

Travailler face au public
Entre consigne et idéal
Philippe Davezies

Mots clés : activité, répression psychique, épuisement, burn out.

Publié dans Santé et travail, 3, 38-44, 1992.

De la caissière d'hypermarché au gardien de prison, en passant par l'employée de poste et l'éducateur en milieu ouvert, les activités professionnelles au contact du public apparaissent d'une extrême diversité.

Les effets sur la santé sont eux mêmes fortement contrastés. Selon les cas le travail apparaît comme espace favorable à l'investissement de la créativité et à la construction de la santé ou au contraire comme expérience vide au sein de la quelle le sujet s'épuise et se perd.

Pour essayer d'ordonner cette diversité, nous envisagerons les principales difficultés dont la pondération, à chaque fois particulière, permet de caractériser ce type de situation de travail avant de tenter de préciser la nature des enjeux..

La première difficulté tient à l'inadéquation entre la façon de travailler imposée par l'organisation du travail et les caractéristiques réelles du travail humain. Dans ce cas, le coût que représente pour l'individu le respect de la consigne domine la situation de travail.

Dans d'autres situations, la difficulté principale pour le personnel vient moins du poids de la consigne que de la perception d'une différence entre la prestation réellement produite et la prestation espérée. La question est alors celle de l'adaptation réciproque des objectifs et des moyens disponibles.

La prédominance de l'un ou l'autre de ces aspects dans la situation de travail détermine le type d'impact qu'elle va avoir sur la santé des salariés.

Le poids de la répétition

Certains travaux au contact du public sont très étroitement enserrés par une organisation matérielle et humaine qui vise à standardiser au maximum le comportement du personnel. Le travail des opératrices des renseignements téléphoniques ou celui des caissières de supermarché constituent des exemples extrêmes de ce type de situation.

Les opératrices n'ont que peu ou pas de contrôle sur leur travail. La consigne définit dans le détail non seulement la façon de travailler mais aussi, dans nombre de cas, la façon de se comporter. Une grande chaîne de distribution effectue, par exemple, des contrôles de "SBAM" (Sourire-Bonjour-Au revoir-Merci) auprès de ses caissières. C'est cette pression vers une uniformisation de la prestation qui constitue la principale contrainte pour le personnel. Assurer une prestation uniforme implique en effet d'affronter deux sources majeures de variation.

- D'une part le fonctionnement de l'être humain n'est pas constant. Les coups de pompe, les baisses de forme, les variations de l'humeur rendent particulièrement coûteux le maintien de la stabilité des performances.

- D'autre part, les opératrices doivent faire face à des pointes d'activité qui se traduisent par une augmentation de la pression du public.

Pour faire face à ces variations internes et externes, les seules ressources que puisse mobiliser l'opératrice sont ses ressources propres, son niveau d'engagement dans le travail. C'est dans ces moments, et quel que soit son degré de fatigue, que se joue, pour l'individu, la question de sa capacité à tenir dans le travail. L'importance de l'effort alors réalisé pour assurer la prestation, tant en terme de résultat qu'en terme de style, est tel qu'une fois atteint le régime de mobilisation nécessaire, l'individu s'y tient même dans les moments creux. Les données dont nous disposons montrent que bien souvent les caissières ne profitent pas des périodes de moindre affluence pour ralentir la cadence des transactions avec les clients. Comme le disent pour leur part les opératrices du téléphone : "on travaille sur les nerfs".

Pour comprendre les implications d'une telle situation, il faut réaliser que l'engagement n'est pas l'investissement. Ici aucun espoir de réussite ni de reconnaissance ne vient soutenir la mobilisation. Le type d'engagement exigé suppose, au contraire, la répression par le sujet de ses besoins, de ses attentes et de ses potentialités propres.

Le problème est donc double :

- 1 - L'activité ne mobilise qu'une faible fraction des potentialités de l'individu. Il faut donc mener le travail avec une partie seulement de l'énergie psychique disponible.

- 2 - Il faut assurer le travail de répression des potentialités inemployées qui ne demandent qu'à s'actualiser.

