

MARIE-CLAUDE AYENSA

SOUFFRANCE AU TRAVAIL

L'urgence d'une médiation vivante

Collection Initiations

A2C MEDIAS

SOUFFRANCE AU TRAVAIL

L'urgence d'une médiation vivante

MARIE-CLAUDE AYENSA

SOUFFRANCE AU TRAVAIL

L'urgence d'une médiation vivante

Collection Initiations

A2C MEDIAS

© A2C MEDIAS, éditeur, 2011

siège social :
8, avenue Foch, 75016 PARIS

ISBN 978-2-916831-12-1

Dans la même Collection :

STRESS, comment s'en faire un allié ?
de Danièle SIMON.

WWW.A2CMEDIAS.COM

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e al., d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les « analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration ».

« Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou de ses ayants cause est illicite » (article L. 122-4).

Une représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constitue donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

L'auteure	6
Introduction	7
Chapitre 1 : La souffrance au travail, maladie des temps modernes ?	11
Chapitre 2 : Le travail, en perte de sens et de liens ?	37
Chapitre 3 : Les risques psychosociaux, une opportunité pour l'entreprise ?	67
Chapitre 4 : La médiation vivante, tous concernés ?	83
Conclusion	101
Remerciements	102
Annexes & fiches pratiques	103

L'auteure

Marie-Claude Ayensa

Médiateure en entreprise - Fondatrice de Stéréa

Dix ans d'expérience en libérale de pratique et de transmission de la médiation et de son état d'esprit, précédés de vingt ans d'expérience en entreprise, gestion financière et GRH. Sur la base de connaissances en psychologie, développement personnel, pratiques psycho-corporelles, spiritualités, médecines traditionnelles et alternatives, systémie et physique quantique, elle a modélisé une approche vivante de la médiation qui concilie au meilleur niveau la prise en compte personnelle et intérieure de ses interlocuteurs avec les besoins des structures et leur environnement.

Marie-Claude Ayensa accompagne les entreprises avec des partenaires en médiation, coaching, management... Elle est membre de l'ANM (Association Nationale des Médiateurs) et du RME (Réseau des Médiateurs en Entreprise).

Introduction

Le contexte

Phénomène en expansion depuis dix ans, la souffrance au travail touche tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'entreprises. Mal-être, stress, violence, harcèlement, usure professionnelle : 22 % de la population active serait concernée en Europe. La crise actuelle ne fait qu'amplifier la prise de conscience des entreprises - et plus globalement de l'ensemble des acteurs du monde économique et social - de cette réalité longtemps occultée. Parce qu'ils ont des répercussions durables sur la santé des personnes, la qualité du travail et la performance des entreprises, tout le monde s'accorde aujourd'hui à reconnaître l'existence des « risques psychosociaux » liés au travail.

Ces problèmes ne datent pas d'hier, mais il a fallu attendre la médiatisation des séries de suicides de salariés issus de grandes entreprises françaises pour qu'un timide débat public se mette en place dans notre pays, et que soient jetées les bases d'une réglementation nationale sur le stress.

Mais que peut-on dire aujourd'hui de la prise en compte de cet enjeu de santé publique et économique ? Existe-t-il une réelle politique de prévention et de gestion des risques psychosociaux ? Quels sont les moyens mis en œuvre pour réduire la souffrance au travail ?

L'hypothèse

Les réponses apportées aujourd'hui sont principalement de deux sortes : l'approche organisationnelle (améliorer les conditions de travail) et l'approche psychologique (apporter un soutien aux individus en situation de souffrance). Vision individuelle ou vision collective, « ergonomisation » ou psychologisation de la souffrance au travail : voilà donc la façon dont on traite habituellement ces phénomènes, tout en reconnaissant que ni l'une ni l'autre de ces démarches n'est finalement pleinement satisfaisante, d'autant que les "professionnels du risque" ont tendance à les opposer.

Lorsque les situations sont plus complexes ou plus anciennes, lorsque le phénomène atteint les proportions actuelles, il s'agit – et c'est non seulement mon hypothèse mais mon approche de travail – d'aborder les choses avec un autre regard, un point de vue qui relie, une approche plus globale. Car au-delà des causes et des effets observés et des débuts de solutions proposés, que laisse entrevoir ce phénomène ? Ne nous inviterait-il pas à élargir notre interrogation au-delà du travail, au niveau de la société dans laquelle se situe le travail ? La souffrance qui se déploie entre les murs de l'entreprise ne révélerait-elle pas quelque chose qui trouve sur le lieu du travail un endroit privilégié et visible pour s'exprimer mais qui dépasse le monde du travail ?

