

TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE DU TERTIAIRE ET DÉCOMPENSATION SOMATIQUE

M^{me} B... Sophie travaille depuis 21 ans dans une société mutuelle d'assurances importante dont je suis le médecin du travail. Elle est âgée de 43 ans, mère d'une fille de 11 ans et séparée de son conjoint. Depuis douze ans et après un parcours professionnel sur différents postes de secrétaire, elle est technicienne d'assurances dans le secteur sinistres d'une microstructure (15 personnes) de proximité avec les assurés. Ce travail consiste à enregistrer et suivre différents accidents dans le domaine automobile ou habitation.

Je la rencontre depuis 1995 en consultations de médecine du travail. C'est en 2005 que se produit une grave décompensation sur fond de transformation en profondeur de l'organisation du travail.

L'HISTOIRE DE LA SANTÉ ET DE LA DÉCOMPENSATION

Sont signalés dans le dossier médical deux épisodes dépressifs rapportés l'un aux divorce des parents en 1988, l'autre à la maladie cancéreuse débutante du père en 1997. Les premiers symptômes de psoriasis datent de cette époque. Une grossesse sans complication en 1994 et une séparation de son compagnon en 1996 ne sont associés à aucune souffrance exprimée.

De son travail, elle dit alors qu'il est surtout un gagne-pain, il ne semble pas lui apporter de véritable satisfaction, elle exprime s'y ennuyer. Elle ne renonce pas pour autant aux métiers de l'assurance et prépare un BTS en formation conti-

nue, à la suite de ce BTS elle s'engage dans un apprentissage de réflexologie plantaire. En 2001, elle choisit de travailler à temps partiel (4/5), aucune alternative professionnelle ne se profilant. Elle est de plus en plus ennuyée par des poussées de psoriasis des membres inférieurs et des plis. Fin 2003, elle évoque une « **année très difficile** », exprime une révolte sur les évolutions du travail qui bousculent les repères et les valeurs d'humanisme sur lesquelles l'entreprise communique. Elle dénonce l'introduction de la surveillance, du « **flicage** ». Face à cela, elle déplore l'absence de collectif de résistance. L'engagement dans le travail ne se traduit, dit-elle, par aucune reconnaissance.

Pour tenir, elle recherche toujours des alternatives professionnelles et constatant l'impossibilité de réaction collective et de discussion sur le travail au sein de son entité, elle sollicite en 2004 une rencontre avec l'un des directeurs (déjà rencontré dans une vie syndicale ancienne). Elle double cette entrevue d'un écrit dans lequel elle évoque les transformations du travail et leurs effets catastrophiques sur les techniciens. Malgré l'engagement dans l'action de M^{me} B..., je perçois le risque que lui fait encourir un tel acte et la précarisation de son équilibre du côté de la santé. Je lui offre de la revoir, lui propose de fixer un rendez-vous, elle décline cette offre et choisit de me contacter en cas de problème. Elle espère visiblement des résultats au plan professionnel de ses actes auprès de la Direction.

Mi-janvier 2005, je la reçois en urgence à sa demande. Elle est en arrêt de travail depuis quelques jours pour une poussée majeure de psoriasis. Il s'agit d'une décompensation que

je qualifierais de somato-psychique : les lésions se sont considérablement étendues (buste, dos, jambes et plis), l'épaisseur des lésions des plis est impressionnante et gêne les mouvements, le visage et le cuir chevelu sont préservés. Un rhumatisme psoriasique est apparu il y a quelques mois, les mains sont douloureuses et leurs articulations bloquées. Cette décompensation semble faire suite au dernier refus de candidature qu'elle a essuyé. Elle a postulé depuis un an dans cinq secteurs différents de l'entreprise sur des postes d'assistante d'études. Elle n'a reçu aucune réponse à son courrier à la Direction. Elle est épuisée physiquement et moralement et ne voit pas d'issue à son malaise, elle me demande une aide, se « *sent en danger physique et moral* » et affirme : « *Si je reste, je meurs, je suis obligée de décrocher* ».