Ce type de situation réalise un véritable "forçage" du fonctionnement humain dont les traces peuvent être observée dans plusieurs dimensions :

- Au niveau de l'individu lui-même, apparaissent diverses manifestations de fatigue : fatigue "nerveuse" avec une impression de lassitude profonde ou au contraire une forte excitation, fatigue musculaire due aux contraintes posturales subies au cours du travail, fatigue enfin des organes impliqués dans la communication (fatigue auditive des opératrices de renseignement, fatigue visuelle liée à l'utilisation intensive de l'informatique, signes de surmenage vocal des enseignants).

- La vie relationnelle peut être perturbée par des troubles de l'humeur et du caractère qui ne sont pas dus à un simple phénomène de fatigue. Ces manifestations sont la conséquence du travail de répression que le sujet doit s'imposer pour maintenir sa performance. Il lui faut ensuite soit trouver une soupape, une issue, à ce qu'il a du réfréner dans le travail soit continuer à s'étourdir, maintenir la répression pour pouvoir reprendre le travail le lendemain. Le poids des contraintes professionnelles se paye alors d'une contamination de la vie hors travail et se répercute sur la relation avec le conjoint et les enfants.

- Enfin le caractère insupportable à long terme de ce forçage se manifeste au niveau individuel par la sortie de l'entreprise et au niveau collectif par un déséquilibre des pyramides des ages vers les tranches les plus jeunes. Ce déséquilibre désigne les travaux dans lesquels on ne peut ni progresser ni vieillir.

Le prix de l'émotion

A l'opposé des précédents et posant un problème tout différent, on trouve un type de travaux orientés vers la relation elle-même : soignants, personnels des services sociaux, enseignants etc.

Ici l'accent est mis sur ce que chaque relation peut comporter de particulier. Il n'existe pas de réponse stéréotypée et les résultats sont attendus d'un investissement personnel de l'opérateur.

C'est, comme dans toute activité professionnelle, cette possibilité de valoriser dans le travail les ressources particulières de sa personnalité qui motive l'intérêt au travail. Mais ici, l'appel à se dépasser, à donner de soi-même, trouve un écho particulier dans la demande du client, de l'utilisateur. En effet, cette demande est toujours plus qu'une simple demande de service. Elle est demande de prise en considération, demande d'être reconnu dans sa singularité.

Le travail au contact du public, met donc en jeu de part et d'autre, sous leur forme la plus directe, les questions centrales de la reconnaissance et de l'identité.

L'investissement, la volonté de faire bien, sont très forts chez les professionnels, au moins au début. La réalité, en revanche, est souvent difficile et parfois cruelle.

Le travail ne se limite pas à la simple mise en œuvre d'une réponse préfabriquée. Les demandes auxquelles il faut répondre sont toujours particulières et souvent maladroitement exprimées. Il faut alors que les deux interlocuteurs mènent à bien un travail de reformulation, d'élaboration, de la demande elle-même.

De plus, ce travail se déroule dans un contexte lui-même particulier. L'utilisateur surestime généralement la puissance de son interlocuteur, censé pouvoir mettre en œuvre toutes les ressources de l'institution qu'il représente, alors qu'en réalité l'activité se déroule dans un contexte de pénurie de moyens : manque ou inadéquation des moyens matériels, faiblesse des effectifs, insuffisance en terme de formation et de compétences, manque de temps surtout.

Sont alors réunis des facteurs d'incompréhension suffisants pour que ce qui s'annonçait comme occasion de rencontre puisse, à tout moment, basculer dans l'affrontement, chacun des partenaires étant soudain convaincu que l'autre le met en cause personnellement, chacun attribuant à l'autre l'échec de la transaction.

A la frustration de l'utilisateur répond la blessure personnelle de l'employé, et cette blessure est à la mesure de son investissement. Il lui faut réaliser que les résultats ont piètre figure en comparaison des espérances qui l'avaient poussé à choisir son métier.

