

TÉMOIGNAGE / D<sup>r</sup> FRANÇOISE SIEGEL, AST 67

# « PRÉVENIR LA VIOLENCE DES RAPPORTS DE TRAVAIL »

Médecin du travail au sein d'Alsace Santé au Travail - AST67, le D<sup>r</sup> Françoise Siegel a développé son expertise dans la prévention des risques psychosociaux. Un tournant qu'elle attribue à sa prise de conscience d'une montée de la violence dans les rapports de travail.

■ Risques psychosociaux, stress, de quoi parle-t-on? «Le mot "stress" est fourre-tout, donc politiquement acceptable... Parler de stress, cela veut tout dire et ne rien dire», explique le D<sup>r</sup> Françoise Siegel. Qui aime bien, cependant, définir clairement ce dont elle parle. Et il est évident que le champ des risques psychosociaux, autrement dit tous les risques professionnels portant atteinte à la santé mentale des salariés voire à leur intégrité physique, ne se prête pas sans résistance à la clarté des idées, tiraillées entre le sens commun, la réaction émotionnelle et le regard scientifique; ceci dans un contexte, la vie au travail, écartelé entre la personnalisation de la responsabilité et le contrat collectif.

**« Sans aucune autonomie, le stress est maximal »**

Selon le D<sup>r</sup> Siegel, médecin référent pour les risques psychosociaux au sein d'AST67, la première définition du stress, sous l'angle de la biologie, remonte à 1930. Elle résulte des travaux de Hans Selye, qui a montré que «face à son environnement, l'organisme réagit toujours de la même manière, quel que soit le facteur de stress». Dans le même champ, au cours des années 70, on mettra en lumière la notion, si importante, de contrôle de la situation.

Plus tard, les travaux de psychologues vont amener à centrer la question sur l'indi-

vidu. Le «stress» qu'il éprouve résulte de la perception d'un déséquilibre entre les tâches exigées et les ressources dont il dispose pour y faire face. Il s'agit pour lui d'évaluer la situation et d'adapter son comportement. Ce modèle peut renvoyer à la responsabilité de l'individu – «Vous êtes mal organisé!» – d'autant plus aisément qu'il est plus difficile de changer l'organisation de l'entreprise. Par la suite, des épidémiologistes ont montré que c'est moins l'exigence du travail à l'égard de l'individu qui est en cause mais l'existence ou non d'une possibilité de contrôle et d'autonomie. «Si la personne n'a aucune autonomie, le stress est maximal», explique le D<sup>r</sup> Siegel. «De multiples exemples peuvent être donnés, allant des centres d'appels téléphoniques à des opérateurs de métallurgie travaillant entre deux robots leur imposant la cadence...»

C'est après vingt ans d'exercice dans le secteur bancaire que le D<sup>r</sup> Siegel a observé d'inquiétantes évolutions qui l'ont poussée à construire son expertise: «Il y a huit ou neuf ans, j'ai commencé à voir des collaborateurs, confrontés à une violence nouvelle, perdre complètement pied. Il ne suffisait plus de les orienter vers les confrères psychiatres. Alors que des situations de conflits interpersonnels devenaient plus fréquentes, il est vite apparu que traiter les risques psychosociaux sous cet angle constituait une impasse, d'autant



Françoise Siegel: «Le calibrage des effectifs au plus juste ne laisse plus aucune place à la gestion de l'aléa». (Photo DNA – Jean-Christophe Dorn)

que le médecin du travail est tenu au secret professionnel. Contrairement aux autres risques, il a été plus difficile de se poser la question des facteurs de risque: le travail lui-même et son organisation.»

**« Des salariés en surcharge permanente de travail »**

Les épidémiologistes ont également mis en lumière l'importance d'une autre dimension: la reconnaissance des efforts consentis pour le travail accompli – ou son absence. Le D<sup>r</sup> Siegel se souvient ainsi de cette phrase terrible d'un dirigeant à ses salariés: «Vous serez jugés sur les résultats, pas sur vos efforts.»

