

# DIFFÉRENTS ÉCLAIRAGES

## D'UNE FACETTE D'UN RPS

### LE CONFLIT D'ÉTHIQUE (OU CONFLIT ÉTHIQUE), SOURCE DE SOUFFRANCE AU TRAVAIL (DE LA MANIPULATION DU DÉSIR AU COURAGE DU RENONCEMENT)

**Karine DJEMIL, Martine BESNARD, médecins du travail**

Un problème rencontré de plus en plus souvent dans notre métier, soulève un certain nombre de questions en terme de souffrance au travail, d'analyse du mécanisme, de prise en charge en consultation mais également de prévention individuelle et collective (action au niveau de l'entreprise).

Dans l'organisation du travail, les salariés sont fréquemment confrontés au conflit éthique. Il y prend même une place prépondérante. Il se pose de façon évidente lorsqu'il concerne des cadres mais également de façon plus insidieuse en termes d'exigences des entreprises et de complicité avec l'organisation du travail imposé de plusieurs manières au salarié.

Ces cas cliniques illustrent les différentes présentations que peut avoir le conflit éthique. Ils ont toujours au moins un point commun : celui d'être généré par l'organisation du travail. Le conflit éthique est baptisé comme tel, car il impose un choix au salarié entre deux axes qui s'excluent l'un l'autre, à différents degrés. Lorsque ces choix impliquent un système délétère auquel doit collaborer le salarié (pour pouvoir évoluer dans sa carrière), je nomme cela complicité.

Voici deux exemples :

- « Si tu veux une promotion, tu ne dois pas compter tes heures au travail » ; au fil des mois ou des années, la carrière du salarié finit par se construire très souvent au détriment de sa vie personnelle...
- Un soignant doit souvent choisir entre un traitement coûteux mais efficace, et un plus rentable...

Il existe une autre caractéristique commune à ces différents cas : ces organisations du travail ont la particularité de ne concéder que très peu de marge de liberté aux salariés à leurs postes. Puis ils se sont rapidement trouvés pris dans des conflits éthiques, n'ayant plus aucune marge de manœuvre à leur travail, « pris à la gorge ». Enfin à moment donné, ils ont été exclus du système (ou encore placé dans une impos-

sibilité). Par le biais de ces dysfonctionnements et de la souffrance engendrée, on peut alors mettre en évidence les organisations du travail sous-jacentes.

#### PREMIER CAS : LA « COMPLICITÉ REQUISE »

M<sup>lle</sup> L... est une jeune femme de 29 ans que je rencontre pour la première fois en novembre 2009 en visite annuelle. Elle a eu un arrêt maladie d'une semaine en octobre : elle a craqué, m'explique-t-elle, parce qu'elle n'en peut plus de son travail. Embauchée dans la chaîne depuis 2008, elle a été mutée sur ce magasin mi-2009, pour poursuivre une formation en interne afin de devenir manager. Cette formation formalisée officiellement par un contrat, a consisté en quatre mois de cours théorique en alternance avec des « cours pratiques » sur le terrain comme manager sous l'égide d'un « maître de stage », la directrice du magasin. Le lieu géographique est imposé.

Ils étaient six à être formés et au final, quatre d'entre eux dont ma salariée n'ont pas eu le titre de manager au bout des trois mois de stage. Ses employeurs lui imposent une prolongation de six mois. C'est à ce moment-là que je la vois. Hier, elle a eu un rendez-vous avec ses formateurs et sa direction générale, qui lui proposent une prolongation de sa formation, mais sans préciser de date de fin de stage. Là encore une mutation est imposée, au magasin des Halles cette fois.

M<sup>lle</sup> L... y a cru. Elle se lève à 4 h 30 du matin pour prendre son poste à 8 h ou bien termine à 22 h et arrive chez elle à minuit. Elle sert actuellement de « bouche-trou » et est mise de côté lors de la grande réunion des managers chaque semaine. On lui dit qu'elle doit « garder » le magasin pendant ce temps. Elle a bien eu la paye d'un manager pendant trois mois comme c'était prévu pendant sa formation. Mais elle est revenue à une paye de vendeuse, alors qu'elle conti-

nue d'assurer la fonction de manager. Elle passe sa vie dans les transports, me dit-elle (trois heures par jour minimum). Elle a privilégié sa vie professionnelle au détriment de celle personnelle, vivant encore chez ses parents dans un petit appartement et dormant dans le même lit que sa sœur de 15 ans, malgré ses horaires très tardifs...

Durant sa formation, elle a été envoyée aux quatre coins de France (Amiens, Bordeaux...), a fait l'ouverture de quatre magasins « gratuitement, en tant que vendeuse pour montrer ses compétences » ; enfin elle a atterri ici, pensant enfin intégrer un poste de manager... mais non ! Elle est corvéable à merci par les quatre autres managers et la directrice du magasin.

