurs reprises elle ont été annulées par notre N+2, nous faisant revenir au bureau pour rien, entravant ainsi notre travail. »
- ♦ « Ne sachant pas quel sera son attitude à notre égard, si nous pourrions sereinement, réaliser les missions programmées qui nous incombent et dont madame X... se charge de les désorganiser, annule des réunions à la dernière minute sans nous prévenir. »
- ♦ « Elle me reproche de ne pas avoir transmis des informations sur certains dossiers alors que les éléments sont sur le fichier commun et que nous lui avons expliqué ou se trouvaient les informations. Elle modifie, et déplace les dossiers informatiques, du coup nous nous retrouvons perdus dans nos fichiers. »

- ♦ « Elle utilise un langage paradoxal, disant une chose puis son contraire. ("Établit ce document" puis une fois le document établi vous dit "Non, je n'ai pas dit de faire cela") ».

- ♦ « Elle rend confuses les choses les plus simples afin d'amener l'autre à douter faisant ainsi perdre son estime de soi et sa confiance en soi. »

- ♦ « Nous avons souhaité à plusieurs reprises aller et dialoguer, avec madame N+3 et madame N+2, pour résoudre les problèmes et travailler dans de bonnes conditions, mais rien n'a changé. »

AXE 4 : RAPPORTS SOCIAUX, RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations et coopérations de travail entre collègues satisfont les intéressés et s'expriment par :

- ♦ « Nous formions une équipe qui travaillait en parfaite harmonie avant son arrivée en mars 2018. »

Mais le « climat » de travail vécu par les collègues de travail est perçu comme délétère :

- ♦ « Lorsque mes collègues de travail sont à leur tour victime de harcèlement de sa part, cela provoque une usure émotionnelle car ses attitudes négatives vis-à-vis de l'ensemble de l'équipe ont forcément un impact car vous craignez que votre tour n'arrive. »

L'absence des éléments élémentaires de politesse est évoquée par :

- ♦ « Pas de salutation »
- ♦ « Jamais bonjour »

Par contre des **violences verbales** sont relatées de nombreuses fois dans les « dire » suivants :

- ♦ « Elle crie. »
- ♦ « Elle se met en colère. »
- ♦ « En hurlant à l'autre bout du couloir. »
- ♦ « À plusieurs reprises, elle a crié dans le service. »
- ♦ « Elle a crié dans le hall du service lorsque nous étions en entretien d'évaluation, ou en rendez-vous avec le personnel. »
- ♦ « Crie pour donner des ordres. »
- ♦ « Elle a insisté en parlant très fort alors que je parlais. »
- ♦ « Suite à mon refus de me laisser faire le ton est monté. »
- ♦ « Puis sur un ton très agressif, et en prenant à témoin la personne présente elle insiste. »
- ♦ « Tu ne comprends rien ! »
- ♦ « Elle est alors rentrée en conflit permanent avec moi m'intimant l'ordre, en criant et en accompagnant celui-ci d'un doigt pointé vers moi, de re-

tourner dans mon bureau, à chaque fois que je voulais des explications. »

Il est même évoqué parfois des violences physiques :

- ♦ « Elle m'a saisi par le bras pour me faire sortir de mon bureau ».
- ♦ « Attrape une collègue par le bras. »

L'**autoritarisme** est signalé de nombreuses fois et très mal vécu par les employées dans les relations suivantes :

- ♦ « Je t'ordonne. »
- ♦ « Je veux. »
- ♦ « Moi je suis ta chef, tu dois m'obéir. »
- ♦ « Très rapidement elle a eu à mon égard un comportement très autoritaire et agressif. »
- ♦ « "Il faut que tu viennes immédiatement dans mon bureau, je te l'ordonne, c'est moi le chef", en hurlant à l'autre bout du couloir. »
- ♦ « L'attitude plus qu'autoritaire et négative de notre N+2. »
- ♦ « Très rapidement elle a eu à mon égard un comportement très autoritaire. »
- ♦ « J'ai rapidement dû faire face à un comportement autoritaire. »
- ♦ « "C'est moi la chef", quatorze fois de suite. »
- ♦ « "Tu dois courber l'échine, je suis ton chef", sont les mots qu'elle me répète. »
- ♦ « Ordres impératifs »
- ♦ « J'ai rapidement dû faire face à un comportement autoritaire. »
- ♦ « Il faut que tu m'expliques "de suite" »
- ♦ « Je ne comprends rien explique moi, plus lentement, etc. »
- ♦ « Tu ne m'avais pas dit qu'il fallait faire ça ! »

Les employées évoquent aussi la pratique du **court-circuit hiérarchique** qui est vécu comme une délégitimation par les intéressées dans les dires suivants :

- ♦ « Intervenue directement auprès des agents enlevant à mes collègues, même, toute légitimité de notre fonction d'encadrant. »
- ♦ « Non-respect de la hiérarchie »
- ♦ « Accorde à ma place des dérogations horaires »
- ♦ « Très vite, elle est intervenue dans le fonctionnement de mon secteur : elle s'est rendue dans les écoles, a reçu certains agents des écoles ; la plupart du temps sans nous tenir informées. »
- ♦ « À notre insu, rencontrer les agents, nous faisant passer volontairement pour incompetentes, indisponibles. »

Il est aussi évoqué des **comportements dégradants**, notamment devant des collègues ou devant le public

dans les propos suivants :