Je me sens devant une personne au bord du gouffre, le regard est fiévreux et le corps figé. Aucune autre issue qu'un retrait long ne me paraît possible, je lui affirme qu'il faut prendre ce temps et je lui remets un courrier pour le psychiatre qu'elle a commencé à consulter. Le désespoir lié à l'impossibilité de se faire entendre au travail s'exprime. Le décès de son père en novembre a probablement contribué à déstabiliser ses défenses. Elle ne supporte plus le « non sens » de l'organisation actuelle qu'elle dénonçait à la Direction générale (je reviendrai sur ce courrier qu'elle me remet alors) exprime la nécessité vitale, pour elle, de l'action. Elle souligne le lien pervers qu'elle entretient avec la responsable de l'entité, aimée et détestée à la fois : « *Il faut que je casse cette relation de soumission* ». C'est une **mère de substitution**, elle est admirable par son énergie et sa puissance de travail mais détestable par son rejet de toute opposition, elle ne récompense pas pour le travail et l'implication professionnelle mais pour l'allégeance et l'approbation qu'on lui manifeste : « *Je ne peux plus et on ne peut plus parler du travail* » au risque de tomber en désamour, « *on se sent isolé* ».

La lucidité intellectuelle de M^{me} B... sur l'organisation du travail qui s'exprime de façon magistrale dans le courrier analytique à la Direction générale, n'empêche pas le retour dans la peur et la soumission douloureuse dès qu'elle est au sein du groupe.

Je reverrai M^{me} B... deux fois avant de me prononcer sur son aptitude. Un travail d'élaboration se fait sur ce qu'elle a accepté et ne peut plus accepter. Beaucoup d'espoirs ont été réduits à néant, l'activité n'avait plus de sens depuis quelques années, les contraintes nouvelles de l'organisation du travail lui sont insupportables et elle a perdu toute illusion sur la possibilité d'une action individuelle ou collective au sein de l'entité. Elle comprend qu'elle ne pourra pas avoir une indépendance affective avec la responsable. Une inaptitude au poste est prononcée en mars 2005 après deux mois d'arrêt, assortie d'une demande de reclassement et d'un courrier adressé à la Direction générale précisant l'urgence du reclassement lié au danger immédiat pour la santé.

La certitude de ne pas revenir dans cet environnement délétère et le reclassement sur un poste d'assistante au sein d'une équipe de responsables ressources humaines va lui permettre de repartir sur des actions concrètes de préparation de

dossiers de recrutement. Elle exprime un sentiment de « trêve », son psoriasis régresse, j'en fais le constat un mois après la reprise du travail, les douleurs articulaires s'atténuent, la mobilité corporelle est reconquise, elle ne se « consume » plus, elle peut agir et échanger au sein de ce nouveau groupe.

Une décompensation somato-psychique survient en mai chez une autre salariée, sur fond d'absentéisme récurrent dans la structure. Ces nouveaux faits déclencheront alors un courrier d'alerte à la DRH de l'entreprise et au Directeur dont dépend l'entité. J'y mentionne les atteintes à la santé du fait du travail, j'y pointe les risques les plus patents et dis la nécessité d'une investigation sur l'organisation dans ce secteur. Je propose de recevoir tous les salariés rapidement, ce qui est accepté. L'absence de CHSCT et de délégués du personnel dans l'entité empêche la diffusion aux représentants salariés ce qui est ma règle habituelle de travail. Ce courrier est suivi d'un rapport (adressé à la responsable de l'entité, à la DRH et au Directeur technique) sur les risques pour la santé des salariés dans l'organisation telle qu'elle fonctionne. Il s'agit d'une réflexion élaborée à partir des vécus subjectifs des salariés reçus individuellement en juin et juillet 2005.

Mais sur quoi résonne la décompensation de M^{me} B... ?

SOUFFRANCES ET MODALITÉS DÉFENSIVES AU SEIN DE L'ORGANISATION

L'entité de 15 personnes est en « prise directe » avec le sociétariat (les assurés de la mutuelle). Une responsable et deux adjoints font appliquer les directives reçues de la Direction technique. Ce dispositif organisationnel est identique dans toutes les structures du même type. Chaque entité, elles sont nombreuses réparties sur le territoire français, est coiffée d'un responsable politique du fait de la structure mutualiste de l'entreprise. Cette personne non salariée dispose d'un vrai pouvoir pour relayer les orientations du Conseil d'administration, pour surveiller ce qui se passe au sein de la structure et pour régler avec les responsables techniques les problèmes qui se posent avec le sociétariat.