Une de ses collègue-élève a annoncé sa grossesse à leur directrice régionale. Cette dernière lui a déjà annoncé qu'à la fin du stage ; il valait mieux qu'elle n'eût pas fait la formation ! (Après avoir fait des ouvertures de magasin également).

Le directeur régional leur avait annoncé en début de formation que de toutes les façons, ils pouvaient être les meilleurs managers, avoir toutes les compétences, s'ils ne correspondaient pas à ce que la chaîne souhaitait ; ils ne seraient pas validés ! M<sup>lle</sup> L... me décrit qu'au cours de certaines séances de cours, on leur demandait de faire des choses telles que dénigrer leur collègue. Puis ils inversaient les rôles... Certains avaient du mal à supporter les humiliations répétées pendant la formation, et des animosités commençaient à naître. M<sup>lle</sup> L... qui prenait cela comme des sortes de jeux de rôles s'y est prêtée jusqu'au bout, exécutant tout ce qu'on lui demandait. Elle a tout de même trouvé que ce n'était pas normal et l'a signifié à son formateur.

Dans le magasin, M<sup>lle</sup> L... s'occupe de deux rayons à la fois (alors que c'est un rayon par manager normalement) en tant que « faisant fonction » de manager, sans le titre officiel, ni la paye, ni même le badge pour sortir (on le lui a retiré à la fin de ses trois mois de formation). Elle est donc obligée d'attendre qu'un de ses collègues manager vienne lui ouvrir avec son propre badge.

M<sup>lle</sup> L... a sollicité directement sa directrice à plusieurs reprises pour le poste de manager, devant l'absence de réponse du siège. Celle-ci lui a répondu qu'elle n'avait pas le temps de la former sur les heures de travail de M<sup>lle</sup> L... car il y avait trop d'absence en ce moment parmi les vendeurs et les managers. Il fallait donc que M<sup>lle</sup> L... fasse des heures en plus en dehors du travail pour se former. La directrice lui a dit avoir l'autorisation du directeur régional pour les heures en plus, bien sûr non rémunérées. Mais quand M<sup>lle</sup> L... lui a demandé « le papier où c'était écrit » ; sa directrice a refusé, arguant qu'elle ne pouvait pas le lui donner. M<sup>lle</sup> L... avait déjà fait beaucoup d'heures en plus gratuitement, mais là ; elle refusa de continuer. Il lui a même été dit qu'elle avait raté son test de fin de formation, avec une note de... 17,5/20 ! Hier soir, on lui a proposé une mutation aux magasins des Halles ou à Argenteuil, toujours dans le cadre de sa formation pour être manager, mais sans délai précis...

Lorsque je vois M<sup>lle</sup> L... en visite annuelle, elle est en grande souffrance, luttant contre une dépression manifeste. Malgré ce qu'elle me raconte, elle s'accroche toujours à son travail même si elle n'y croit plus beaucoup. Nous avons repris point par point l'analyse de l'ensemble de sa carrière au sein de cette entreprise ainsi que ses motivations. Il apparaît que M<sup>lle</sup> L... a placé tous ses désirs et ambitions dans son travail pour « grimper les échelons en interne », en l'absence de diplôme plus valorisant, malgré l'incertitude des promesses faites par sa direction et les qualités « plutôt perverses » requises pour être manager dans cette chaîne. (Le profil recherché n'est visiblement pas basé sur les compétences, mais sur la capacité à obéir à des ordres pouvant nuire à autrui et à ne pas être trop pris dans des contradictions internes [conflit d'éthique]). Je lui explique que dès le départ sa formation consistait à la mettre en situation de voir si elle était capable de démolir ses collègues et que probablement, en montrant qu'elle « avait des scrupules », elle a échoué aux tests. Je finis par arriver à négocier une inaptitude temporaire avec mise sous antidépresseur, et je l'envoie voir notre psychologue du travail pour un premier contact afin d'analyser plus en profondeur ce qui lui arrive à son travail.

Il apparaît que l'entreprise de M<sup>lle</sup> L... fait miroiter des promesses d'avancement par l'intérieur, un diplôme n'étant pas exigé, joue voire exploite les désirs d'ambition de salariés pour mieux les convertir aux méthodologies de l'entreprise, consistant à faire travailler d'autres salariés au moindre coût par n'importe quel moyen possible. L'entreprise couvre le manager ou directeur en le mutant ou pendant un certain temps...

Concernant M<sup>lle</sup> L..., trois choses sont à relever. En premier, malgré les attentes visiblement perverses de l'entreprise et malgré les menées en bateau, M<sup>lle</sup> L... a persisté et participé au système. Elle a été prise à moment donné dans un conflit éthique dont elle n'avait pas réussi à s'extraire au moment de notre rencontre. Le courage dans un tel cas consiste essentiellement pour le salarié à renoncer à ses ambitions ou résister dans l'ombre. C'est une décision difficile à prendre.

