

MAXIME BELLEGO

Préface de Boris Cyrulnik

Postface de Patrick Légeron

LE **TRAVAIL** EST
MALADE
IL NOUS FAIT SOUFFRIR



Il est urgent de soigner
les pathologies du travail !

B

MAXIME BELLEGO

Préface de Boris Cyrulnik

Postface de Patrick Légeron

**LE TRAVAIL EST
MALADE
IL NOUS FAIT SOUFFRIR**

**Il est urgent de soigner
les pathologies du travail !**

B

© De Boeck Supérieur s.a., 2021
Rue du Bosquet 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme ou de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris: mai 2021

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles: 2021/13647/074 ISBN: 978-2-8073-3301-7

Sommaire

Remerciements	5
Préface – Souffrir de travailler.....	7
Introduction – Pourquoi repenser le travail?.....	11
1. Le travail évolue, sa psychopathologie aussi	17
2. Comment diagnostiquer le travail?	73
3. Les valeurs, le pansement sur la jambe de bois et la résilience.....	135
Conclusion – Redonner sa vertu au travail	167
Postface – Il est temps d’agir pour prévenir la souffrance au travail	169
Bibliographie.....	173
Table des matières.....	175

Remerciements

Je souhaite remercier très vivement la maison d'édition De Boeck, notamment Dominique De Raedt et Lucie Verlinden, de m'avoir renouvelé leur confiance et patience.

Un grand merci à Boris Cyrulnik d'avoir accepté de s'intéresser à ce travail, de lire et de préfacer cet ouvrage. C'est un grand honneur qui donne à ce livre tout son sens, tant il a ouvert la voie à une réflexion axée sur le potentiel des ressources individuelles et collectives à travers le concept de résilience. La gentillesse et la disponibilité avec lesquelles il se penche sur ces sujets ne peuvent être que contagieuses, merci de ce rayonnement.

Un grand merci à Patrick Légeron d'avoir accepté de post-facer mon livre. Je suis très heureux d'avoir croisé son chemin à mon époque parisienne. Patrick Légeron, en plus d'être un spécialiste reconnu qui a contribué par ses travaux à des avancées colossales dans le monde du travail (dont la sérieuse émergence des risques psychosociaux), est un homme qui a toujours été particulièrement disponible, curieux, enthousiaste à l'idée de participer à des projets de conférences ou d'écritures tant que ces derniers sont utiles pour faire progresser

les travaux. Nous avons écrit un ouvrage ensemble il y a près de dix ans, c'est donc un grand bonheur et un honneur pour moi d'avoir son attention et son témoignage sur ce présent ouvrage. Merci Patrick.

Rendons à César ce qui lui appartient: les patients et les équipes qui alimentent mes réflexions tous les jours. Merci à eux de leur confiance et de me montrer à chaque instant comment activer des ressources individuelles et collectives, que de belles leçons!

Merci à mes collègues du monde de la recherche toujours présents pour partager et enrichir des données. Un grand merci à Virginia Doellgast de l'Université Cornell: nous avons travaillé ensemble pendant près de dix années pour formaliser notre pensée sur France Télécom. Un grand merci également à Christina Maslach, de l'Université de Berkeley, qui m'a encouragé, encore cette année, à rédiger mes impressions.

Merci à mes collègues et amis psychothérapeutes qui m'ont appris et continuent de m'apprendre comment aider au mieux les patients: Dominique Megglé en tête, suivi de près par Yves Doutrelugne, et bien sûr Laurence Martel, Michel Delage et Laurent Quercioli.

Enfin, le plus grand des mercis à ma famille qui constitue ma principale ressource, et qui accepte mes éloignements au profit de celles et ceux en difficulté.

Préface

Souffrir de travailler

Quand le travail est malade, on y souffre, nous explique Maxime Bellego, mais on peut se rendre malade à force de travailler, autant que de ne pas travailler. Comment comprendre cette proximité de besoins opposés ?