La forme de cette structure est immuable à quelques différences mineures de taille d'entité et inchangée depuis de longues années. Les marges de manœuvre des responsables techniques de terrain sont faibles et l'ont probablement toujours été. L'installation matérielle et les outils, la typologie des tâches, l'organisation temporelle sont les mêmes partout, décidées par la Direction technique du siège et surtout au-delà par la Direction générale et le Conseil d'administration.

Le personnel est réparti en deux équipes, l'une s'occupe des enregistrements et des modifications de contrat d'assurance, l'autre de l'enregistrement et du suivi des sinistres sur des dossiers bureautiques dont les « applicatifs » se sont diversifiés et enrichis. Le contenu et l'organisation de l'activité ont cependant considérablement changé depuis deux à trois ans du fait de la diversification des contrats d'assurance et de la mise en œuvre de la démarche commerciale (le mot com-

merce était tabou il y a seulement cinq ans). Le contrôle est devenu omniprésent du fait de l'ACD. C'est un système de pilotage et de distribution des appels téléphoniques entrants qui donne le « la » de l'activité, contrôle la fréquence et la durée des appels ainsi que les postes occupés. Chaque encadrant dispose d'une console de suivi de l'activité téléphonique. Les appels sont orientés sur une boucle téléphonique où sont distribués les postes des techniciens contrats ou sur une boucle où sont distribués les postes des techniciens sinistres. Les deux boucles téléphoniques communiquent entre elles, ainsi lorsque le flux téléphonique est important, les activités des uns deviennent celles des autres. Les techniciens sinistres passent aujourd'hui 50% de leur temps à effectuer des contrats.

Depuis deux ans le suivi par le même technicien d'un dossier a été supprimé. Une action commencée par quelqu'un peut-être poursuivie par un collègue et terminée par un troisième, y compris dans le domaine commercial. Une vraie division technique du travail a été instaurée, conséquence inévitable du tronçonnage temporel de l'activité en tâches d'accueil physique du sociétaire, d'accueil téléphonique et de traitement bureautique des courriers. Tout est mis en place de façon égalitaire et s'y rajoute de façon égalitaire des permanences d'accueil physique ou téléphonique le matin, à midi et en fin de journée (c'est-à-dire en dehors des plages fixes de l'horaire variable). Chaque salarié change de lieu plusieurs fois par jour pour effectuer les différents types de tâches. Il ne peut se reposer sur une visibilité de la distribution des tâches à la semaine, ce qui lui permettrait d'anticiper un peu, car toute cette machine organisationnelle est bousculée par un absentéisme chronique depuis trois ans. Chaque typologie de tâches fait résurgence dans l'autre, par exemple : vous êtes à l'accueil mais vous vous sentez obligé de prendre le téléphone en débordement et il vous faut traiter les fax à l'arrivée. M^{me} B... le dit dans son courrier à la Direction : « *Nous tournons au gré du téléphone ou de l'afflux des visites, nous devenons corvéables et malléables, nous n'avons plus de repères si ce n'est les quelques outils (guides, notes personnelles) que nous transportons. Tout est urgent, important, prioritaire* ».

Les techniciens ne peuvent plus arbitrer. La pensée machinale requise est coûteuse à tenir mais l'entreprise exige cependant de l'abandonner par moment pour proposer à bon escient tel ou tel type de produit d'assurance qu'il est nécessaire de bien connaître pour pouvoir le proposer (d'un contrat simple, unique, l'entreprise est passée aux contrats « à la carte »). Les objectifs commerciaux sont exigés du collectif mais ils pèsent sur chacun des techniciens car il n'y a plus de singularité de fonction et chacun se doit de faire aussi bien que son collègue. Le traçage de l'activité est en permanente augmentation et redonné chaque semaine en réunion. Comme le précise M^{me} B... dans son courrier : « *tout est contrôlé, minuté, décortiqué, critiqué* ».

