

En tant que membre de CE, de CHSCT ou d'un syndicat, DP ou DRH, vous avez de multiples occasions d'être confronté à un collaborateur en souffrance au travail. Voici les questions qu'il faut lui poser s'il souhaite avoir un diagnostic de votre part, un avis, un appui, ou encore des pistes pour trouver des solutions.

## Comprendre la souffrance au travail ... pour agir

**F**ace au collaborateur en souffrance, vous devez procéder à un questionnement exhaustif de la situation qu'il vit. Cela contribue à l'élaboration d'une image la plus objective possible de la situation, et permet à votre interlocuteur de commencer à prendre du recul par rapport aux événements vécus comme douloureux, mais aussi d'analyser plus avant sa demande. Les thèmes à aborder, évoqués ci-dessous sont à la fois destinés à votre propre réflexion ainsi qu'à celle de votre interlocuteur. Ils doivent être abordés dans un ordre qui vous sera propre car l'entretien le plus pertinent est celui qui vous paraît être le plus naturel et spontané.

### À LA CROISÉE DE L'INDIVIDUEL ET DU COLLECTIF

**Le poste de travail et son environnement immédiat**  
Il est avant tout important de comprendre les différentes étapes du parcours professionnel de votre interlocuteur, ...



par

**Bénédicte Haubold**

*Coach*

*Spécialiste des relations au travail,  
intervenante en entreprise,  
consultante à l'hôpital  
de Garches (92)*

••• ainsi que les événements l'ayant fait évoluer d'un poste à une autre, ou d'une entreprise à une autre. Quelle est son ancienneté dans le poste actuel ? Quels sont les événements majeurs récents du service ou de son entreprise ? Comment votre interlocuteur a-t-il dû s'y adapter ? Quelles ont été éventuellement ses difficultés ? En quoi consiste concrètement sa fonction ? Quelles sont ses interactions avec les services ou les personnes de l'entreprise ? Quelle est l'organisation exacte de son service, de sa direction ? Quels sont les enjeux du poste occupé ? Quel est le degré de maîtrise de sa fonction ? Se sent-il parfaitement à l'aise ? Quels ont été les derniers grands changements au sein de l'entreprise ? Ont-ils impacté son poste de travail, l'organisation du travail ? De nouveaux changements sont-ils à prévoir ? Quelle est la situation économique de l'entreprise ? Quelles sont ses perspectives ? Se situe-t-elle sur un marché en croissance ? Dans le cas où la situation est mitigée, le poste de votre interlocuteur se trouve-t-il dans un secteur en croissance de l'entreprise ?

« Il est primordial de bien comprendre les différentes étapes du parcours professionnel de votre interlocuteur »

### Quelques éléments relatifs à la vie personnelle... au travail

Quelles sont ses qualifications professionnelles ? En prenant en compte son expérience professionnelle, son métier, son âge, ses capacités à être mobile et à accepter d'éventuels compromis en termes de conditions financières, pensez-vous que votre interlocuteur pourrait retrouver rapidement un emploi ? Quelle semble être sa situation financière actuelle ? Est-il sous contrainte impor-

tante de trouver une solution aux problématiques exposées ?

Votre interlocuteur vit-il en ce moment des événements personnels à valeur forte ? Il semble pertinent de prendre en compte des événements comme un mariage, une naissance, une adoption, séparation ou divorce, le départ d'enfants du foyer, une maladie grave, un accident, une hospitalisation du conjoint ou d'un proche, le décès d'un proche, le chômage du conjoint, un déménagement, des problèmes financiers, une situation de clandestinité (*Gasparo de Claudi, Grenier- Peze Marie, Étude d'une cohorte clinique de patients harcelés : une approche sociologique quantitative, INRS, études et enquête, n° 95, 3<sup>e</sup> trimestre 2003*).

