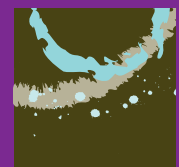
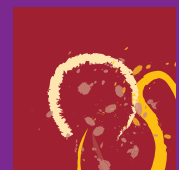


Souffrance au travail

l'urgence d'une médiation vivante

de Marie-Claude Ayensa

Présentation de l'ouvrage



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, afin que renaissent les valeurs de paix, de respect et de solidarité, seules garantes d'un avenir individuel et collectif fécond.

Synthèses des chapitres

1. La souffrance au travail : un problème nouveau ?

Voilà vingt ans au moins que les spécialistes du travail (médecins, sociologues, psychanalystes, psychologues, et autres scientifiques) évaluent la souffrance au travail et nous informent de leurs recherches. Taboue il y a encore quelques années, la délicate question du mal-être des salariés au travail commence à être envisagée comme un problème de santé publique. Le nouvel engagement du patronat et du gouvernement dans la lutte contre le mal-être des salariés montre que nous sommes en face d'un phénomène grave et d'une grande complexité.

2. De quoi parle-t-on ?

Pour expliquer ce qui se passe pour l'individu au travail, les spécialistes ont réuni deux approches : l'approche psychologique (la personne) et l'approche sociale (son intégration au sein du collectif que constitue l'entreprise). Ils ont ainsi défini le terme de "risque psychosocial", qui désigne aussi bien le mal-être, le stress, l'usure professionnelle, l'épuisement professionnel (burn out), le suicide et les différents types de harcèlements ou de violence au travail. Mais les "professionnels du risque" peinent parfois à trouver un accord sur le sens des mots, et surtout sur le sens à donner aux projets de prévention des risques.

3. Que fait-on aujourd'hui ?

À l'heure actuelle, la prévention et la gestion de la souffrance au travail s'articulent principalement autour de deux axes : l'approche organisationnelle (améliorer les conditions de travail) et l'approche psychologique (apporter un soutien aux individus en situation de souffrance). Ces deux "courants" ont du mal à trouver des points de rencontre et de convergence : ils ont tendance à s'ignorer l'un l'autre et il est difficile dès lors d'évaluer plus justement le problème, d'en dégager une compréhension fine et d'intervenir de façon plus judicieuse. Il s'agit peut-être de l'aborder avec un autre regard, un autre point de vue...

4. Quelles sont les causes de cette souffrance ?

Guerre économique, globalisation financière, obsession du rendement financier, primauté de l'efficacité : dans l'industrie ou ailleurs, le travail a été transformé dans ses techniques et dans son organisation. Dans ce climat de performance et de compétition où chacun est incité à un investissement illimité de soi, le harcèlement et la violence au travail se banalisent, entraînant l'épuisement professionnel et la souffrance. Loin de ne toucher que le monde du travail, les changements sont profonds. Notre époque semble être prise de vitesse, à la fois dépassée par sa propre rapidité et grisée par cette accélération.

5. D'où vient notre stress ?

Dans nos modes de vie modernes, nous peinons à trouver un équilibre entre vie personnelle bien remplie et vie professionnelle souvent aliénante. D'une certaine manière, on peut dire que le stress vient de nous. De nous, non pas comme individu isolé, porteur d'une fragilité particulière, mais de nous comme être humain, représentant d'une collectivité désorientée, qui ne sait pas ou plus comment faire pour renouer pleinement avec sa pensée, sa liberté, son humanité. C'est sans doute en prenant la mesure de tous ces bouleversements intérieurs et extérieurs que nous pouvons arriver à mettre à distance les sollicitations superflues, en créant des espaces où l'on peut se protéger, se ressourcer ; en un mot : être soi-même, à sa place.

6. Pourquoi travaille-t-on aujourd'hui ?

Aujourd'hui, les idéologies et les modèles vacillent. Dans la vie professionnelle ou privée, il n'y a plus de recettes garanties, de modèles infaillibles, de certitudes rassurantes. Pourquoi travaille-t-on ? Pour gagner un salaire, mais est-ce suffisant ? Pour nourrir des actionnaires, mais est-ce motivant ? Comment trouver un sens à son action quotidienne lorsque le monde du travail se déshumanise ? Actuellement, aucun secteur d'activité n'est à l'abri des risques, aucun lieu de travail n'est exempt de souffrance. Lorsque l'on ne se reconnaît plus dans ce que l'on fait, lorsque ce que l'on exige de soi n'a plus de limites, on risque effectivement d'en "faire une maladie"...

7. Que révèle la souffrance au travail ?

Aujourd'hui, entre le salarié, le travail et l'entreprise, c'est une histoire de désamour. Les entreprises n'aiment plus leurs salariés et le salarié aime de moins en moins son entreprise et son travail. Le mal-être qui se révèle entre les murs de l'entreprise trouve sur le lieu du travail un endroit visible pour s'exprimer, mais déborde largement ce cadre. La tyrannie du court terme, la religion de la rentabilité immédiate, la dictature de l'avoir et le mépris du réel ne rongent pas seulement le plaisir de travailler. Ils rognent sur la vie elle-même. La souffrance concerne l'individu et la vie de notre société aujourd'hui. Le malaise est global.