- ♦ « Puis elle m'a traitée de menteuse, m'a fait des procès d'intention, m'a reproché de partir plus tôt, de ne pas dire où j'allais (mes missions m'amenant à me déplacer à l'extérieur). »
- ♦ « Critique les collègues de travail devant moi. »
- ♦ « M'a dit "Ça pue ici" devant tout le monde alors que j'étais en train de déjeuner. »
- ♦ « Mise en cause des compétences "Tu sais le faire ?" »
- ♦ « Me discréditant auprès des agents, auquel on a dit que j'avais commis une faute professionnelle et pour une fois encore laisser entendre que les collègues n'accomplissaient pas leur mission. »
- ♦ « Son comportement au quotidien est fortement déstabilisant et très souvent humiliant : elle fait preuve d'autoritarisme, me parle mal, y compris devant des personnes extérieures au service. »
- ♦ « Elle met en doute mes capacités et m'ordonne de faire le travail que je fais au quotidien depuis plus de dix ans. »
- ♦ « La plupart des courriels qu'elle m'adresse sont souvent chargés de reproche ou de remarques désobligeantes (ces courriels sont également envoyés à d'autres personnes), insinuant ainsi que je ne fais pas mon travail. »
- ♦ « Elle m'a reçue avec ma responsable dans son bureau avec la porte grand ouverte sur le hall d'accueil du public. »
- ♦ « Au retour d'un long arrêt de travail, elle m'a reprochée que durant mon absence, le secteur avait manqué d'informations pour fonctionner correctement. Ma responsable directe a quant à elle insisté sur le fait que contrairement à ses dires, j'avais transmis toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement du secteur. Toute la réunion n'a été que reproche, alors que j'étais encore extrêmement fragile suite à mon arrêt de travail. »
- ♦ « Elle parlait assez fort pour que tout le service entende, et parlant des collègues "Je mettrai une mauvaise note sur leur évaluation". »
- ♦ « En permanence vous êtes dévalorisé, menacé ou l'on vous fait culpabiliser ou certains documents disparaissent. »
- ♦ « Ceci crée un climat de peur, et d'inquiétude. »
- ♦ « Lors de réunion de service, devant mes collègues elle a sous-entendu que si je ne lui parlais pas de mon travail en détail c'est peut-être parce que j'étais malhonnête. »

AXE 5 : CONFLITS DE VALEURS

L'éthique du travail, parfois vécue comme mise à mal, est évoquée :

- ♦ « Me donne un ordre de faire une faute financière. »
- ♦ « Me demande que je fasse des choses que j'ai jugées inappropriées voire inexactes. »
- ♦ « S'accapare nos projets. »
- ♦ « Alors que nous souhaitons accomplir nos missions le plus sereinement possible, dans l'intérêt du services et des agents et du notre bien évidemment. »

AXE 6 : INSÉCURITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE

Ce thème est rarement évoqué sauf sous la forme des propos suivants :

- ♦ « Je suis actuellement sur mon poste de travail car je ne peux me permettre financièrement de cesser indéfiniment mon activité. »
- ♦ « Changement de poste de travail demandé »

CONCLUSION

Ces éléments ne mettent en cause ni la subordination des employés aux instructions de travail ni la nécessité d'une organisation hiérarchique.

Ces employés municipaux sont en souffrance psychologique au travail qui est à l'origine d'une **désorganisation de la production et de la qualité du service rendu et d'un fort taux d'absentéisme**

Monsieur le Maire, j'espère que, conscient du bien être au travail des employés municipaux, vous apprécierez la gravité de la situation et que vous pourrez prendre les mesures nécessaires afin que la sérénité puisse régner dans ce service.

Je vous serai reconnaissant de bien vouloir m'informer des suites que vous compterez donner à mes constatations.

Soyez assuré, Monsieur le Maire, de mes sentiments les meilleurs.

Docteur Benoit de Labrusse

ÉPILOGUE

Je recevrai quelques jours après son envoi, une réponse de M. le maire

« Des groupes de travail de niveaux hiérarchiques ont été constitués, ces derniers ont deux objectifs :

- 1) Établir un diagnostic de la situation professionnelle.
- 2) Évaluer les mesures appropriées à mettre en place à court et moyen terme.

Ces groupes sont animés par deux psychologues (psychologue du travail et psychologue clinicienne) qui sont chargées de faire des points d'étape tout au long de l'accompagnement. »

—————

Réponse inappropriée bien entendu.

Comme si le diagnostic n'était pas connu ! La thérapie proposée est une traditionnelle cellule d'écoute qui évidemment ne peut, agir sur les causes : les dysfonctionnements managériaux.

Bien entendu cette alerte sera utilisée par le syndicat et se retrouvera partiellement dans la presse, heureusement sans que mon nom soit cité. Cela ne plaira pas à la direction du service interentreprises qui s'émeut du retentissement auprès des employeurs (mais pas auprès des salariés !).

Plus difficile à accepter, le jeune confrère en charge d'une partie des salariés de cette mairie, s'offusque de ma pratique. Pour lui le courrier d'alerte ne devait être adressé qu'au DGS et ne pas être communiqué aux salariés, même si la démarche était d'avance vouée à l'échec. D'autres confrères approuveront la diffusion de l'alerte aux salariés. Ces derniers pourront ainsi disposer d'un outil/diagnostic dans leur négociation avec leur hiérarchie.

Depuis, j'ai repris une activité en service interentreprises.