En fait, « travail » et « traumatisme » sont voisins en sémantique. Le Trepalium, qui a donné le mot « travail », était un instrument de torture qui servait à ferrer les bœufs pour les faire travailler ensemble, autant qu'à tourmenter les hommes que l'on voulait punir par le travail. On emploie encore ce mot pour parler des femmes qui accouchent dans des salles de travail où elles souffrent pour enfanter. Quand on est martyrisé par une idée inquiétante, on dit « ça me travaille tant que ça m'empêche d'être heureux », et quand un boxeur martèle de coups son adversaire, il dit qu'il le travaille au corps. Je ne parle pas des travaux forcés qui constituent une cruelle punition sociale.

Quant au mot « traumatisme », il a une signification voisine puisqu'il décrit un choc qui modifie le corps ou la personnalité, ce qui est une définition proche de la résilience

où une personnalité choquée reprend un développement dans une autre direction.

La sagesse des mots nous indique que le travail qui est un effort douloureux, comme faire du sport, ou fatigant, comme faire l'amour, peut facilement devenir une déchirure traumatique. Méfions-nous des causalités exclusives qui nous mènent à penser: «Il souffre parce que son patron lui impose des conditions trop dures.» Les mineurs qui travaillaient quinze heures par jour au fond des mines souffraient des blocs de charbon qui leur lacéraient le dos et de la silicose qui les asphyxiait dès l'âge de 45 ans. Mais ils étaient heureux d'être héroïsés par leur famille qui les sacrifiait en les envoyant au charbon. Aucun homme équilibré ne pourrait accepter de vivre seul pendant des mois dans une capsule hermétique où il remplirait sans cesse des fiches routinières. C'est pourtant cette condition de travail, qu'aucun syndicat n'accepterait, qui rend les cosmonautes follement heureux.

Pour renoncer aux causalités linéaires et comprendre ce phénomène où la souffrance au travail se mêle au bonheur de travailler, il vaut mieux s'entraîner à raisonner en termes éco-systémiques où une convergence de causes établit des transactions avec un récepteur pour provoquer un effet bénéfique ou maléfique. L'impact de l'objet travail-traumatisme provoque des effets différents selon le sujet qui reçoit le coup. Certaines personnes seront traumatisées parce qu'avant de travailler, elles avaient acquis des facteurs de vulnérabilité dans leur enfance et dans leur famille. D'autres personnes, à l'opposé, affronteront bien le travail parce qu'avant l'épreuve, elles avaient acquis dans leur famille des facteurs de protection et surtout parce que la signification qu'elles attribuent au travail modifie la manière de le ressentir. Les cosmonautes aventuriers supportent en souriant la routine des prélèvements quotidiens parce qu'il s'agit pour eux d'un événement extraordinaire. Et les moines supportent un isolement toxique pour leur système nerveux, parce que leur croyance fervente leur permet sans cesse de côtoyer Dieu.

Il existe pourtant des institutions à potentiel maltraitant où l'on constate plus de défaillance que d'habitude. Les souffrances au travail témoignent souvent d'un style de gouvernance qui altère les employés. L'accélération des rythmes qui caractérise notre culture, la course au rendement angoissent les harcelés et diminuent leur rentabilité. Quand la même course se passe dans l'enthousiasme parce que le sens donné à l'épreuve est galvanisant, les sujets sont heureux d'être dynamisés. Or, le sens qu'on donne à l'épreuve modifie la manière dont on la ressent. Le sens ne peut venir que de l'histoire du sujet et de ses rêves d'avenir. Quand un employé ne sait pas pourquoi il travaille et que son patron le harcèle pour améliorer son rendement, le sujet est placé sur le tapis roulant du burn-out. Quand l'employé, en désirant bien faire, ne respecte plus les rythmes biologiques de rythme et d'alternance du jour et de la nuit, du sprint et du repos, il se met lui-même sur le chemin du surmenage. Il s'agit bien d'une transaction entre ce qu'est l'employé et ce que la société a mis autour de lui.

À l'époque d'Émile Zola, quand les ouvriers travaillaient quinze heures par jour, la violence du travail les épuisait. Mais comme ils étaient héroïsés par leur famille et leur culture, comme la solidarité des ouvriers les soutenait dans un effort torturant, ils souffraient physiquement et tenaient le coup moralement. La taylorisation a empêché le sens donné au travail : un geste stéréotypé, mille fois répété, mène à l'usure de l'âme et le contremaître prend la signification d'un persécuteur et non plus d'un chef d'équipe.