8. Quel est le sens du travail ?

Si le travail révèle tant de souffrance, c'est qu'il est au cœur de notre vie, et que nous sentons que nous avons besoin de lui à un tout autre niveau que celui de la stricte assurance de nos moyens de subsistance. Privée de travail, notre vie n'est pas simplement privée de moyens, de matériel. Elle est privée d'une part de sens. Nous avons tous besoin de nous sentir nécessaire aux yeux des autres et légitime à nos propres yeux. Voilà pourquoi nous souffrons de ne pas être reconnu au travail : les attentes sont si fortes que la blessure est d'autant plus vive. Est-il possible que l'on surinvestisse le travail, que l'on cherche au travail à combler un "manque" dont on discerne mal les contours ?

9. Est-on seul ou parmi les autres ?

Sur les rives d'un monde occidental aux repères évanescents et à l'avenir devenu imprévisible, la peur nous guette, replie l'être humain sur lui-même et favorise le "chacun pour soi". Dans notre société, les gens ne se définissent plus par leur appartenance à un groupe (un pays, une classe sociale, une équipe) mais par eux-mêmes. Les modes d'organisation du travail renvoient davantage à l'individu qu'au collectif : nous ne sommes plus des êtres solidaires, nous avons perdu les notions d'interrelations, d'interdépendances et d'avenir. Si l'on a autant de mal aujourd'hui à se percevoir dans ses liens avec les autres, c'est que nous nous sommes peu à peu coupés de notre environnement.

10. Faut-il se mettre au service de son entreprise ?

Derrière le besoin de reconnaissance, il y a le besoin d'exister en tant qu'individu, mais aussi le besoin d'*appartenance* : se sentir partie intégrante de quelque chose de plus grand que soi (famille, entreprise, société...). En moins d'un demi-siècle, les fondations de l'homme occidental se sont radicalement transformées. On ne connaît plus certains principes ancestraux qui ont régi ces sphères depuis des siècles : le *principe d'appartenance* (faire partie d'un groupe), le *principe d'ancienneté* (respect de la place, du rang, de l'antériorité) le *principe de l'équilibre entre donner et recevoir* et la *priorité du système sur l'individu*. Pourtant, c'est en redonnant toute sa place au collectif que l'on peut évoluer comme être humain, aussi bien en tant qu'individu qu'en tant que partie prenante d'un système.

11. Comment être vraiment soi-même au travail ?

Un nombre croissant de salariés sont sur la voie du désengagement (état plus profond que la simple démotivation) : ils se retirent peu à peu de leur pouvoir d'agir sur les choses. En perdant leur pouvoir d'être acteurs, ils sacrifient peu à peu de leur potentiel, de leurs compétences, de leur vitalité d'être humain. L'engagement, acte volontaire qui implique son acteur, le mobilise, le met en mouvement, le responsabilise et affirme le sens de son existence, est un véritable moteur. L'être humain a besoin d'agir sur son environnement. Même dans l'adversité, il a besoin d'être utile, d'être créateur.

12. Comment se confronter aux problèmes sans s'affronter ?

La souffrance au travail est un déséquilibre - un conflit - entre l'individu, l'équipe, le contexte économique, les conditions de travail, l'organisation du travail, le management et les relations interpersonnelles professionnelles. De nos jours, ce déséquilibre aboutit rarement à un conflit qui soit régulateur. Il y a dans l'entreprise de moins en moins d'espaces de mise en discussion des problèmes : il est perçu comme trop périlleux de se confronter et de risquer voir cette confrontation tourner à l'affrontement. Dans les cas de souffrance au travail, il y a presque toujours un problème de conflit non formulé, et donc non résolu. En médiation, il s'agit notamment d'apprendre à se confronter sans s'affronter.

13. Comment poser un but, s'investir dans un projet ?

L'intention, l'objectif, le projet, exprimés à tous et partagés par tous, donnent du sens au travail collectif comme au travail personnel. L'intention mobilise de l'énergie, elle met en mouvement. Le sens mobilise de la force et le projet permet d'incarner ce sens. Lorsqu'un but est clairement posé, partagé par tous et suffisamment valorisé, on peut donner le meilleur de soi avec les autres, et cela produit, en retour, de la force pour soi, pour sa vie. On finit alors par intégrer le travail en soi, par incarner l'intention. Quel que soit son travail, on peut ainsi se libérer de la peur, de la plainte et, ensemble, se relier ou renouer avec une part essentielle de notre humanité : notre créativité.

14. Comment retrouver sa place au cœur du travail ?

Prendre du recul suppose de poser un acte. Et cela passe nécessairement par le corps. Pour se re-stabiliser, reprendre contact avec soi, il faut revenir au concret, quitter l'agitation mentale et émotionnelle, revenir à la conscience du corps. Il faut trouver le moyen et les ressources de faire silence en soi, de faire le vide, de retrouver un équilibre corps/pensée/émotion. La médiation crée un espace de respiration qui permet une forme de "retour" à soi et alors une meilleure capacité à entrer en relation avec les autres, avec un contexte, un environnement.

