



# **PRENDRE EN CHARGE LES PSYCHOPATHOLOGIES LIEES AUX VIOLENCES COLLECTIVES**

**Marie PEZE**

**Responsable du Réseau de Consultations Souffrance et Travail**

**Ancien Expert Judiciaire  
Docteur en Psychologie, psychanalyste**

# Le travail

Une centralité dans la construction identitaire  
encore méconnue



**TRAVAILLER, CE N'EST PAS SEULEMENT  
PRODUIRE, C'EST SE PRODUIRE**





# Le travail, un pacificateur individuel et social irremplaçable

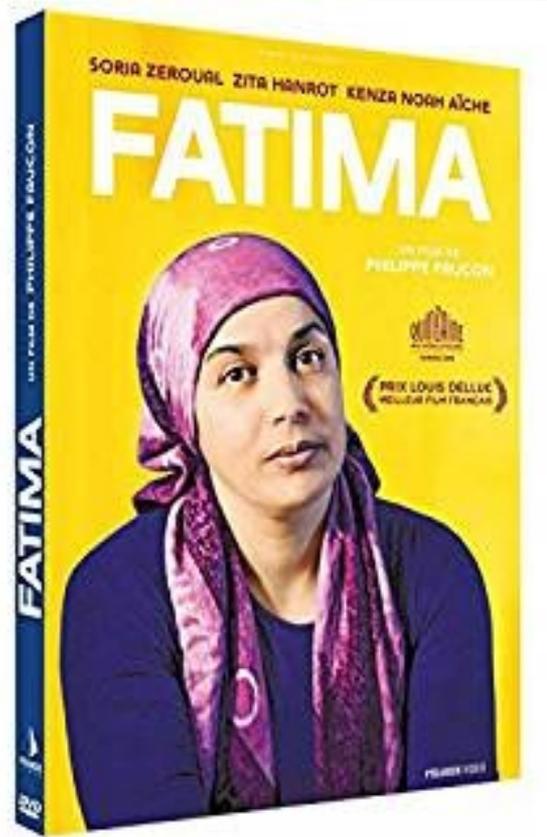
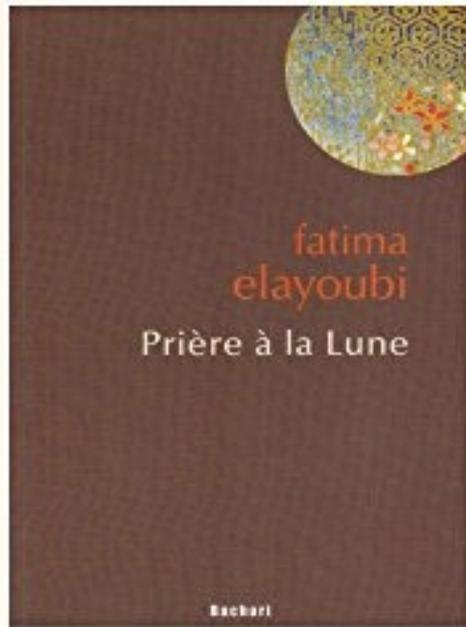
Si le travail peut faire *souffrir*, c'est d'abord parce qu'il est porteur de nombreuses *promesses*:

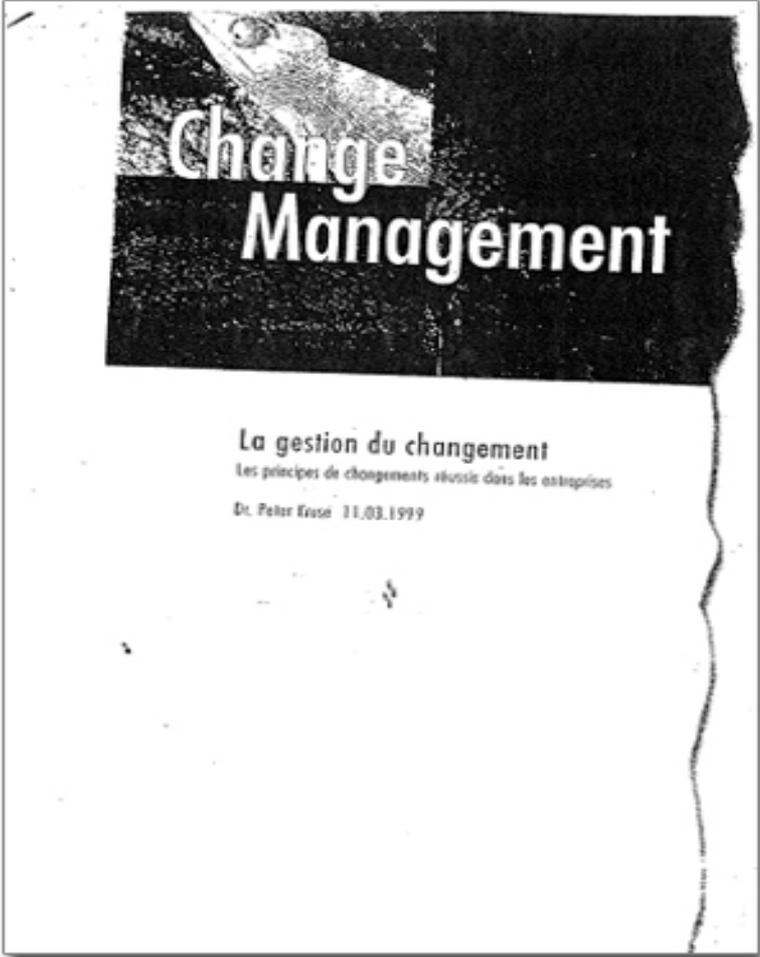
- ◆ travail d'élaboration mentale, outil de la pensée
- ◆ Sublimation des pulsions partielles
- ◆ Promesse *d'émancipation sociale*, d'être *utile* au monde et aux autres, de l'apprentissage du vivre ensemble
- ◆ Promesse *d'accomplissement de soi* par la reconnaissance de ses savoir-faire, la **construction identitaire** qui en découle grâce au regard des usagers, des collègues, de la hiérarchie..

In *Le Deuxième corps*, Marie Pezé, La  
Dispute, Paris, 2003.

« ... Ils sont soixante-douze. Les  
verres, les couverts, les boîtes en  
plastique, le café, les tasses. Les  
gens des bureaux que je nettoie, je ne  
les vois jamais. Des fois, j'arrive plus  
tôt pour essayer de les voir un peu.  
Comme ça, je vois mon patron, les  
filles, on boit un café ensemble. »







The image shows the cover of a book titled 'Change Management'. The top half of the cover is black with the title 'Change Management' in white, bold, sans-serif font. Below the title, there is a white section with the subtitle 'La gestion du changement' and the text 'Les principes de changements réussis dans les entreprises'. The author's name 'Dr. Peter Kusi' and the date '11.03.1999' are also present. The cover has a torn, irregular edge on the right side. A red 'X' mark is drawn over the bottom right corner of the image.