Le propos

La souffrance au travail est certes un enjeu économique et personnel, mais elle est surtout un enjeu sociétal. Comment peut-on se sentir bien dans son travail lorsqu'on ne comprend pas le sens de son activité ? Ne risque-t-on pas d'en « faire une maladie » ? Perte de sens, de valeurs, de repères : la souffrance au travail ne dit-elle pas quelque chose de nos vies, de nos sociétés occidentales de plus en plus « désorientées » ? Quel est le sens de la vie en ce 21^{ème} siècle naissant ? En englobant dans le même mouvement une approche à la fois individuelle et collective, la médiation permet d'appréhender différemment les conflits et toutes les perturbations liées à une communication dénaturée. Elle aide l'individu à accéder à une autre forme de connaissance pour le rendre plus autonome, responsable, conscient de sa nature, des liens et interactions avec les autres et avec son environnement. Elle s'impose donc comme une réponse originale, vivante, créative et durable aux différentes formes de tensions, crises et problématiques de souffrance qui se nouent au travail, et au-delà du travail. Développant le « savoir être », cette démarche à la fois humaniste et pragmatique nous invite à muter d'un connu sclérosé vers une conscience élargie.

Chapitre 1 : La souffrance au travail, maladie des temps modernes ?

1/ La souffrance au travail : un problème nouveau ?

La souffrance au travail est devenue un sujet d'actualité. Il ne faudrait pas croire que cette problématique soit nouvelle : voilà vingt ans au moins que les spécialistes du travail (médecins, sociologues, psychanalystes, psychologues, ergonomes, et autres scientifiques) évaluent cette souffrance et nous informent de leurs recherches. La première enquête SUMER (surveillance médicale des risques), mesurant l'exposition aux risques sur le lieu de travail, date de 1987 et présentait déjà des résultats inquiétants. Le livre du psychanalyste Christophe Dejours¹, *Travail et Usure mentale*, qui met en évidence les effets de l'organisation du travail sur la santé mentale, a été publié en 1980. Celui de la psychiatre Marie-France Hirigoyen, *Malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, qui étudie le phénomène du harcèlement moral (sujet de son premier livre²) dans le monde du travail, et propose des conseils de prise en charge psychologique, est paru en 2001.

Taboue il y a encore quelques années, la délicate question du mal-être des salariés au travail commence donc à être envisagée comme un problème de santé publique. Fin 2007, le ministre du travail, Xavier Bertrand, organise une conférence au cours de laquelle il se dit déterminé à lutter contre les « risques psychosociaux ».

¹ Professeur de psychologie au CNAM, psychanalyste et psychiatre, directeur du laboratoire de psychologie du travail, il est l'un des principaux spécialistes de la psychopathologie et de la psychodynamique du travail.

² *Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* (1998). Ce concept est né dans le cabinet de la psychiatre Marie-France Hirigoyen, qui s'est très tôt intéressée à cette forme de violence qui jusqu'alors était difficile à repérer et à nommer.

En mars 2008, le psychiatre Patrick Légeron et le magistrat Philippe Nasse lui remettent un *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Le patronat, jusque-là peu enclin à s'exprimer sur la souffrance salariale, décide de communiquer sur la question, et le Medef s'engage dans la mise en place d'un dispositif de surveillance des suicides dans les entreprises.

Quelques grands groupes français se penchent sur le problème, à commencer par des industries du secteur automobile, à l'instar de PSA, qui a enregistré 6 suicides de salariés depuis avril 2007 et qui commande en octobre 2008 un audit sur le stress ; ou Renault, qui a déploré quatre suicides depuis octobre 2006 - dont un reconnu comme accident du travail - et qui demande la mise en place d'un plan d'action de réduction de la pression au travail. Le groupe Carrefour lance quant à lui une enquête sur l'état psychique de ses salariés, EDF organise des réunions de direction sur le thème du stress, l'OPAC demande une enquête sur l'impact vécu du stress... Avec 46 suicides depuis 2008, France Télécom semble concentrer les facteurs morbides d'une politique de réorganisation et de management qui « est de nature à porter des atteintes graves à la santé des travailleurs³ ».

Les accords nationaux interprofessionnels se succèdent : accord sur le stress en 2008 et sur le harcèlement moral et la violence au travail en 2010. Fin 2009, le ministre du travail annonce un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail et enjoint les entreprises de plus de 1000 salariés d'ouvrir des négociations sur le stress dans les plus brefs délais.

³ Une information judiciaire contre X a été ouverte, suite à une plainte du syndicat Sud pour harcèlement moral. Le Figaro.fr 9 avril 2010.