M<sup>lle</sup> L... vient me voir un mois après, toujours en arrêt maladie. Elle a appris qu'on ne la mettait pas en absence pour arrêt maladie sur le planning, mais « absence sans motif ». Elle n'a toujours pas reçu ses attestations de salaires. Elle vient d'apprendre que des personnes ont été recrutées de l'extérieur pour être formées comme manager... M<sup>lle</sup> L... ne comprend toujours pas pourquoi elle n'a pas été nommée à ce poste... Elle souhaite rencontrer à nouveau notre psychologue du travail. Je négocie avec elle une prolongation de son arrêt et elle commence à réaliser que peut être, elle ne reviendra plus dans son entreprise.

Je la revois un mois et demi après environ. Elle est plus critique et maintenant pense qu'elle ne retournera pas dans le magasin. Elle n'y a plus de contact. Personne ne s'inquiète de sa santé. Concernant la proposition de mutation, elle n'a aucune nouvelle.

Son moral est moyen (meilleur). Elle réalise que les formations et motivations sont tout à fait artificielles et inculquées

par les formateurs, « construites de toutes pièces et faites pour les créer artificiellement » m'explique-t-elle ! M<sup>lle</sup> L... a compris que pour sortir de ce piège, elle doit renoncer à ces « rêves » qu'on lui a fait miroiter.

Une inaptitude définitive sera prononcée en deux temps avec étude de poste. L'entreprise n'a pas accepté les restrictions sur la fiche d'aptitude, à savoir « pas de contact avec les dirigeants ni les salariés de la chaîne ». Elle m'a même demandé des explications. Je leur ai répondu que j'estimais, au vu de la souffrance importante de M<sup>lle</sup> L... et de l'état dégradé de ses conditions de travail que, retourner dans l'entreprise entraînerait une aggravation de l'état de santé de la salariée.

De façon prévisible, ils ont contesté l'avis, notamment la restriction à travailler au contact des autres salariés. Cette partie-là est liée à une autre « particularité » classique que j'ai souvent retrouvée dans ces organisations du travail. Elles sont déclinées avec pas mal de « liberté » par le directeur du magasin dont le but est d'atteindre le chiffre d'affaire demandé : au minimum les salariés sont empêchés de se parler et d'échanger entre eux ; au maximum, on les dresse les uns contre les autres. La méthode alors la plus fréquemment employée est le favoritisme qui n'est finalement que le système organisationnel pervers de l'entreprise appliqué à échelle locale, adapté à la taille du magasin.

N'ayant pas eu de nouvelle de la contestation, j'en ai déduit que l'entreprise n'avait pas eu gain de cause.

## **DEUXIÈME CAS : LA « COMPLICITÉ FORCÉE »**

**U**n accident du travail mortel d'un jeune intérimaire est survenu dans une entreprise de stockage de matériel de métallurgie du BTP. J'en fus informée un mois après par « hasard », lors de la visite médicale du travail par deux autres intérimaires qui travaillaient avec ce jeune, au même type de tâches. Estimant avoir été trompée sur l'intitulé du poste par l'entreprise utilisatrice (demandé : préparateur de commande, en réalité aide-guide pontier au sol), je fis revenir les deux salariés intérimaires et leur expliquais que je ne pouvais les laisser travailler à ce poste, spécialement dans cette entreprise tant que les choses n'étaient pas clarifiées et les risques réels évalués.

Quelques temps après, je rencontrais en visite annuelle une salariée permanente de l'agence d'intérim qui me disait souffrir de sa hiérarchie en subissant beaucoup de pressions. Elle m'apprit que dans le cadre de ses missions, elle avait visité cette entreprise utilisatrice quelques mois avant l'accident mortel, pour y vérifier les postes pressentis pour les missions d'intérim. Elle m'expliqua avoir été étonnée, trouvant peu de correspondance entre la demande de l'entreprise (préparateur de commande) et la réalité du travail, estimant que les risques étaient anormalement importants pour des missions habituelles d'intérim ! Lorsque je lui posais alors la question pourquoi elle n'avait pas signalé cette discordance, et pourquoi elle avait laissé l'intitulé du poste « préparateur de commande » qui ne nécessitait pas de formation particulière, alors que celui d'aide pontier, oui ; elle ne put me

répondre. Je compris qu'elle se trouvait prise entre les directives très pressantes de son entreprise d'un côté et sa conscience professionnelle de l'autre. Elle avait elle aussi, participé au système d'organisation du travail de l'agence d'intérim, consistant à ne pas discuter les déclarations du client, même si de façon évidente les risques de l'emploi sont minimisés voire détournés de la réalité. Quelques temps après, j'appris qu'elle avait quitté l'entreprise d'intérim.

Là encore, la salariée a été placée dans un conflit d'éthique qu'elle a dû porter et résoudre avec ses propres moyens. Si elle avait rectifié le poste et les risques décrits par l'entreprise utilisatrice, elle se serait dressée contre sa propre hiérarchie. Mais cette dernière ne tolérait pas qu'un de ses salariés prenne le risque de perdre un bon client et aurait probablement mis ainsi fin à ses « chances » de promotion possible en interne.