15. Comment renouveler le dialogue ?

Chaque fois que l'entreprise fait l'économie d'une communication authentique envers ses salariés ou ne la permet pas dans les relations professionnelles, elle blesse l'individu et le système et récolte incompréhension, méfiance, inquiétude, résistance et démotivation. Il est temps de porter attention aux liens, à ces fils invisibles qui nous relient les uns aux autres et à la vie. Il est temps de les nourrir à nouveau des valeurs qui fondent notre humanité. La médiation est un espace et un temps privilégié de rencontre et de dialogue accompagné par la présence d'un tiers, pour établir ou rétablir la communication entre des personnes ou des groupes.

16. Et si la gestion des risques psychosociaux était une opportunité pour l'entreprise ?

Lorsqu'il y a conflit en entreprise, il ne s'agit pas de l'escamoter mais de le considérer comme une opportunité de progrès. Car nier ou ne pas savoir comment traiter le conflit, c'est aussi nier les personnes en conflit. Les coûts humains et économiques de désaccords ou de dissensions au travail sont souvent ignorés ou sous-estimés : démotivation, souffrance, absentéisme, perte de productivité, impact sur le climat social, les clients, les partenaires... Considérer le conflit comme une situation factuelle et agir avec discernement, c'est permettre de transformer les blocages en force d'évolution.

17. Comment réconcilier l'économique et l'humain ?

La recherche d'un sens individuel et collectif, d'une vision partagée, de repères communs se construit dans la confrontation des antagonismes et dans la réconciliation de l'homme, du travail et de l'entreprise. La médiation permet de créer ce champ où, dans le respect de chaque entité, se travaillent les valeurs et le sens qui sous-tendent les actions, se développent une vision globale et une approche systémique, en incluant et en reliant les différents acteurs et secteurs d'activité. C'est une démarche holistique, innovante en entreprise qui aide à la concertation et à la conciliation par un processus apprenant dans le respect des individus et des structures.

18. Ne faudrait-il pas envisager les choses sous un angle nouveau ?

Etre en médiation, c'est se demander comment remobiliser la force des acteurs concernés sur la recherche de solutions réalistes et durables, et comment arriver ensemble à une meilleure situation. Lorsque des problèmes surgissent dans des groupes humains (quel que soit le système : familial, professionnel, amical, etc.) et qu'ils ne se résolvent pas "naturellement", la médiation se propose d'y introduire quelque chose de neuf pour parvenir à la création d'un nouvel équilibre. Cela revient à créer un "choc" additionnel au système par l'introduction d'un nouvel élément, d'un processus nouveau, le médiateur invitant à voir les choses sous un angle inédit.

19. Et si la question du sens était la réponse à la souffrance au travail ?

Malgré l'urgence, le stress, les changements, ne faut-il pas réinvestir la valeur "travail" ? Ne faudrait-il pas réapprendre un "savoir être" : aimer travailler ensemble pour une entreprise dont on est fier et où les efforts communs ont du sens et sont réellement efficaces ? Au-delà des aspects liés aux modes de gouvernance, à l'organisation et aux conditions de travail, il s'agit d'appréhender le mal-être et la souffrance au travail sous l'angle du sens et de se projeter dans l'avenir : quel est le projet de l'entreprise, sa stratégie ? Quelles sont les valeurs qui la fondent ? Pour quoi, pour qui travaillons-nous ? À quoi, à qui cela sert-il ? Quel sens a le travail dans notre vie ?

20. Quel est le rôle et la place du médiateur ?

"Non sachant", le médiateur apprend en faisant, avec les autres, il n'est pas "au-dessus", il est à côté. Il doit pouvoir soutenir et supporter la tension, être "caisse de résonance" pour l'autre. Il restitue leur responsabilité aux différents acteurs. Cela implique une posture spécifique et une réflexion nécessaire : sérénité de fond, bonne connaissance de soi, capacité à être observateur en "méta-position". Par ailleurs, il est intéressant de se demander ce que le médiateur, qui est le dernier arrivé dans le système, introduit dans ce système. En tant que médiateur, c'est cette question qui va me permettre de me rappeler le sens profond de mon travail...

21. L'esprit de médiation : un autre rapport à soi et au monde ?

Faire l'expérience de la médiation, c'est apprendre à s'ouvrir à des visions différentes et à concilier des attentes et des besoins divergents par la recherche d'un intérêt commun supérieur. Alors, cette expérience devient transmissible car elle a permis une transformation des personnes qui l'ont vécue. La médiation telle que je la pratique, chacun peut en faire l'expérience, chacun peut la pratiquer pour peu qu'il ressente le besoin ou la nécessité de faire un travail intérieur en toute conscience, d'être en lien véritable avec les autres et de renouer avec la plus belle part de lui-même : son humanité.



Marie-Claude Ayensa

Médiatrice 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).

tél : 06 15 90 04 46
mc.ayensa@sterea-mediation.com
www.sterea-mediation.com