Quand j'étais adolescent, plusieurs copines d'enfance ont dû aller à l'usine dès que la loi le permettait. Quand elles avaient 16 ans, je les entendais dire : « Vivement que je me marie pour que je n'aille plus à l'usine. » Elles restaient debout, dix heures par jour, à faire des gestes sans sens et la contremaîtresse chronométrait le temps qu'elles passaient aux toilettes, pour qu'elles ne restent pas assises trop longtemps. Dans ce contexte-là, le retour à la maison prenait la

signification d'un havre de confort, de sécurité et de relations affectives. Aujourd'hui, quand une jeune femme doit rester à la maison, cette contrainte prend pour elle la signification d'une entrave, d'une injuste privation de liberté.

Dans les années 1940, les paysans s'associaient pour faire la moisson. Le village entier y participait et, le soir, de grands banquets organisaient la fête. Aujourd'hui, les paysans sont des ingénieurs de haut niveau, chimistes, biologistes, mécaniciens, vétérinaires et entrepreneurs. Mais ils sont seuls, épuisés, harcelés par les problèmes administratifs et la gestion de leurs dettes. Ces conditions de travail expliquent le taux élevé de suicides.

Maxime Bellego, qui a fait sa thèse de doctorat dans l'énorme institution de Télécom en pleine tourmente sociale, témoigne de l'impossibilité de faire des projets quand, au travail, les employés vivent dans l'attente anxieuse du licenciement. On parle peu, l'expression des émotions est inhibée, on serre les dents, en attendant «le danger discret». Cette manière d'être, triste, abattue et peu verbale, est très contagieuse. Comment parler, comment s'expliquer, comment donner sens quand on côtoie un collègue immobile et silencieux?

Dans un tel contexte, les dirigeants ont un pouvoir abusif. J'aurais dû écrire: «quand on se sent fragile et dominé, on accorde aux dirigeants un pouvoir abusif », comme l'a confirmé Jean Léon Bauvois quand, à Nice, il a refait les expériences de Milgram, confirmant la soumission à l'autorité.

Le livre de Maxime Bellego est une réflexion de praticien qui a vécu des situations qui nous permettent de comprendre comment le travail nécessaire et bénéfique peut devenir douloureux et destructeur.

C'est un témoignage rare d'un chercheur sur le terrain.

Docteur Boris CYRULNIK
Directeur d'Enseignement
Université Toulon – Var

Introduction

Pourquoi repenser le travail ?

Les patients que je reçois souffrent de plus en plus de contraintes très particulières d'un travail qui change, qui s'accélère et qui devient de plus en plus exigeant, parfois en étant valorisant et parfois moins.

Cet ouvrage vient de l'idée d'agrèger un nombre certain d'expériences propres dans le monde du travail, au sein de celui-ci, pour l'aider et aider ceux qui en souffrent. Il s'éclaire de grandes recherches menées sur le sujet, que je m'efforce, tout au long de l'ouvrage, de rendre accessibles, le principe étant de partager ces réflexions au plus grand nombre.

J'ai la chance, et j'ai fait le choix, d'avoir plusieurs casquettes professionnelles me permettant de voir des publics différents, dans des contextes différents et depuis des regards divers en fonction des places que j'y occupe.

Depuis mon regard de psychologue clinicien, que je place comme étant central dans mon organisation, je suis amené à rencontrer un grand nombre de personnes en souffrance ou en questionnement, sur leur rapport à la vie, à leur famille, à leur

travail. Et la place de ce dernier est rarement neutre, puisqu'il se trouve être à l'origine de ressources comme de difficultés, et souvent les deux en même temps.

Et c'est justement tout l'intérêt, pour le psychologue clinicien que je suis, de pouvoir penser la complexité d'un élément qui non seulement ponctue notre vie – c'est le travail qui décide à quelle heure nous quittons notre domicile et quand nous y revenons – mais qui occupe également la majorité de nos pensées, pendant la journée, parfois la nuit, et pour certaines et certains d'entre nous, même pendant les vacances.

Dans le contexte des consultations psychologiques en libéral, le travail apparaît, de près ou de loin, comme un élément central, et se raconte d'une façon toujours plus riche, complexe et singulière, à l'image de l'existence des patients. Un premier regard donc, sur l'individu et son rapport au monde.