De fait il n'y a plus d'activité propre à chacun, elle est devenue l'activité générale de l'entité, aucune limite quantitative ou qualitative n'est perçue. Le sentiment d'insuffisance se généralise et la culpabilité qui va avec. L'une des techniciennes récemment arrivée dans la structure dit : « *On se sent*

mal quand on se sort la tête du travail dix secondes, on ne peut souffler en dehors des pauses ». Cette collectivisation de l'activité, sa transformation qualitative du fait de nombreux nouveaux contrats et de l'activité commerciale va paradoxalement avec une réduction imposée des temps d'échanges sur les pratiques. Un temps dédié hebdomadaire d'une heure trente est prévu pour cela, mais il ne sert aux dires des salariés, qu'à exposer des statistiques sur les résultats, tout particulièrement sur la couverture téléphonique (nombre d'appels pris et perdus) qui est ressentie comme un impératif absolu. Ne laisser passer aucun appel et supprimer toute attente pour le sociétaire est l'objectif premier du travail. Dans cette activité de service devenue plus difficile et complexe, le « prêt à faire des outils » et le « prêt à dire » commercial doit probablement dans l'imaginaire et les conceptions du facteur humain des organisateurs servir à effacer la rupture relationnelle avec un sociétaire qui peut avoir affaire à trois ou quatre interlocuteurs différents.

La fatigue s'installe – presque tous le disent – car il faut refréner toute pensée, parole, production propre qui parasiteraient les formes imposées du travail. Ce qui n'est pas du domaine de l'expressément autorisé semble vécu comme un interdit. On peut interpréter comme une stratégie voire une idéologie défensive collective le fait que les salariés soient demandeurs et preneurs de toujours plus de protocoles et de soutien normé qui prennent la place des échanges et débats inexistants et qu'ils soient si sensibles à toute différence perçue de traitement sur l'attribution des congés, des permanences...

N'existe-t-il pour autant aucun lien dans cette petite cellule d'une très vieille entreprise ? Bien sûr que si, les pauses officielles y sont toujours prises et sont des lieux d'échanges sur la santé, les loisirs, la vie privée des uns et des autres. Tout le monde sait tout sur tout le monde. L'attitude de la hiérarchie après des arrêts maladie est protectrice. L'aménagement de poste pour une salariée victime d'une pathologie cancéreuse a duré de long mois en temps partiel thérapeutique et avec aménagement de la charge sans que l'encadrement ne le conteste, le comportement du groupe a été exemplaire. Le lien social semble de type psycho-familial au sens où l'entend le socio-psychanalyste Gérard MENDEL, mais la psychosocialité ne peut se construire. « *La socio-psychanalyse considère comme complémentaire la dimension psychofamiliale, c'est-à-dire ce qui s'est joué dans l'enfance au travers des rapports avec les parents, la famille et la dimension psychosociale. Les relations de type psycho-familial font résurgence et empêchent les relations socialisantes autour du travail quand l'individu est considéré indépendamment de son acte de travail, acte lui-même inscrit dans l'ensemble des actes d'un collectif.* »

INTERPRÉTATIONS DE LA DÉCOMPENSATION

La décompensation de M^{me} B... est somatique sur fond de souffrance morale, ce qui n'invalide pas l'origine professionnelle de cette décompensation, si l'on pense avec Chr. DEJOURS que le corps, la personne et sa subjectivité ne

font qu'un. Je constate d'ailleurs que la plupart des décompensations lourdes qui se sont produites en trois ans (deux rhumatismes inflammatoires, un cancer chez une toute jeune femme et la pathologie cutanée de M^{me} B...) sont dans le registre somatique.

La subjectivité étant pour la psychodynamique du travail une production psychique de lutte contre la souffrance (première), l'acte (de travail ou dans le champ social) ne serait pas totalement séparable du sujet. Cet acte n'existe véritablement que s'il est reconnu par les autres, révélant alors le sujet, il devient action sur et dans le monde. De quel acte s'agit-il ici et de quel sujet parle-t-on ?