S'interroger sur le stress amène à questionner la notion même de travail. Qu'est-ce que le travail? «C'est une intelligence pratique coordonnée entre des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas donné ou prescrit par l'organisation, répond le D<sup>r</sup> Siegel. En réalité les définitions de postes, ce qu'on appelle le travail prescrit, sont

loin de prendre en compte tout ce que fait le salarié. On pourrait observer que les gens parviennent, par leur travail, à combler les failles de l'organisation. C'est une richesse que l'entreprise ne veut plus voir.»

Le travail, c'est aussi un rapport au temps: «La rationalisation des services, le calibrage des effectifs au plus juste, ne laisse plus aucune place à la gestion de l'aléa: les salariés sont donc en surcharge permanente de travail. Il y a de plus en plus de contrôles sur leurs activités par la technologie informatique, de moins en moins d'autonomie. Donc plus de stress... et des risques psychosociaux. Or ces risques sont collectifs mais leurs effets sont individuels», explique Françoise Siegel. Le médecin s'insurge d'ailleurs contre la tentation de banaliser le risque: «Ce n'est pas un risque comme les autres car il touche à l'essence même des hommes et des femmes (la recherche identitaire et l'estime de soi) d'un côté et au cœur de l'entreprise (organisation et management) de l'autre.»

«Les hiérarchies de terrain sont elles aussi exposées car

elles se retrouvent dans la position symbolique de personifier le mal-être des collaborateurs. Mais les cadres et notamment les directeurs de ressources humaines ne sont pas épargnés.»

**« Les petits patrons tout aussi stressés que les salariés »**

«Les grandes entreprises ont, en tout cas, une responsabilité particulière. Leurs PDG ont perdu de vue ce qu'est le travail en réalité, qui n'est pas le travail prescrit, et sa faisabilité humaine. Or ils donnent le «la» aux petites entreprises. Je constate d'ailleurs que les petits patrons sont tout aussi stressés que les salariés». Et Françoise Siegel de conclure: «Le service de santé au travail a pour mission de se situer dans la confrontation constructive pour interroger, à la place de ceux qui ne le peuvent plus, l'organisation et le management. Au vu des enjeux économiques, la prévention des risques psychosociaux devient un acte de management incontournable...».

## AST 67 : préserver la santé des salariés

Organisatrice du Forum sur les risques psychosociaux, Alsace Santé au Travail, AST 67, est une association inter-entreprises de médecine du travail agréée dans le Bas-Rhin. Créée en 1947, AST 67 a son siège à Strasbourg et gère 45 centres médicaux répartis dans le département, avec 97 médecins et leurs assistants médicaux. AST 67 suit 18 000 entreprises dans le Bas-Rhin, employant 230 000 salariés. L'association est présidée par Edgar Bourlett et dirigée, depuis août dernier, par Christian Deschamps.

## En relief

■ La prévention des excès de stress au travail, pouvant conduire à une mise en danger vitale des personnes, n'est pas un sujet qui se traite à la légère.

Et ceci malgré l'extraordinaire pression de l'actualité sur ce thème. Alsace Santé au Travail 67, association bas-rhinoise interentreprise de médecine du travail l'a bien compris en organisant aujourd'hui à Strasbourg, au Palais des congrès, son Forum sur les risques psychosociaux.

Conscient de l'urgence, l'organisateur a souligné le caractère incontournable des efforts à fournir, notamment de la part des employeurs, lançant le slogan «Y'a pas le choix, faut y aller!».

## Un Forum pour comprendre

Un parti pris courageux dans une période où la crise économique impose déjà son poids de stress supplémentaire. Pour toucher un maximum de professionnels, le Forum est organisé en deux cycles de conférences identiques, le matin de 9h à 11h30 et l'après-midi de 14 à 16h30.

Les participants pourront entendre le témoignage du médecin référent d'AST 67, le D<sup>r</sup> Françoise Siegel (lire ci-contre).

Mais aussi les conseils de deux experts: Philippe Douillet, de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, et le sociologue (CNAM-CNRS) Marc Uhalde. Par ailleurs, des stands d'information sont accessibles de 9h à 18h.