D'un autre côté, j'aide les entreprises publiques et privées sur une question elle aussi sensible, qui est celle de la qualité de vie au travail, et ce sujet sera développé tout au long de ce livre puisqu'il en est central. Ici apparaissent les rouages complexes qui composent le monde du travail, à savoir entre autres, le mode de gouvernance, le rôle du collectif, le climat social, l'histoire de l'entreprise, la façon dont le travail est organisé, de façon éclairée ou non et enfin le nombre incalculable de personnalités différentes qui font qu'à l'instant où j'y travaille, cette entreprise est tout à fait unique, et je m'y sens bien ou moins bien.

J'ai eu l'opportunité de travailler chez France Télécom pour y effectuer ma thèse de doctorat, à l'époque où les suicides se multipliaient et où le malaise était concret et palpable. Il y a de grandes leçons à tirer de la situation de cette entreprise et je suis en cohérence avec moi-même d'écrire cet ouvrage après le jugement de ses dirigeants, pour sortir de la question juridique, ô combien importante pour la réparation morale des victimes et familles des victimes, mais également incomplète pour la compréhension d'un tel phénomène. Comprendre ce

qui s’y est passé, pour faire différemment ensuite, voilà l’enjeu d’une telle réflexion.

Cette proposition est une invitation de s’élever ensemble dans une pensée complexe, pour éviter de tomber dans une vision très dichotomique de l’histoire en classant les événements en deux et uniques catégories: le bien et le mal. Je laisserai au lecteur la liberté de se faire sa propre opinion sur ces éléments, et m’engage à en donner une lecture éclairée. Bien sûr, de temps à autre, l’homme derrière l’écrivain apparaîtra, j’espère que vous lui ferez bon accueil.

Dans ce prisme d’activité de conseil aux entreprises, il y a un focus bien sûr à apporter sur le monde des soignants hospitaliers, qui lui aussi est en mutation depuis quelques années et dans lequel j’interviens très régulièrement en ma qualité d’officier psychologue réserviste.

Autrement dit, je travaille depuis deux prismes: le décor du travail tel qu’il m’est raconté par le patient lors des consultations, dans toute sa singularité et subjectivité, et l’organisation du travail telle que je l’observe lors de ces interventions, c’est-à-dire avec des outils académiques qui me permettent d’en extraire une vision, qui, à défaut d’être parfaitement objective, a le mérite d’être partageable avec les autres acteurs spécialistes de la question.

Voilà pourquoi je continue de partager ces observations dans le milieu universitaire en France et à l’international, à l’occasion de congrès et d’articles sur le sujet des transformations du travail, afin d’en améliorer toujours la compréhension.

Ces trois activités, de psychologue, de consultant et auprès des chercheurs internationaux, font apparaître un consensus important sur l’évolution du travail qui ne va pas toujours dans le bon sens et qui crée un malaise nouveau dans la population, et ce, pas uniquement en France.

Tout le sujet de cet ouvrage est de poser une idée différente sur le sujet: et si nous pensions que c’est le travail qui est malade, et non les personnes qui y travaillent?

Pourquoi poser les choses ainsi? Car dans les consultations apparaissent de plus en plus les mêmes constats sur les accélérations des rythmes, sur la hausse de l'exigence des objectifs individuels ou collectifs, sur des comportements au moins agressifs, voire harcelants, entre collègues, liens hiérarchiques ou non, et je pourrais détailler plus avant la liste de ces observations. Et tout ceci a des effets sur l'individu, sur sa santé physique, morale, psychologique, sociale... créant des pathologies et psychopathologies, du stress au burnout, là encore, la liste étant longue.

Sur ce constat partagé par tous les praticiens de la santé, nous avons le choix de considérer le problème sous deux aspects: soit l'individu est malade du travail et n'est pas en capacité de s'adapter à la mutation de celui-ci, soit c'est le travail lui-même, c'est-à-dire la façon dont il est dessiné, pensé et organisé, qui est malade et c'est donc lui qu'il faut soigner. En d'autres termes, qui des deux est le plus mal adapté, le travail ou l'individu? À force de pointer l'individu dans ses faiblesses et son incapacité à changer, non seulement il souffre du travail, mais en plus il culpabilise de sa souffrance, puisqu'il n'est pas assez fort: c'est la double peine.

