



**Lahmadi Ghizlaine**

Dominique Huez, Souffrir au travail. Comprendre pour agir

Pour citer l'article

Lahmadi Ghizlaine, « Dominique Huez, Souffrir au travail. Comprendre pour agir », dans *revue  $\acute{a}$  Interrogations ?*, N°9. L'engagement, décembre 2009 [en ligne], <https://www.revue-interrogations.org/Dominique-Huez-Souffrir-au-travail> (Consulté le 27 février 2024).

ISSN 1778-3747

---

Tous les textes et documents disponibles sur ce site sont, sauf mention contraire, protégés par la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France](#).



D. Huez (avec la collaboration de N. Jones-Gorlin), *Souffrir au travail : comprendre pour agir*, Paris, Editions Privé, 2008.



Le premier intérêt majeur de cet ouvrage est de comprendre la souffrance au travail de l'intérieur via l'expérience d'un médecin du travail. Dominique Huez exerce sa profession depuis aujourd'hui plus de trente ans. Des années 80 à aujourd'hui, beaucoup de choses ont bougé, changé dans les organisations, et pas toujours dans le bon sens, comme d'ailleurs l'auteur en témoigne. La deuxième particularité qui nous invite à lire cet ouvrage avec attention repose sur la singularité de son approche en tant que praticien et sur sa volonté de dépasser l'ambiguïté dont est victime sa profession, de réfléchir sur son rôle avec beaucoup d'éthique, de travailler en réseau tout en préférant rester sur le terrain de la formation et de l'évolution... volonté ? Pas seulement. Il se laisse porter par le sens des responsabilités que nécessite sa profession.

Alors évidemment, si nous avons approché la souffrance au travail à partir des apports de la psychodynamique de Christophe Dejourné ou encore à partir des expériences engagées de Marie Pezé en tant que psychologue et faisant partie de ce même réseau pluridisciplinaire, nous pourrions penser que ce livre n'est qu'une synthèse simplifiée et redondante de ce qui a déjà été plus profondément et précisément décrit. Pourtant, cet ouvrage apporte sa spécificité dans la mesure où il laisse un acteur clef de la santé et du milieu organisationnel réfléchir sur ses propres expériences professionnelles. Puis il s'en décentre, nous partage ses analyses sur le rôle et la posture que devrait tenir le médecin du travail contre ce fléau.

Les réflexions et concepts de la psychodynamique ont inéluctablement inspiré les pensées et pratiques de Dominique Huez. Ce que nous pouvons retenir de ses analyses, c'est que l'entreprise et l'organisation du travail représentent des facteurs déterminants de la santé de ses employés. On ne peut éluder les dysfonctionnements ou les fragilités de certaines personnes, simplement en recherchant dans les problèmes personnels. Les consultants, managers, coachs appelés aussi « prédateurs » par Dominique Huez, excellent dans ce type de stratégies pourtant absurdes et aliénantes. Leur pouvoir est juste suffisant pour affaiblir humainement les employés. Et c'est ainsi au détriment de leur humanité et même de leur intégrité qu'ils se rendent davantage efficaces et performants pour l'entreprise. Les exemples vécus ne manquent pas et accompagnent ses analyses tout le long du livre. La responsabilité de l'entreprise est nécessairement engagée

dès lors qu'elle repose sur l'addition des efforts de chaque homme. Le travail peut faire souffrir au point de mettre en péril notre santé. Homme ou femme, personne n'est à l'abri de dépressions ou pire de pulsions suicidaires. Il n'y a pas de profil type du suicidaire ou *a contrario* du « *résistant guerrier* ». C'est ce qui peut rendre la tâche encore moins évidente dans le travail de prévention et de dépistage des pathologies ou d'actes critiques. Néanmoins, dès lors que l'on prend en compte chez l'individu, aussi bien son cadre familial que professionnel, on se donne davantage les moyens de trouver des signes d'alarme ou des indicateurs permettant de comprendre les causes de cette souffrance, puis d'agir dans un second temps. Dominique Huez nous introduit dans une pratique épidémiologique où l'intérêt économique n'intervient pas dans son jugement professionnel.