Quelles sont ses activités extraprofessionnelles ? Ont-elles un rôle important dans sa vie ? Quelle est la place du travail dans les représentations de votre interlocuteur : le travail est-il synonyme d'un accomplissement de soi, d'une recherche de sens, d'une satisfaction immédiate, et/ ou de la recherche de conditions matérielles satisfaisantes ?

### Les symptômes du malaise au travail

Il est avant tout important de noter que les symptômes sont éminemment subjectifs. L'observation clinique en psychopathologie se fait surtout à partir du discours du sujet. Bien évidemment, il ne faut pas pour autant en négliger les signes visibles. Mais d'une manière générale, s'il existe par exemple des signes physiques de l'anxiété, celle-ci est reconnue essentiellement à travers le discours du sujet. Un symptôme a une existence en partie aléatoire dans la mesure où le degré d'anormalité que peut lui accorder votre interlocuteur varie, passant plus ou moins insensiblement du statut de sensation corporelle à celui d'expression pathologique. Cette expression du symptôme dépend de la personne et varie notamment en fonction du degré d'écoute de son propre corps, du temps, et du rôle important de la mémoire (*Logeay P, Gadbois, Problèmes méthodologiques de l'analyse*

*des effets psychopathologiques des situations de travail, Document INRS*). En tout état de cause, on peut considérer qu'une souffrance ainsi exprimée s'inscrit dans le champ de la souffrance mentale et vient révéler un mal-être (*Dejours, Souffrance en France, 1983*).

Quels sont les différents symptômes observables dans le domaine du travail ? Viennent souvent en tête une anxiété grave (94 %), des troubles du sommeil (84 %), et une perte de la concentration (82 %) (*US hostile workplace survey, 2002, réalisée par le CAWB « campaign against bullying at work », organisation américaine sans but lucratif*).

Ensuite, on peut souvent constater des sensations d'énerverment, de réaction de sursaut fréquente et d'hyper-vigilance (80 %), une obsession envers les motifs et les tactiques du harcèlement (76 %), des migraines liées au stress (64 %), un évitement des sentiments, des lieux, et des situations évoquant le traumatique (49 %), une honte ou gêne qui ont changé le mode de vie, les routines (49 %), des tachycardies (48 %), des souvenirs récurrents (46 %), un épuisement physique et une incapacité à fonctionner (45 %), des douleurs corporelles apparues récemment (43 %), un diagnostic de dépression (41 %), une variation significative à la hausse ou à la baisse du poids (40 %).

D'autres phénomènes ont été observés, comme l'usage accru de substances pour faire face à la situation (tabac, alcool, drogue, médicaments, nourriture : 35 %), des crises de panique (33 %), un syndrome de fatigue chronique (31 %), un syndrome d'irritation des intestins (25 %), des migraines (23 %), ainsi que des douleurs à la poitrine (21 %).

Bien que subjectif, **il reste pertinent de rechercher avec votre interlocuteur d'éventuels symptômes**. Vous pouvez également lui demander s'il est correctement pris en charge. Il s'agit là d'un thème important, ayant trait à la prévention. A-t-il des idées suicidaires ou des idées noires ? Existe-t-il des antécédents ?

# Vos difficultés sur votre lieu de travail

Il paraît également judicieux de l'interroger sur les impacts à ce jour de la situation sur son environnement familial, ses amis ? Votre interlocuteur est-il dans une phase de repli sur soi ? Cette situation est-elle récente et s'accroît-elle ?

## QUESTIONNER LES ÉVÉNEMENTS

Il s'avère essentiel de questionner votre interlocuteur sur des éléments factuels afin que vous puissiez vous forger une vision la plus objective possible de la situation.

Quelle semble être l'ancienneté du phénomène ? Quels événements ont présidé à la dégradation de la relation au travail ?

Votre interlocuteur a-t-il vécu un phénomène similaire dans son travail actuel ou dans ses postes passés ?

Quelles sont les actes précis et concrets ayant pour effet de dégrader la situation ? Peut-on notamment observer certaines techniques relationnelles, des modes d'isolement, des techniques persécutrices, des injonctions paradoxales, une déqualification du poste, une surcharge de travail, ou bien par exemple des techniques punitives ?