D'ailleurs le lendemain de mon refus de laisser travailler des salariés intérimaires, l'employeur de l'entreprise utilisatrice me prévint qu'il prenait de toutes les façons ses dispositions, en s'adressant à une agence intérim concurrente qui lui enverrait de nouveaux salariés intérimaires le jour même.

Cela me confirma le dilemme dans lequel avait été placée la salariée, dilemme qui est une autre facette du conflit d'éthique au travail débouchant sur une souffrance.

## **TROISIÈME CAS : LA « COMPLICITÉ COMPLAISANTE ? COLLECTIVE ? »**

**J**e suis un magasin et ses salariés depuis plusieurs années, sans que quoique ce soit de particuliers ne me soit signalé. Je vois pour la première fois une salariée en visite d'embauche (dite hors délai) en même temps que sa visite de reprise de congé parental. La salariée en pleurs me dit ne plus arriver à supporter ce qui se passe dans l'entreprise ; que même son mari ne veut plus qu'elle y aille et qu'elle-même, n'arrive plus à retourner dans le magasin.

Très surprise, car jusqu'à présent aucun problème ne m'avait été signalé par les autres salariés (le magasin comptant six à sept personnes au moins), je lui demandais de m'expliquer le plus précisément possible ce qui n'allait pas et qu'elle ne supportait plus. Un peu calmée, elle me raconta que son employeur et propriétaire de la TPE, avait un comportement aberrant car il passait son temps à se masturber dans son bureau et à regarder des films porno dont on entendait les bruits jusque dans le magasin.

Personne ne subissait de harcèlement sexuel directement, mais depuis qu'elle était revenue de son congé parental, elle avait honte devant les clients quand les bruits se faisaient entendre, n'osant pas lever les yeux pour les servir, alors qu'une partie de son travail consiste à donner des conseils. Elle redoutait d'être obligée de monter dans le bureau pour lui demander de la monnaie, des signatures de papiers, des commandes de fournitures, etc. car il sortait alors sa main de dessous son bureau, signait les papiers ou prenait des billets et les lui tendait : ils étaient tous collants... ! Elle était dégoûtée et ne voulait même plus les prendre de la main à la

main. La famille de l'employeur était au courant et il semblait passer plus de temps au magasin que chez lui.

Je lui demandais pourquoi les autres salariés ne m'avaient pas mise au courant et qu'elle-même, qui était pourtant depuis plusieurs mois voire au moins un an dans le magasin, ne m'en avait pas parlé avant. Elle m'expliqua, avoir été mise au courant de la situation par ses collègues et la responsable adjointe quand elle avait commencé à travailler dans le magasin. On lui avait précisé également que leur employeur n'était pas embêtant, qu'il ne disait rien et laissait les salariés tranquilles, ne cherchant pas à les « harceler sexuellement » directement. « *Ailleurs c'est pire au niveau du travail* » lui dit-on, car un autre employeur les aurait euh... !

Elle avait bien essayé de s'y faire mais n'y était pas arrivé et depuis son retour de maternité, c'était encore pire. Elle ne supportait plus la situation anormale, ni d'être obligée de faire comme si de rien n'était !

Je mis la salariée en inaptitude temporaire et je fis convoquer tous les autres sous prétexte de passer leur visite annuelle. Je voulais voir ce qu'il en était. Chacune me répondit que tout allait bien dans le magasin, même lorsque je demandai avec insistance s'il y régnait une bonne ambiance et que rien de particulier ne se passait !

Lorsque vint le tour de la responsable, je décidai d'être plus précise dans mes questions pour en avoir le cœur net. Au début elle fit les mêmes réponses que les autres salariés. Puis quand je lui demandais s'il se passait des choses anormales dans le magasin, elle comprit (je pense) que j'étais au courant. Elle ne voulut pas prendre le risque de me mentir franchement et biaisa en répondant qu'il ne se passait rien qui ne lui portait préjudice à elle. À chacune de mes questions, elle me donna les réponses ambivalentes : à savoir qu'elle ne disait pas qu'il ne se passait rien, me répétant la même réponse par rapport à elle-même, etc. Excédée, je finis par la prévenir que je notais ce qu'elle me disait dans son dossier médical du travail. Je le fis devant elle. Elle ne changea pas de position. L'affaire en resta là. Je ne revis pas la première salariée toujours en inaptitude temporaire.