Dans les consultations, les patients souffrant du travail se sentent toujours trop «faibles», pas assez «souples» et la plus grosse partie de la séance se révèle être d'apaiser cette charge de culpabilité, pour dénicher les ressources du patient. Je me souviens d'une consultation avec cette jeune cadre de l'administration publique qui entendait à longueur de journée son supérieur lui dire «je crois que je t'ai surévaluée pour ce poste». Petite phrase pour de gros dégâts. Nous reviendrons plus tard sur ce système de communication, mais, pour le moment, ce qui est à retenir est que cette jeune femme s'est mise à croire qu'elle était incompétente, ce qui lui enlevait toute place à une analyse de son travail et de tout ce qui le rendait difficile. Vous voyez donc qu'il est plus simple de dire qu'un employé n'est pas compétent que d'analyser un travail qui va mal.

Chez France Télécom, j'avais toujours en tête l'image d'une machine complexe, avec plein de rouages, de chaines, de boulons, qui faisaient tomber certaines personnes et pas d'autres. Le premier réflexe est d'être présent en bas, pour ceux qui ont chuté, ce qui est essentiel. La deuxième action ne serait-elle pas d'arrêter la machine ? Ou bien de l'étudier suffisamment pour qu'elle continue à tourner en étant plus sécurisante pour celles et ceux qui y travaillent ? N'y a-t-il pas là un défaut de conception à revoir ? En d'autres termes, qui est le plus malade des deux : celui qui tombe ou celui qui pousse ?

Pour éclairer ces questions, seront abordées les principales évolutions du monde du travail, car encore une fois, la compréhension du contexte est importante. Puis, la vision partagée par l'ensemble de la communauté scientifique à propos de l'effet du travail sur notre vie psychologique. J'y donnerai, sur cette base partagée, mes différents points de vue propres aux récits des patients et milieux professionnels côtoyés. Et enfin, une pensée sur ce qui marche bien dans le travail, quand le travail se sent bien, qu'il respire bien, bref, qu'il est en bonne santé. Et il apparaît que la bonne santé du travail est aussi contagieuse que sa maladie.

L'objectif de cet ouvrage est donc simple : comprendre ensemble ce qui fait du travail une difficulté ou une ressource, de sorte à changer son regard et peut-être, en tout cas c'est l'espoir que j'y place, prendre un peu plus de distance vis-à-vis de ce qui peut faire souffrir. Nos ressources sont là, il ne nous reste plus qu'à les activer.

**« Quand le travail est malade, on y souffre [...],
mais on peut se rendre malade à force de travailler,
autant que de ne pas travailler. Comment comprendre
cette proximité de besoins opposés ? »**

Boris Cyrulnik

« Si votre travail est fou et qu'il vous met en souffrance... Bonne nouvelle, vous êtes saine ! »

Voilà ce qu'a répliqué un jour Maxime Bellego à une patiente épuisée et culpabilisée de ne plus pouvoir suivre le rythme de son emploi, devenu complètement désorganisé. Car il se trouve que lorsque le travail est malade, il contamine et fait souffrir le travailleur.

Comment le travail est-il devenu aussi tendu ? Le rythme effréné, la connexion continue, les turnover désorganisant, la perte du sens, les conflits de valeur... tandis qu'est apparu dans le même temps l'impératif du bonheur au travail. Paradoxal, non ?

À travers leurs récits en consultation psychologique ou auprès de la médecine du travail, il semblerait que les individus témoignent d'une incapacité grandissante à s'adapter. À qui apporter son aide ? Au patient qui souffre du travail ou au travail en souffrance ?

Il est temps de poser un diagnostic sur la santé mentale du travail, sur ses dérives et ses pathologies, afin d'en proposer une réflexion et une solution thérapeutique. Le travail a tellement de vertus à partager lorsqu'il se sent bien !

Maxime Bellego est docteur en psychologie et psychologue clinicien, spécialiste de l'individu et du collectif. Ex-conseiller national en organisation du travail chez Orange, directeur de l'Institut Milton Erickson Méditerranée et enseignant à l'École Centrale de Marseille, il est également Officier conseiller du Service de Santé des Armées. <http://maximebellego.wixsite.com/consult>