Quel a été l'enchaînement précis des faits ? En quoi votre interlocuteur a-t-il éventuellement contribué à ce que la situation ne s'améliore pas ou ne trouve pas d'issue ?

Votre interlocuteur est-il en mesure de prouver les éléments ayant trait à sa plainte concernant sa situation professionnelle ? Notez que lorsque votre interlocuteur invoque spontanément une situation de « harcèlement moral », il lui incombera d'en faire la preuve.

Afin d'apprécier l'éventuelle gravité du phénomène, **il est important de garder en tête, qu'il existe des conditions favorables pour une bonne relation au travail.** Quelles sont-elles ? Tout d'abord, ce sont des conditions permettant à un groupe de travail restreint et structuré de collaborer. Les tâches y sont bien distribuées. Elles revêtent une signification précise et valorisante et

Le test de Maslach ici adapté (traduction Giraut Lidvan) vous permet de vous positionner par rapport à vos difficultés actuelles. Sur un total de 132 points, où vous situez-vous ?

- 1• Mon activité professionnelle m'épuise affectivement.
- 2• Je me sens exténué(e) à la fin d'une journée de travail.
- 3• Quand je me réveille le matin, je suis fatigué(e) à l'idée de la journée de travail à venir.
- 4• Il m'est facile de comprendre ce que ressentent mes collègues.
- 5• J'ai l'impression de me conduire avec certains collègues et/ou collaborateurs comme s'ils étaient des objets.
- 6• Travailler avec d'autres gens toute la journée est pour moi une source de tension.
- 7• Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes collègues ou collaborateurs.
- 8• Mon travail m'épuise.
- 9• Dans mon travail, j'ai le sentiment de vraiment aider les autres.
- 10• Mon travail actuel m'a rendu(e) insensible.
- 11• Je suis inquiet(e) de constater qu'affectivement mon travail m'endurcit.
- 12• Je me sens plein(e) d'énergie.
- 13• Je me sens très frustré(e) par mon travail.
- 14• J'ai l'impression de travailler trop dur.
- 15• Je ne me soucie pas réellement de ce qui arrive à certains collègues ou collaborateurs.
- 16• Je suis très stressé(e) lorsque j'ai à travailler directement avec d'autres gens.
- 17• Avec mon entourage professionnel, je peux créer facilement une atmosphère détendue.
- 18• Je me sens réconforté(e) quand je peux suivre de près des dossiers qui m'intéressent.
- 19• Dans ce travail, je fais du bon boulot.
- 20• Je me sens au bout du rouleau.
- 21• Dans mon travail, je traite très calmement les problèmes affectifs.
- 22• J'ai l'impression que certains collègues ou collaborateurs me rendent responsable de certains de leurs problèmes.

0  
Jamais

1  
Quelques fois par an

2  
Une fois par mois au moins

3  
Quelques fois par mois

4  
Une fois par semaine

5  
Quelques fois par semaine

6  
Tous les jours

TOTAL

••• permettent la plupart du temps un contact direct avec l'outil ou le matériau de travail. Dans ces conditions « optimales », le cycle de travail est autant que possible suivi de bout en bout. La discipline est expliquée et la réglementation précisée. Le sujet se sent solidaire de l'entreprise et participe à l'ensemble de sa marche (*Bugard Pierre, Crocq Louis, Existe-t-il une névrose de travail ?, Société française de psychanalyse, Équilibre ou fatigue par le travail? EME, 1980*). Ces conditions, comme vous le voyez, peuvent paraître difficiles à réunir ; elles constituent cependant un repère à garder en tête.

## IL EXISTE TOUJOURS DES MARGES DE MANŒUVRE...

Au vu des événements précisément et factuellement décrits, interrogez votre interlocuteur sur **les démarches qu'il a entreprises pour tenter de résoudre la situation ou bien d'essayer de moins souffrir.**

A-t-il contacté sa hiérarchie, la DRH, des collaborateurs pouvant l'aider ? A-t-il consulté son médecin généraliste ?