Quelques mois après, je reçus en visite de reprise maternité une autre salariée du magasin qui s'effondra en larmes pendant l'entretien. Elle me dit être harcelée en permanence à son travail depuis son retour par... la responsable adjointe ! Que cette dernière lui faisait des réflexions rabaisantes devant les clients, lui disant que même une « femme de ménage » avait un QI plus élevée qu'elle, etc. Elle accusait ouvertement la salariée de vouloir montrer sa poitrine. Quand celle-ci soulevait quelque chose avec les bras au-dessus de l'horizontale, la responsable fonçait sur elle pour rabaisser sa tunique sur ses hanches, lui reprochant que c'était indécent... À ma question comment elle expliquait ce revirement de comportement envers elle, la salariée en fait ne se l'expliquait pas, mais en souffrait beaucoup. J'avais cependant ma petite idée sur la question. Il était fort probable que mes questions trop précises avaient affolé la responsable qui réagissait quand même d'une façon assez étrange... ! Je demandais à la salariée si cela pouvait avoir

un rapport avec le comportement sexuel « particulier » de son employeur. C'était possible, me dit-elle, car depuis son retour, devant les clients, elle avait du mal à supporter les bruits qui « provenaient du bureau ». Elle évitait d'y aller d'ailleurs... Mais pour elle, quand même, son plus gros souci était plus le « harcèlement moral » qu'elle subissait de la part de sa responsable. D'ailleurs ses collègues étaient prêtes à lui apporter leur témoignage... toujours contre la responsable.

Je lui fis remarquer que lorsque je l'avais vu quelques mois auparavant, elle m'avait répondu que tout allait bien dans le magasin ! C'était même noté dans son dossier médical du travail. Pourtant elle ne pouvait alors ignorer que sa collègue subissait elle aussi du « harcèlement moral » lié à son refus d'accepter la situation dans le magasin ! Elle le reconnut, elle n'ignorait pas tout cela.

Pourquoi alors, n'avait-elle pas fait état de ce qui se passait dans l'entreprise ? Elle me répondit gênée qu'à ce moment-là, elle n'était pas concernée car ce n'était pas elle qui était harcelée...

Je lui demandais si elle réalisait, que sa collègue étant en arrêt depuis plusieurs mois, maintenant c'était son tour car elle ne rentrait plus « dans le moule » en quelque sorte... ? La salariée garda le silence toujours gênée. Elle finit par reconnaître que dès le départ, on l'avait prévenu ; hormis son « travers », l'employeur n'était pas « méchant » ; il laissait les salariés libres et ailleurs c'était pire... C'était un bon moyen, m'expliqua-t-elle, de garder son travail et d'avoir la paix.

Je la rassurai : j'entendais bien sa souffrance actuelle et j'étais d'accord pour une inaptitude médicale définitive. Toutefois, je lui expliquais que je notais tout ce qu'elle m'avait dit cette fois dans son dossier médical. Je lui conseillais de me revoir en pré-reprise.

Plus tard, son avocat chercha à me contacter. Il finit par me rejoindre au bout du fil et tenta de m'inciter à faire une action contre... la responsable adjointe pour les faits de harcèlement moral ! Je ne me laissais pas influencer mais je lui expliquais que j'étais d'accord pour l'inaptitude médicale définitive. Après cela, à deux reprises, la salariée fit le siège de mon assistante, arguant que son avocat l'envoyait chercher un « papier auprès du médecin du travail qui avait accepté de lui donner »... ! Je laissai la consigne à mon assistante de lui donner un rendez-vous en demande salarié, ce qui fut fait.

Mon premier sentiment fut que : dans cette entreprise, les salariées se laissaient acheter ! Je fus obligée de différer toutes décisions pendant quelques temps car je savais que je n'étais plus impartiale, ni en position soignante. J'étais plutôt dans une position de jugement dont je n'arrivais pas à me défaire, et qui tôt ou tard porterait préjudice aux salariées.

En attendant, je recherchais en naviguant sur internet et en discutant autour de moi si un tel comportement d'un employeur pouvait être considéré comme malade d'une part et d'autre part si cela entraînait bien dans le cadre de la lutte

contre... le harcèlement sexuel ? (L'onanisme est-il interdit sur le lieu de travail ?) Étonnamment, certains pays le toléraient dans l'entreprise à partir du moment où cela restait discret, même en étant connu par les autres salariés. Cela semblait être le cas pour cet employeur d'après les descriptions des salariées (pas d'exhibitionnisme).

Je pus prendre plus de distance vis-à-vis de cette situation inédite en dédramatisant. Je pris conscience que mes questions avaient probablement rompu un équilibre au sein d'un collectif soudé et fermé, basé sur un accord mutuel de silence des salariés avec l'employeur, en contrepartie de la garantie de leur emploi.

Je compris un peu mieux pourquoi la deuxième salariée accusait sa supérieure hiérarchique de harcèlement moral et était prête à en demander réparation, estimant être dans son bon droit. En effet, par maladresse et par peur je pense, la responsable n'avait plus à sa façon respecté sa « part de contrat » de paix contre silence avec les salariées.

L'employeur pouvait-il être tenu pour responsable de ce qui se passait dans l'entreprise ? Car il y avait tout de même deux salariées en souffrance liée au travail, en passe de perdre leur poste. Et probablement une troisième : la responsable prise en sandwich, qui « suait à grosse goutte », avec le spectre du chômage et l'accusation de complicité de harcèlement sexuel... ? difficile à qualifier mais très palpable : son angoisse.