Il s'agit de productions ordonnancées par l'organisation auxquelles participent « *des individus zélés et laborieux* » dit M^{me} B... L'acte individuel, comme la subjectivité, est dissout dans un grand tout indifférencié et archaïque construisant la régression dans des postures de soumission et d'allégeance. L'altérité est gommée. Le traçage de l'activité par les outils bureautiques et téléphoniques et les comptages manuels mis en place n'ouvre sur aucune empreinte particulière. Le métier comme construction vivante disparaît : aucune reconnaissance de l'apport singulier, aucune distorsion à la règle de l'égalitarisme de traitement n'est possible, toute velléité de cet ordre est d'ailleurs combattue par les pairs dans des postures défensives. L'invalidation de tout apport et de toute perception ou discours différents sur ce qui fait difficulté ou résistance dans le travail est d'une extrême violence symbolique. L'empêchement à dire n'est évidemment pas explicite mais comme la machine organisationnelle a envahi tout le champ, y compris celui du temps officiellement dédié aux échanges, la discussion et évidemment la contestation sont impossibles. Tout ce qui pourrait être dit du réel est ressenti comme n'ayant pas droit de cité. Installée historiquement et fondée culturellement, l'intelligence conceptuelle des décideurs est survalorisée, rien de ce qui a été prévu par eux avec beaucoup de soin et de temps passé ne peut plus être inadéquat, le réel est invalidé. Tout est en quelque sorte prévisible, doit être prévu et réalisé parce ce que réalisable.

Comment comprendre la décompensation de M^{me} B..., dans ce temps là de son histoire professionnelle et personnelle, quel compromis avait-elle pu passer précédemment lui permettant de se défendre ? M^{me} B... n'a jamais renoncé à transformer la réalité, l'action lui est peut-être plus qu'à tout autre nécessaire pour exister. Sa vie a probablement été difficile et émaillée de ruptures conjugale, familiale (rupture avec sa mère et décès du père). Elle a continué à exercer sa

pensée sur le monde, elle a été active syndicalement à une époque, elle est capable de verbaliser et d'écrire. Quand la réalité la faisait souffrir (depuis longtemps elle ne trouve plus son compte dans ce travail de technicienne), elle pouvait probablement – avant les dernières transformations de l'organisation – trouver quelques voies de détournement seule et avec ses collègues. Elle a ensuite essayé de fuir, mais n'a pu ni exploiter sa formation continue en assurance ni s'engager dans un autre métier par prudence ou par peur (elle est seule pour élever sa fille), ses candidatures à différents postes d'assistantes n'ont pas été retenues. Elle a essayé d'élargir le champ, l'enveloppe du travailler, en se posant comme interlocuteur de la Direction dans une activité d'élaboration d'un autre possible. Elle faisait dans son écrit des suggestions pour une autre organisation du travail. On peut comprendre cette démarche comme un acte de création et/ou comme une stratégie de séduction par la pensée, inscrite culturellement ; elle pourrait aussi s'interpréter comme une stratégie de défense individuelle par intellectualisation de la situation. La mort du père auquel elle semblait très attachée, l'isolement affectif dans lequel elle se trouve au moment de sa mort la fragilise et ramène à la conscience la facticité des rapports entretenus dans le groupe. Le lien pervers qui la lie à sa responsable devient intolérable en la plaçant dans une souffrance éthique (elle est obligée de faire comme si de rien n'était, de continuer à se déjuger, d'approuver de fait et de participer à ce qu'elle réprouve et que cette responsable contribue avec zèle à mettre en application sans discussion possible).

Avoir produit un tel acte de parole sur le travail est un acte d'insoumission symbolique, il affirme M^{me} B... dans sa singularité, mais cet acte est produit en dehors de l'espace adéquat, c'est-à-dire en dehors des personnes avec lesquelles le travail se réalise. C'est un acte d'expertise intenable car, de fait, un acte de rupture avec le groupe qui conduit à la négation de soi au sein de ce groupe. Il se paie cher dans la mesure où il ne conduit à aucune porte de sortie. N'avoir eu aucune réponse de la Direction générale est une atteinte à l'identité majeure, la pensée propre s'en trouve invalidée, il ne peut plus y avoir ni conservation de soi ni accomplissement de soi (« *Si je reste, je meurs* »). La subjectivité rétrécie au champ corporel s'exprime tout aussi bruyamment que la parole a été un acte fort et désespéré pour s'en sortir et que le désaveu, bien qu'implicite, a été manifeste. En essayant de sauver sa peau M^{me} B... a failli la perdre et se perdre, elle fait en quelque sorte la preuve à son corps défendant qu'il ne peut y avoir sans dommage pour soi d'acte individuel au sein d'un système organisé.

Francette THÉBAUD