Une personne pouvant lui permettre de prendre du recul par une analyse objective de la situation ?

Quels sont les premiers résultats ?

Pensez-vous que la stratégie choisie soit adaptée ? N'engendre-t-elle pas d'effets secondaires sur les relations interpersonnelles notamment ?

Pensez-vous que votre interlocuteur souhaite coûte que coûte voir la situation se résoudre ou existe-t-il des bénéfices secondaires à ce qu'elle se pérennise ? (accès notamment au statut de « victime », intérêts financiers, ...)

Vous commencez à comprendre et à analyser peu à peu la problématique exposée. Quels sont alors les premiers conseils que vous pourriez prodiguer à votre interlocuteur ?

Pensez-vous qu'un arrêt maladie se justifie et qu'il devrait prendre contact avec son médecin généraliste ? Un contact avec une structure juridique, un avocat est-il pertinent ? Il permettrait de bien envisager le cas échéant si une procédure prud'homale ou pénale s'avère plus judicieuse.

Devrait-il contacter un représentant du personnel, le CHSCT, un syndicat, le médecin ou l'inspecteur du travail, une association de victimes ?

Le médecin du travail serait plus particulièrement à même de gérer les éventuelles déclarations d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'invalidité partielle ou totale, les aménagements du poste, le reclassement externe, la reconnaissance comme travailleur handicapé Cotorep...

Une rupture négociée du contrat de travail, une reconversion dans un autre secteur d'activité par un Congé individuel de formation (CIF) par exemple, une action collective de l'équipe de travail sont-elles envisageables ?

On remarque que dans la plupart des cas, **une prise de recul, avec un spécialiste s'avère être une bonne solution afin de voir par la suite si des mesures plus importantes doivent être envisagées.** Il est également important de bien saisir l'ensemble des contraintes inhérentes à la situation de votre interlocuteur qu'elles soient psychiques, financières... ■

## QUEL PLACE DONNER AU TRAVAIL ?

Le thème de la souffrance au travail s'est banalisé et est devenu au fil des années un débat de société. Il interroge notamment la place du travail chez chacun de nous. Que peut-on en dire ?

Tout d'abord, le travail a été indissociablement attaché au péché originel.

Dans le mythe de Prométhée, il est représenté comme étant le propre de l'homme : une activité laborieuse et vitale permettant aux individus de subvenir à leurs besoins. Au 12<sup>e</sup> siècle, le travail exprime les idées de : tourment, peine, fatigue, assujettissement. Les mots latin *labor* et le mot « peine » français, signifient à la

fois, travail et souffrance. La grande majorité des hommes ne travaille que poussée par la nécessité et de cette naturelle aversion pour le travail qu'ont les hommes découlent les problèmes sociaux les plus ardues » (*Freud Sigmund, Le malaise dans la culture, Paris, Quadrige Presse Universitaire de France, 4<sup>e</sup> édition mars 2000, page 23*).

En même temps, on ne peut nier que le travail que l'on fait – ou que l'on a effectué – fait indiscutablement partie de son identité. Pour certains, le travail est donc profondément libérateur. L'homme passerait par la médiation du travail, de l'animalité

à l'humanité : du sentiment d'exister (sentiment de soi) à la conscience de soi (affirmation en tant qu'homme ; *Hegel, Phénoménologie de l'esprit, Paris, Éditions Gallimard, 1993, Page 343*). Envisager sous cet angle, le travail est alors considérer la « production de vie, condition fondamentale de toute l'histoire que l'on doit remplir jour après jour, simplement pour maintenir les hommes en vie », c'est également « aborder l'essence même de l'homme et de son devenir » (*Arendt Hannah, Condition de l'homme Moderne, Paris, Agora Pocket, Calmann-Lévy, 1998, Page 41*).