Il nous ouvre à l'idée d'envisager le problème de la souffrance au travail différemment. Pourquoi penser que le problème vient nécessairement de l'homme employé qui, à un moment donné, exprime une fatigue, une souffrance, un mal être ? En outre, en posant la question dans ce sens là, on finit par penser tout naturellement que c'est à l'homme de s'adapter aux contraintes de l'environnement. Or, du point de vue de Dominique Huez, qui ne fédère pas tous ses pairs, c'est au niveau de l'organisation qu'il faut bouger les choses. Le problème est pris à sens opposé. C'est d'ailleurs cette conception qui va l'amener à intervenir dans les entreprises et à réfléchir différemment. En fait, nous n'entrerons pas dans les différentes stratégies de défenses (collectives ou individuelles) employées, parce que ce n'est probablement pas là la grande spécificité de l'auteur, mais plus celle de la psychodynamique. En revanche, ce qui est intéressant ce sont les pratiques professionnelles de ce métier qui sembleraient, par ailleurs, menacées. On peut dresser trois profils différents de médecin du travail : 10% seraient subordonnés aux décisions des employeurs. Ils ont alors une faible marge de manœuvre et ont tendance à mettre leurs connaissances au service des profits économiques. Dans la seconde catégorie, ils se voient comme des experts. Ils réfléchissent un peu comme des sociétés d'assurance et cherchent à favoriser le recrutement des plus sains. Une aberration pour Dominique Huez qui, au contraire, sait que pour certains malades, « le travail c'est la santé » et que cela reste bien discutable. « *Pas question de sélectionner à l'embauche de pseudoprofils de santé pour éviter les difficultés.* » (p. 146) Enfin, il y a « *les médecins du travail qui, de mon point de vue, exercent pleinement leurs prérogatives réglementaires se mettent au service exclusif de la santé des hommes et des femmes au travail. Prévenir et dépister les atteintes de la santé du fait du travail, tels doivent être leurs objectifs principaux. La rationalité économique ne doit pas rentrer dans leur champ décisionnel. [...] Les médecins n'ont pas à prendre en compte la question des surrisques comme critère de sélection.* » (pp. 146-147) Dominique Huez a conscience de ne pas penser et pratiquer comme la majorité des médecins du travail, mais il sait aussi qu'en réalité, le recul que prennent ses confrères, est lié essentiellement à un manque de compétences et de connaissances. « *Ces médecins ont peur de leur méconnaissance et de leur incapacité à se saisir de nouveaux questionnements.* » (p. 148)

Son approche guide vers une réflexion qui peut alimenter les débats en sciences de l'information et de la communication. En effet, nous notons *in fine*, que les organisations semblent cruellement manquer d'espace... Des espaces de rencontre, d'échanges sur le quotidien du travail, de partage, de construction de lien social et de solidarité, « des espaces de respiration » où les rapports des uns et des autres se régulent dans ces moments d'humanité. C'est encore là que nous pensons à un espace potentiel mendélien où « *l'actepouvoir* », concept emprunté à Gérard Mendel, ferait apparaître un pouvoir sur nos propres actes et une liberté. Dispositif démocratique simple, mais pourtant si nécessaire, vital aujourd'hui ; permettre à tous de se réunir pour parler publiquement du travail, proposer, manifester, réfuter, débattre... Un lieu de création, de stimulation, et même de compréhension, de dissipation de tensions, de barrage aux non-dits, à l'isolement et aux nouvelles formes de management destructrices, etc. Ce livre tout comme celui de Marie Pezé, qui a été la première à ouvrir les consultations « *Souffrance et Travail [1]* », pose la question de la médiation. En effet, ces deux praticiens ne sont-ils pas en réalité dans une position de médiateur lorsqu'on voit le temps qu'ils consacrent à leurs patients et ce qu'ils y investissent ? N'ouvrent-ils pas un espace de médiation, devenu quasi inexistant dans les nouvelles organisations régies par le néomanagement ? Ne représentent-ils pas un réseau d'acteurs dynamiques qui tentent de « panser » le travail, et de le penser, sous une nouvelle forme ? En tout cas, cette façon d'aborder la souffrance au travail, ces conceptions, ces types d'interventions nous amènent à les penser comme les acteurs d'une médiation qui serait une sorte de « remédiation » d'un travail de plus en plus malade.

---

## Notes

[1] Marie Peze, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Journal de la consultation « *Souffrance et Travail* », 1997-2008, Pearson Education France, Paris, 2008