Je me dis qu'il fallait regarder les choses sous un autre angle. Si les salariées avaient été placées dans une autre situation, auraient-elles réagi de la même façon en se fermant autour de ce secret ; au point de préférer se désolidariser d'avec une collègue, refusant de continuer à taire le secret plutôt que d'être solidaire avec sa souffrance ? D'ailleurs la seconde salariée, ne cherchait pas à dénoncer son employeur, mais juste sa responsable.

Du coup sous l'éclairage du collectif, je saisis mieux les motivations des collègues prêtes à apporter leur témoignage... uniquement contre leur responsable (et non contre l'employeur).

J'en déduisis donc que l'employeur portait bien la responsabilité de ce qui se passait dans l'entreprise, notamment de la souffrance des deux salariées. De plus, les salariées étaient obligées de faire un choix entre, soit le silence avec l'assurance de conserver leur travail, soit rompre ce silence en mettant en jeu leur poste. Elles étaient prises dans un conflit éthique au travail qu'elles avaient résolues en mettant en place ce cadre protecteur (le collectif de silence autour du secret) : cadre porteur tant qu'une salariée en faisait partie.

Je me résolue tout de même à écrire un courrier à l'inspection du travail, en reconnaissant mon ignorance quant à la conduite à tenir la plus judicieuse face à une telle situation dans une entreprise. Je pris aussi la résolution de prononcer une inaptitude définitive à tout salarié qui présenterait une souffrance à son poste de travail. Enfin j'envoyais un courrier à l'employeur lui demandant un rendez-vous pour établir la fiche de son entreprise. Je voulais tenter de mettre un

pied dans le magasin « par la petite porte » malgré la méfiance probable à mon égard...

Une discussion ultérieure avec une salariée d'une autre entreprise m'apporta un éclairage nouveau : celui du refus de se faire complice d'exigences néfastes. Ne plus être lâche, intervenir pour la personne en souffrance qui se dégrade avec son entourage pour public ; au risque de polariser sur soi tous les reproches de la famille, ne pas se contenter d'être spectateur... Cela m'aida à réfléchir sur ma propre position concernant la conduite à tenir.

J'hésitais à aborder l'employeur et son problème par le biais médical. Si je le faisais ainsi, essayant de le convaincre de se faire soigner, il m'a semblé que je risquais perdre de vue un point important : l'employeur détenait le pouvoir dans l'entreprise. Il avait instauré ce système d'omerta à des fins personnelles en usant de ses prérogatives d'employeur. Et je risquais moi-même en tant que médecin du travail d'y être prise et devenir à mon tour complice de ce système pervers.

#### **QUATRIÈME CAS : LA « COMPLICITÉ INCONSCIENTE »**

**M<sup>me</sup>** S... est comptable dans un cabinet d'expert. Elles sont plusieurs à y travailler, chacune ayant en charge le suivi de vingt-cinq à trente entreprises. Tous les exercices financiers des entreprises de M<sup>me</sup> S... se terminent au 31 décembre chaque année sauf un.

La période de décembre à avril-mai est une période très chargée chaque année : elle fait une à deux heures de travail en plus chaque jour et vient travailler un samedi sur deux. Je lui demande si elle est rémunérée en heures supplémentaires ou si elle récupère en période creuse : non, me dit-elle. Pourquoi reste-t-elle travailler alors ? « *Vous ne vous rendez pas compte, docteur, qui ferait mes bilans ? Ce n'est pas possible de laisser les entreprises en plan !* »

Je lui suggère que c'est peut-être l'affaire de son employeur, en trouvant une solution pour cette période : en mettant une personne en plus par exemple ? « *Impossible, il faut connaître le métier, et les entreprises.* »

Son employeur pourrait lui accorder des récupérations alors peut être ... « *Non, il ne veut pas ; l'heure, c'est l'heure.* »

Je comprends que cela fonctionne depuis des années ainsi.

Mais M<sup>me</sup> S... a maintenant un souci qui l'angoisse beaucoup jusqu'à avoir des insomnies. Elle habite loin, dort chez son frère la semaine, pour ne rentrer chez elle que le week-end, voire en pleine période de bilan, à partir du samedi après-midi ; pour revenir le dimanche soir. Cela ne la gênait pas trop jusqu'à présent, car son fils faisait ses études à côté de son travail. Venant de les terminer ; il va retourner vivre dans la maison familiale. Elle veut suivre son fils et donc doit se résoudre à quitter son travail au vue de ses conditions de travail actuelles. Mais elle ne veut pas démissionner pour ne pas perdre ses droits.

Cependant elle ne pense pas que son employeur acceptera une rupture conventionnelle (je suis d'accord là-dessus). Il

lui a proposé d'aménager ses horaires... Mais elle sait que cela a peu de chance de lui convenir. Je lui suggère de proposer à son employeur de travailler à distance chez elle, mais elle ne connaît pas.