# Change Management

## La gestion du changement

Les principes de changements réussis dans les entreprises

Dr. Peter Kusi 11.03.1999

# Le nouvel environnement jurisprudentiel L 4121 ou article 11 peu connu des employeurs ou peu appliqué

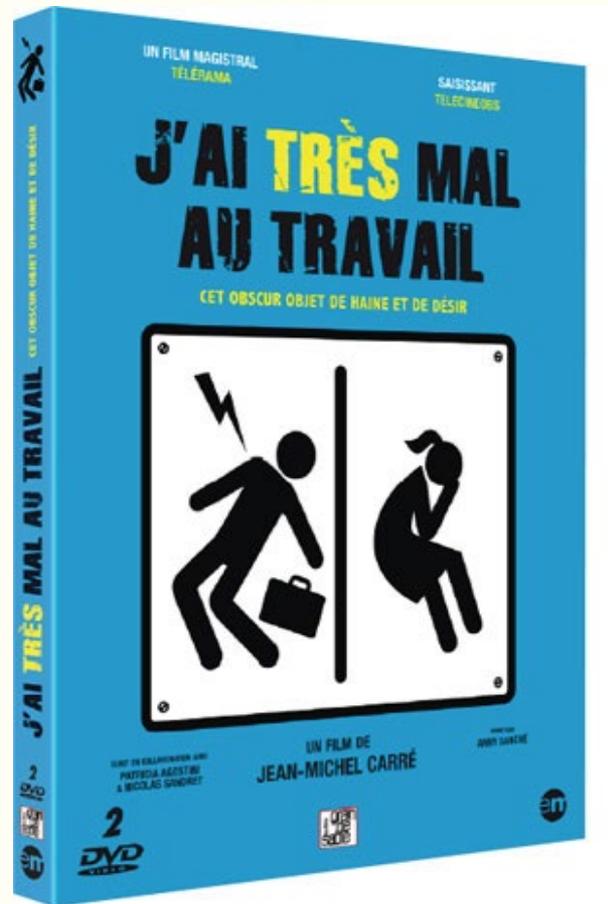
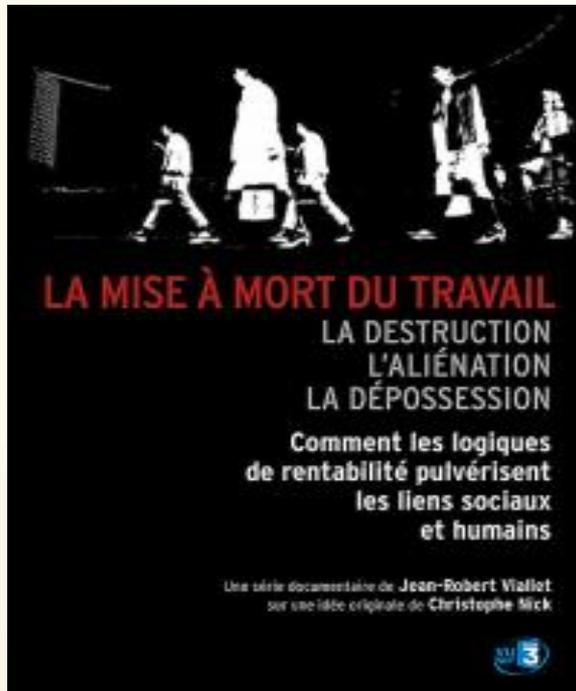
- Le chef d'entreprise prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs + évaluer les risques (art. L 4121-1 + L 4121-3 CT) en termes de résultats et plus seulement de moyens.
- Éviter les risques ;
- Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- Combattre les risques à la source ;
- **Adapter le travail à l'homme**, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé;

➤ **Portée de l'obligation de l'employeur consacrée par la jurisprudence :**

- ✓ Pour les maladies professionnelles (C. cass., Soc. 28 février 2002).
- ✓ Pour les accidents du travail (C. cass., Soc. 11 avril 2002).

Le manquement à cette obligation constitue une faute inexcusable. Sur quels critères ?

- ✓ **Le Chef d'entreprise doit avoir conscience du danger (appréciation *in abstracto* de ce qu'aurait dû connaître un professionnel avisé) ;**
- ✓ **il suffit que la faute commise soit une cause nécessaire du dommage, et non une cause déterminante**



# L'évolution de l'économie

- La production de valeurs n'est plus issue du travail mais des nouvelles méthodes de gestion.
- Modification de la sémantique afin de mieux intégrer les nouvelles logiques. On parle de :

*managers, reporting, objectifs et d'entretiens individuels, de performances...*

Ces termes ne sont pas neutres et ne sont pas un relooking des anciens termes. Ils servent à définir les réalités de ces organisations du travail.

# LE TRAVAIL INESTIMABLE

- L'entreprise est le lieu du calcul total de l'incalculable : le travail humain.
- L'activité réelle s'évalue à partir de la grammaire financière : chiffres, algorithmes, contrôle de gestion...
- Et voilà comment, le travail humain, avec sa sensorialité, ses muscles, ses efforts cognitifs, son endurance, son honneur, son âme, disparaît au profit du quantitatif : rythme, temps, cadence, flux, tendus si possible, plus de stock, 0 délai, 0 mouvement inutile, 0 surproduction...
- La grammaire financière rend le travail réel invisible.

