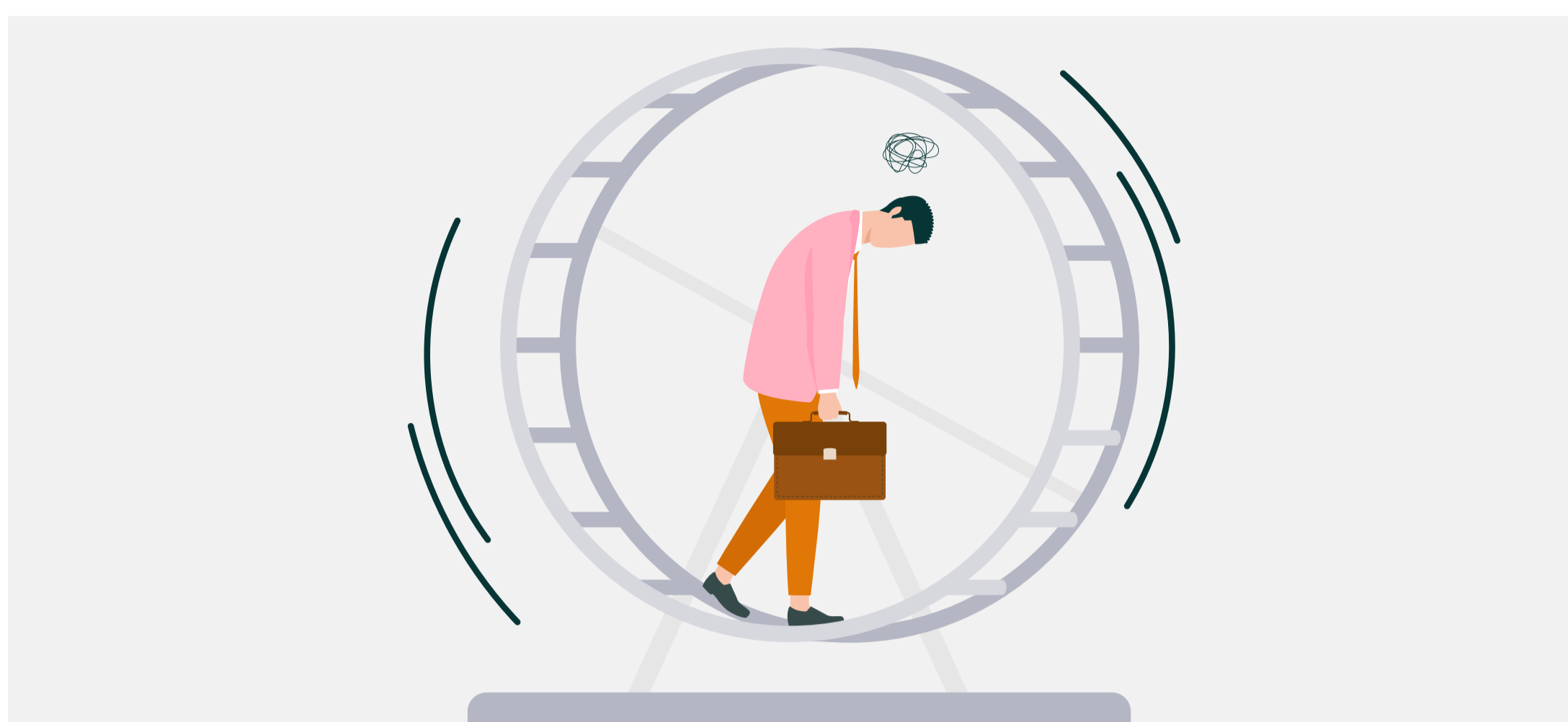


# La souffrance éthique

Depuis plus de 20 ans, Marie Pezé, psychologue et psychanalyste, s'intéresse aux fragilités que l'activité professionnelle peut engendrer. En 1997, elle a été l'initiatrice de la première consultation Souffrance au travail au Centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre. Aujourd'hui, elle livre un regard nourri d'expériences, de témoignages et de sensibilité.



## À propos de cet article

★ Source :

MFP Indispensables & fragiles Tome 1

Par MFP

Publié le 09/01/2019

Actuellement les nouvelles formes d'organisation du travail produisent une telle intensification du travail, un travail qui s'effectue avec tellement d'effectifs insuffisants, de temps insuffisant et de moyens insuffisants que **tout le monde travaille en mode dégradé**. Nous constatons donc dans le privé, comme dans le public, les mêmes effets, les mêmes organisations, c'est-à-dire l'épuisement professionnel, les crises de nerfs, les tentatives de suicide, les pathologies cardiaques, les pathologies métaboliques.