M<sup>me</sup> S... a accepté de participer volontairement pendant des années à un système pernicieux qui a rogné ses droits ainsi que ceux de ces collègues probablement. Elle ne voulait pas prendre le risque d'affronter son employeur. Pourtant, lui dis-je, elle est comptable et n'ignore pas les lois du Code du travail. Elle sourit gênée. Aujourd'hui le système ne correspond plus à ses attentes. Elle réalise que son employeur fera toujours passer ses intérêts et ceux de son entreprise avant les siens à elle, sans reconnaissance des sacrifices consentis. Elle se retrouve coincée car obligée finalement de risquer de mettre en péril sa situation personnelle et familiale financièrement. Elle présente d'ailleurs un début d'atteinte à sa santé.

Je lui explique que lorsqu'elle dit : « avoir » le devoir de faire le bilan de toutes les entreprises en temps et en heures ; ce n'est pas forcément elle, qui doit porter cette responsabilité, mais bien son employeur. Car c'est bien lui le décideur de l'organisation du travail et si elle est obligée de faire des heures supplémentaires régulièrement pour arriver à bout de ses tâches, cela peut signifier qu'il lui confie trop de dossiers..., que probablement il ne prend pas le risque de négocier avec ses clients l'étalement des fins d'exercices sur plusieurs mois, facilitant ainsi le travail de chaque salarié... (d'autres cabinets l'ont fait).

Je ne peux lui faire une inaptitude médicale, lui dis-je. Préfère-t-elle « quitter son poste » ? Elle est bien consciente qu'elle va devoir s'armer de courage pour trouver une solution.

**CINQUIÈME CAS :  
LA « COMPLICITÉ REFUSÉE »**

**M**<sup>me</sup> T... a environ cinquante ans. Je la vois une fois par an en visite annuelle. L'interroger sur son travail revient à lui demander où elle en est, car elle participe à un grand projet de refonte informatique. Nous discutons beaucoup à chaque visite car le projet est intéressant et M<sup>me</sup> T... le connaît sur le bout des doigts !

Elle m'explique qu'en ce moment, elle est obligée de travailler sans avoir tous les éléments ni les autorisations légales normalement requises. Elle s'en est aperçue par hasard en les cherchant dans le dossier. Ne les trouvant pas, elle a appelé les organismes concernés pour savoir si les dossiers de demande d'autorisation avaient bien été déposés. C'est ainsi qu'elle a découvert qu'on les « faisait travailler un peu dans l'illégalité » ! Mais, me dit-elle, si nous ne le faisons pas, une autre entreprise acceptera de toutes les façons ! Alors...

Je lui demande si elle souffre de cette situation dans son travail. Pas du tout, m'explique-t-elle car elle s'y sent bien ! Elle avait déjà eu un poste à responsabilité auparavant dans une autre entreprise comme chef d'une équipe d'une dizaine

de personne. On leur faisait faire des formations de manager en groupe où on leur apprenait à démolir leurs collègues, à manipuler les personnes sous leurs ordres, pour les amener à leur faire faire ce qu'on voulait !

Elle fut la seule de son groupe à dénoncer la méchanceté et même perversité que sous entendait les exigences de leurs formateurs ! Les autres avaient complètement adhéré aux demandes de leurs supérieurs. Loin de devenir le vilain petit canard, ses supérieurs la félicitèrent. Mais elle refusa de rester dans l'entreprise plus longtemps, alors qu'elle y avait un poste important et était promise à un plus grand avenir.

À mes questions des raisons de sa démission, sa réponse m'éclaira beaucoup. Elle estimait que les gens manquaient bien souvent de courage. Elle estimait que le plus courageux était de dire stop, même au prix d'un renoncement ; mais depuis qu'elle était partie, elle se sentait bien mieux dans ses baskets et dans sa tête. Elle m'expliqua que tout était une question de courage dans la vie comme dans le travail. Il ne se logeait pas forcément dans la réussite professionnelle en se pliant exactement à ce que l'entreprise attendait que l'on soit, au détriment bien souvent des autres.

Pour elle, le courage, c'était plutôt de stopper cela en arrêtant d'être passive ; en disant non, je ne rentre pas dans ce système de manipulation consistant à asservir mes collègues.

C'était comme pour l'alcoolisme, me dit-elle. Un de ses amis était alcoolique et tout son entourage le savait. Personne n'était jamais allé vers lui, car chacun s'était dit que ça ne le regardait pas, cela allait passer; ensuite on se disait : c'était de l'ordre de l'intime, etc. Jusqu'au jour où cet ami était mort de son alcoolisme. Elle avait alors réalisé qu'elle avait toujours cherché des prétextes pour ne pas avoir à intervenir, évitant d'aller elle-même vers la personne pour l'aider ! Les excuses qu'elle s'était trouvées n'étaient que des prétextes pour rester passive et ne pas avoir à déranger ses propres habitudes ! me dit-elle, que c'était un manque de courage par facilité et commodité !