# Les formes les plus courantes que prennent les organisations du travail dans les entreprises et établissements aujourd'hui

- Charge de travail plus importante que le poste théorique
- Procédures – communication – qualité
- Individualisation – fixations d'objectifs, entretiens d'évaluation, reporting
- Management – gestionnaires de performances,
- Confrontation directe des salariés, des agents, avec la demande des clients, des usagers,
- Informatisation (*délais raccourcis, reporting démultipliés, surcharge de demandes par mails, notation client, géolocalisation, suivi instantané des objectifs,...*)
- Réorganisations permanentes (*diversification de l'activité, puis recentrage sur le cœur de métier, sauvegarde de la compétitivité, etc.*)

# Les formes les plus courantes que prennent les organisations du travail dans les entreprises et établissements aujourd'hui

## LES CONSEQUENCES

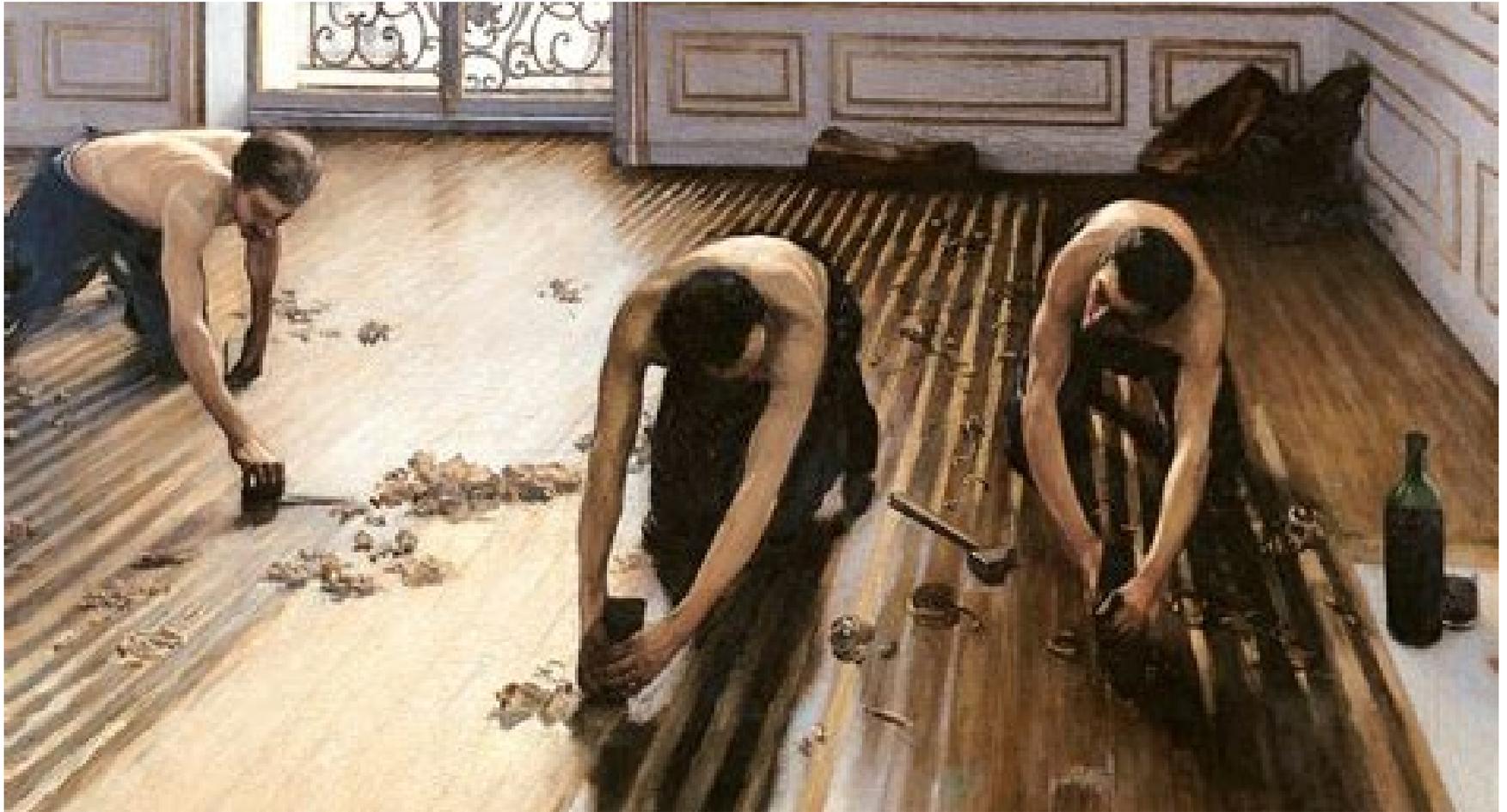
- charge de travail, difficile à absorber, pression temporelle, complexité, **travail en mode dégradé**
- exigences émotionnelles et notamment le contact avec le public,
- manque d'autonomie et de marges de manœuvres,
- manque de soutien social et de coopération de la part de la hiérarchie et des collègues de travail,
- difficultés de conciliation entre la vie familiale et professionnelle,
- manque de reconnaissance et sentiment d'inutilité du travail effectué, **perte du sens du travail** que l'on effectue,
- conflits de valeur entre les exigences de travail et les valeurs personnelles qui peut se révéler néfaste pour la santé mentale (**conflit éthique**)
- insécurité consécutive aux changements intervenus dans l'organisation
- Autant de facteurs à l'origine des **tensions** interpersonnelles dans les services, de l'augmentation de la tension au travail et parfois l'isolement des salariés (mise à l'écart de celui qui est en souffrance aussi par rapport à l'image qu'il renvoie au collectif de travail de ce qui pourrait leur arriver), le harcèlement moral éventuel,