À l'association Souffrance & Travail, nous recevons des patients du privé et du public. Ils présentent les mêmes caractéristiques. Cela fait maintenant assez longtemps que l'on introduit dans la Fonction publique les mêmes modèles managériaux que dans le privé. Les mêmes modèles auxquels s'ajoutent parfois l'archaïsme et la technocratie très forte de la Fonction publique. Sans oublier le devoir de réserve du fonctionnaire qui est plus englué dans le silence que dans le privé et l'impossibilité de changer de poste.

**On voit bien comment l'hôpital qui était une machine faite pour un fonctionnement humaniste, est devenu un aéroport, une usine comme les autres.** Au bout de la chaîne, les équipes aux urgences reçoivent ce flot ininterrompu de patients qui ne trouvent pas suffisamment de médecins en ville. Aux consultations, c'est pareil. Des files d'attente, des infirmières, souvent seules. Et puis dans les services administratifs, il y a celles et ceux qui font face à une grammaire chiffrée, cette importation à l'hôpital de tous les outils de la financiarisation de l'économie : les tableaux de bord, les reportings...

Ce qu'un soignant ou un administratif engagé dans son travail peut mettre dans leur tâche d'honneur, de conscience professionnelle, de sueur, d'inventivité, de ruse, tout cela est inestimable et impossible à quantifier dans des tableaux chiffrés qui ont été mis en place essentiellement pour contrôler le travail et augmenter la productivité. **À l'hôpital, c'est un choc avec, d'un côté, un travail réorganisé par la financiarisation et, de l'autre, la logique historique d'accueil de la souffrance à l'hôpital.** Les deux sont tellement incompatibles qu'au milieu il n'y a que les soignants, un personnel écartelé qui met tout en œuvre pour que "ça tourne quand même". Là on est au bout du bout.

## La financiarisation est une chose mais les outils de la financiarisation gauchissent le rapport au travail.

Au-delà de créer de l'argent par les soins que l'on produit, la manière d'organiser les soins ne peut pas être basée que sur du contrôle par les chiffres ou par une optimisation des effectifs ou bien par une super polyvalence qui aboutit à la négation des compétences. Il y a aussi des règles de base, des règles de métier comme bien soigner le patient. **Sur le terrain, celui qui travaille est seul face à des impasses du réel.**

Dans cette culture de l'obéissance maximale, dans ce silence absolu sur ce qui se passe, dans cet univers de baronnies archaïques, **les nouveaux outils qui devraient nous faciliter la vie deviennent des outils au service du ralentissement, des accentuations de la complexité supplémentaire des tâches.**

Des policiers aux soignants en passant par les enseignants... À tous les étages de la Fonction publique, nous recevons aussi des directeurs d'hôpitaux, des chefs de service de très haut niveau des ministères... tous deviennent fous. Le système est à bout de souffle. Je pense que Kafka de nos jours irait se suicider tellement nous sommes aux prises avec une folie. Notre pays manque de pragmatisme. **Tout cela participe à faire des fonctionnaires la cible des critiques.** Quand on dit "les fonctionnaires", c'est une espèce de grand concept poubelle et quand vous titillez un peu les gens, ils amenuisent leurs critiques : "Ah non pas les infirmières. Pas les soignants, non plus. Ah non pas les policiers. Et pas les enseignants, non plus. Ah non pas les pompiers, ni ceux-ci, pas ceux-là." Alors il reste qui ? **Il reste qui maintenant que vous avez enlevé les gens dont vous avez besoin pour que ça tourne ?**

## Le terreau de l'épuisement des soignants, quelle que soit leur fonction à l'hôpital, c'est le travail en mode dégradé.

C'est un geste de métier, un geste de soins dans lequel je ne peux plus me reconnaître, un geste que je n'effectue plus dans les règles de métier. **Ce qui épuise les soignants c'est de faire et de vivre ce travail dégradé qui ne ressemble plus à du soin.** C'est la file des patients allongés sur des brancards aux urgences, c'est être bazaré dans un service où on ne connaît plus la qualité des soins, c'est l'agressivité que l'on est obligé d'avoir quand on répond à un patient qui s'énerve. Il est là le terreau de l'épuisement. **C'est le travail abîmé, malmené, le travail en mode dégradé.**

**Cette souffrance a un nom. Souffrance éthique,** c'est ainsi que nous l'appelons. Cette souffrance éthique est au premier plan de ce burn-out dans lequel on met tout et que l'on transforme, lui aussi, en concept poubelle. La souffrance éthique est à l'origine de tout. Vous la retrouvez avec l'assistante sociale qui n'a même pas un bureau pour recevoir des gens qui vivent dans une misère grandissante. Vous la retrouvez encore avec l'assistante sociale qui est obligée de demander à un père la dernière quittance de loyer pour démarrer la prise en compte d'une allocation éventuelle. Elle lui demande la dernière quittance de loyer que le père n'a pas pu payer et c'est d'ailleurs pour ça qu'il vient demander de l'aide. Cette assistante sociale est confrontée à la folie d'un système administratif extrêmement contraignant, un système qui n'a pas revu sa copie par rapport à la souffrance des populations. Un système qui place l'assistante sociale dans une forme d'injonction paradoxale : comment vais-je obtenir la quittance de loyer qui me permet de démarrer la demande de l'allocation d'un homme qui a besoin d'allocations pour payer son loyer ?