La question du courage et de la lâcheté est une question de plus en plus prééminente dans le travail. Beaucoup de salariés se font les complices passifs et parfois, mais plus rarement actifs d'exactions, survenant dans leurs entreprises à l'encontre d'un ou plusieurs collègues, souffrant sous leurs yeux. Simples témoins le plus souvent, ils tentent parfois d'aider le collègue en minimisant ce qui lui arrive, en prodiguant un vague « ça ira mieux plus tard, attend un peu » ! D'autres vont encore plus loin refusant de parler avec le collègue en difficulté, apportant même leur témoignage à l'employeur (ou supérieur hiérarchique) contre le salarié.

Beaucoup pensent qu'ainsi leur propre emploi sera maintenu et qu'ils seront épargnés par les vagues de licenciement espérant ainsi poursuivre leur rêve de promotion. D'autres enfin, sont prêts à suivre intégralement les étapes initiatiques imposées par l'entreprise, pour montrer qu'ils sont dignes du poste qu'ils convoitent. Ces étapes consistent bien souvent à être capable de manipuler, de ne pas faire preuve de senti-

ment, voire de « démolir » eux même un de leur collègue désigné ou devenu *persona non grata* dans l'entreprise.

Ces salariés sont généralement désignées d'une façon ou d'une autre par la direction comme étant gênants (ex : une salariée divorcée moins disponible car avec des enfants à charge, un homme devenu trop âgé coûtant cher à l'entreprise, un autre salarié qui détonne en refusant de rester tard le soir ou n'acceptant plus de travailler « bénévolement »...).

Souvent ce type de direction promet d'autoriser le salarié désireux d'évoluer dans la hiérarchie à déposer une demande de formation de manager s'il montre qu'il est capable de s'investir dans le travail... en faisant beaucoup d'heures en plus, non rémunérées entre autres ! (Le terme de bénévolat a même déjà été employé par des salariés en consultation). Étonnamment ces salariés s'approprient ces exigences et les présentent comme émanant de leur propre volonté ! Je me souviens avoir demandé si la promesse était écrite (bien que généralement je connaissais la réponse). La plupart me répondaient par la négative, tout restant oral...

Souvent j'explique alors que : ce que font ces salariés auprès de leurs collègues en « apprenant à manager sur le terrain bénévolement », le supérieur hiérarchique l'applique à l'apprenti-manager en le faisant travailler beaucoup, en heures non rémunérées. De plus, sans qu'ils le sachent, plusieurs salariés peuvent être mis en concurrence : c'est tout bénéfique pour l'entreprise et pour le responsable du magasin dans l'atteinte de ses propres objectifs mensuels !

Mais bien souvent le salarié sous différents prétexte est maintenu dans son statut de simple vendeur tout en cumulant les deux fonctions. C'est une situation qui peut perdurer plusieurs années quand le salarié ne prend pas la décision de partir ou quand un nouveau manager par exemple, est embauché directement sans besoin d'être formé au poste convoité.

La plupart du temps, l'organisation du travail instaure un système réellement très rentable, consistant à payer les salariés en illusions (ou rêves) ambitieux. Dans ce système, le courage de s'opposer consiste à faire le deuil de ses ambitions dans l'entreprise.

C'est à ce niveau-là que le courage se situe actuellement ! Mais le refus de continuer à reproduire en cascade ces manipulations perverses coûte beaucoup au salarié en terme de travail sur lui-même !

Isolé dans sa bulle de promesses d'une vie meilleure, d'être épargné quand il règne autour de lui des signes pourtant évidents de tempêtes, violences, pressions et menaces ; certains salariés montrent qu'ils sont prêts à tout pour se distinguer du lot auprès de leur hiérarchie !

Parodie de courage, mais bien présenté comme tel, souvent il est assez étonnant de découvrir qu'en réalité le salarié ne se fait guère d'illusion.

Il persistera cependant à croire aux mêmes illusions tant qu'une personne extérieure ne lui aura pas verbalisé que les promesses de son entreprise ne sont que du vent, qu'il n'y a rien derrière car elles sont creuses et sans consistance réelle. Il faut donc analyser l'organisation du travail avec le salarié à son poste mais aussi ce qu'il en a intégré et ce qu'il en a compris.

Il faut la « verbaliser » avec lui pour la mettre en évidence et comprendre ensemble sa position dans la micro-organisation dans laquelle il baigne.

Il faut évaluer le coût physiologique en terme de santé pour le salarié à court, moyen et long terme, en analysant le risque réel lié au décalage entre la réalité de l'organisation du travail et l'image qui y est véhiculée en interne : par exemple par l'analyse des consignes verticales, des objectifs imposés, des méthodes managériales suggérées voire ouvertement préconisées, l'évaluation du degré de facilité d'avancement en terme de faisabilité et enfin en bout de chaîne, par l'évaluation de la réalité du travail concret du salarié en terme de faisabilité et de durabilité.

On aura alors, une idée du coût psychique et physique que le salarié doit fournir pour rester à son poste de travail et le maintenir. Et ainsi, du degré de dangerosité pour la santé du salarié, en terme de risque de décompensation encouru. Le médecin du travail a à ce niveau là, un rôle préventif très important à jouer en consultation.