# Une triple accélération

- **accélération technique** foudroyante due aux innovations numériques, digitales.
- **accélération du changement social** avec la mutation des institutions, de la famille, du travail dans une macroéconomie où les marchés s'ajustent à la microseconde
- **accélération du rythme de vie** touchant à l'expérience existentielle.

- *« Les individus qui développent des problématiques psychologiques ou psychopathologiques spécifiques aux lieux d'interface entre les mondes culturels, politiques, sociaux ou religieux, sont de réels témoins et des portes paroles des malaises collectifs contemporains ou en devenir. Ils sont souvent les précurseurs de problématiques culturelles ou sociales émergentes. Par l'expression de symptômes individuels, ils rendent apparent ce qui, du collectif, est actuellement encore enfoui. Dans ce cas de figure, nous nous gardons bien de psychologiser les problématiques contemporaines, c'est-à-dire de réduire à des déterminants singuliers ce qui relève en réalité de l'histoire collective »* Françoise SIRONI

# DES PATHOLOGIES SPECIFIQUES



- Le type de psychopathologie qu'engendrent ces violences collectives est particulier, du fait même qu'elles sont intentionnelles, en tous cas du côté des systèmes organisationnels, induites par des humains sur d'autres humains. Elles ne sont pas réductibles aux troubles habituellement répertoriés par les cliniciens.
- Attention à l'assignation à résidence au sein de champs académiques préalablement constitués, lorsque cela dénature l'objet clinique.
- Si les théories et les outils servent, tant mieux. S'ils sont inadéquats, il faut en fabriquer d'autres.

# **Les pathologies liées au travail** ***surcharge et isolement***

## **Les décompensations psychiques**

Stress, anxiété, désengagement du travail, troubles cognitifs (mémoire, logique, concentration), État de stress aigu, Syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out, stress post-traumatique, suicide.

## **Les décompensations violentes**

Violence contre les usagers, entre collègues, contre l'outil de travail (sabotage), contre l'encadrement (séquestrations), radicalisation des modes managériaux

## **Les décompensations somatiques**

Troubles musculosquelettiques, infarctus du myocarde et AVC (Karoshi), yoyo pondéral, syndrome métabolique..

Ce travail aliénant est un travail dans lequel je ne peux plus engager mon intelligence, je ne fais que revenir du travail, appauvri intellectuellement, appauvri affectivement parce que ce travail m'interdit de me déployer moi-même, d'aller à l'épreuve de moi-même.

**L'aliénation du travail**, c'est quand le travail se retourne contre l'Homme, quand les organisations du travail se retournent contre la culture, contre la perspective d'honorer la vie ensemble sous la forme de la civilisation, résultat du travail des femmes et des hommes.

Réseau de Consultations  
**Souffrance  
& Travail**

[www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)



[facebook.com/SouffranceEtTravail](https://facebook.com/SouffranceEtTravail)