**Comment voulez-vous que les fonctionnaires soient contents lorsqu'on leur impose un système qui ne rend pas service ?** Les fonctionnaires c'est le service public d'abord. Leur métier, leur raison d'être, c'est rendre service. On a tellement intensifié le travail partout que **tout le monde est effectivement soumis à ce qu'on appelle le Job Strain.** C'est-à-dire à un travail à flux tendus, sans interruption, avec une production de cortisol incessante qui va du coup créer, chez les fonctionnaires ainsi que chez les myalgies, des troubles musculo-squelettiques, des problèmes cardiaques, des diabètes insulino-dépendants, des cerveaux abîmés sur un plan cognitif que l'on peut mesurer avec des bilans neuropsychologiques...

On voit que, même les métiers qui ne sont pas des métiers d'urgence comme le SAMU, les pompiers ou les flics de la BAC, la situation sociale s'est aussi dégradée. Aux guichets, les gens qui, autrefois faisaient du travail véritablement administratif, font maintenant du travail de pompier social. Les gens à l'accueil de la CAF vous racontent leur désarroi : "Lorsque je dois refuser une allocation, les gens se mettent à pleurer parce qu'ils n'ont pas de quoi finir le mois. Ils n'ont pas de quoi manger et donc je leur donne un ticket de métro pour qu'ils ne repartent pas à pied. Il m'est arrivé de donner 10 euros parce que la maman n'avait rien pour faire à manger le soir." Ces gens-là nous disent : "Je ne peux pas faire autrement." Ce qui est effrayant c'est lorsque l'on remonte ces situations à leurs supérieurs hiérarchiques et que l'on s'entend répondre : "Ce n'est pas professionnel, ce sont des administratifs, ils (ou elles) n'ont pas à intervenir." Mais ce sont des assistantes sociales, donc elles font leur métier car leur métier c'est d'aider, c'est pour cela qu'elles le choisissent ce métier-là.

## La souffrance des fonctionnaires actuellement c'est la défaillance de leurs institutions.

Autrefois l'institution avait un poids social, une place symbolique, une puissance sociologique qui faisaient que malgré ces travers, son archaïsme, sa lourdeur, son inertie, elle avait un impact sur le social. Maintenant toutes ces administrations courent derrière les injonctions financières et il leur manque la souplesse du privé. **Les gens voient qu'il y a une disparition de l'épaisseur symbolique des institutions et ils en souffrent.**

**Les agents de la Fonction publique sont mal protégés par leur système de santé, mal protégés par le droit public et de surcroît quand ils arrivent à la retraite ils sont souvent en mauvais état.** Ils ont échangé la sécurité de l'emploi contre de moindres revenus. Or vous voyez bien que la sécurité de l'emploi est remise en cause sans arrêt. La soutenabilité jusqu'à la retraite de son métier n'est pas toujours tenue. Beaucoup finissent en longue maladie ou en revenus extrêmement entamés ou bien sentent un pas troué anticipé et ils se retrouvent alors dans une vraie précarité. **La médiocrité du niveau de salaire, la médiocrité du niveau de la retraite... il faut arrêter de penser que le fonctionnaire est un nanti.**

Pourtant, je vois des gens encore profondément engagés dans ce qu'ils considèrent comme étant le service public. Ils sont profondément soucieux. J'ai en ce moment en suivi quelqu'un qui répond au téléphone dans un hôpital, au standard. Le travail invisible que font ces femmes et ces hommes, c'est juste extraordinaire. Ils sentent l'urgence à la voix, ils finissent par connaître les voix qui appellent souvent, ils leur demandent des nouvelles. Ces gens-là font tout pour que ça reste du joli service public à tous les niveaux et c'est d'ailleurs pour cela que ça tient encore. **L'hôpital ce n'est que des murs ça ne tient que par les gens qui sont dedans. C'est vraiment parce qu'il y a des médecins, des infirmières, des aides-soignants et toute une population d'administratifs qui se donnent beaucoup de mal que l'hôpital tient.** Il y a encore des gens extraordinaires partout. Le jour où ils vont lâcher, les hôpitaux ne vont pas voir leurs murs s'effondrer, ils vont voir s'effondrer leur fonctionnement... et ça, on le sait.

Entretien réalisé le 4 octobre 2018.