A la longue, la pénurie des moyens et l'ampleur des exigences, l'expérience maintes fois répétée du don sans retour, du travail sans réussite et sans reconnaissance, usent l'individu. L'impression d'une situation sans issue, le sentiment que "quoi qu'on fasse ça ne fait pas de différence", le besoin de trouver une explication à ce qui de plus en plus apparaît comme un naufrage, conduisent à reporter sur le demandeur - sur l'élève, sur le patient, sur le chômeur - la responsabilité des échecs enregistrés et à développer sur son compte des conceptions franchement péjoratives.

Ce retournement marque pour l'individu la perte des espoirs qu'il avait investis dans son activité professionnelle.

Ce cheminement exprime une forme particulière d'épuisement professionnel que les auteurs anglo-saxons appellent le "Burn Out".

Il s'agit d'un état d'épuisement émotionnel marqué par une baisse de moral, par une perte de la sympathie et du respect pour l'autre, par la disparition de l'enthousiasme et par le développement d'attitudes négatives vis à vis du travail.

La place de l'humain

Les travaux au contact du public mettent donc en scène en proportion variable deux types de stratégies organisationnelles opposées :

- A un extrême, le poids de l'organisation, la définition très stricte des modes opératoires, le recours aux barrières physiques (hygiaphones, communications par réseau de transmission, postes de travail blindés) conduit à privilégier la distance, l'anonymat. Ces obstacles à la communication et à l'individualisation de la relation protègent le personnel de ce que le contact avec le public peut avoir de traumatisant, mais lui interdisent de puiser dans le potentiel de ressources que mobiliserait l'investissement de sa personnalité dans la relation.

- A l'autre extrême apparaissent des travaux dans lesquels on demande au contraire au sujet un investissement fort. Le talent et les caractéristiques personnelles trouvent alors à s'exprimer, ce qui constitue indéniablement un facteur de santé, à la condition que les moyens soient en proportion des objectifs poursuivis. Le risque n'est plus ici inhérent à la répression des aspirations mais à leur épuisement.

L'enjeu, en terme d'organisation, c'est la construction d'un compromis suffisamment souple entre la nécessité de se défendre et l'exigence d'ouverture à l'autre.

Cette construction suppose que soit affrontée une double impossibilité : celle du strict respect de la consigne - parce qu'une consigne rigide fondée sur la pure répétition est incompatible avec le fonctionnement humain - et celle de la satisfaction totale de la demande - parce que celle-ci est incompatible avec des moyens forcément limités.

Entre ces deux limites, l'exigence fondamentale reste pourtant, pour l'individu lui-même, une exigence de résultats. L'être humain a besoin de manifester sa personnalité propre, de voir reconnus ses efforts et la marque qu'il imprime au monde. A tel point que la question d'un "droit à la réussite" pourrait bien être la question éthique centrale de l'organisation du travail.

Dans les professions au contact du public, les voies de la réussite semblent, au premier abord, moins évidentes que dans les cas où l'individu travaille sur un matériau « naturel ». Ici, plus clairement qu'ailleurs, il apparaît que la réussite ne peut être que partielle, qu'elle se joue directement dans l'ordre relationnel et que le critère de cette réussite est la reconnaissance, par le demandeur mais surtout par les collègues et par la hiérarchie, des efforts accomplis. Dans l'entreprise cette reconnaissance implique l'ouverture d'un espace public au sein duquel puisse être abordé ce qui apparaît comme les questions centrales de l'expérience du travail :

"Que veut dire réussir dans notre travail ?", "En théorie ?" et "En réalité ?", "Comment est ce que je me débrouille ?", "Avons nous les moyens nécessaires ?", "Qu'est ce qui empêche de réussir ?" "Peut-on transformer la situation sur ce point ?"...

Enfin l'ouverture d'un espace d'expression, de confrontation et d'élaboration ne suffit pas. La marque de la reconnaissance, c'est, au bout du compte, la possibilité ouverte aux salariés de contribuer, sur la base de leur expérience, à l'évolution de l'organisation du travail.

L'objectif apparaît alors clairement, c'est, pour la collectivité de travail, la construction d'une organisation du travail qui fasse fond sur l'intelligence et les aspirations des salariés ; c'est, pour le sujet, la possibilité de soutenir, à la place qui lui est assignée par l'organisation du travail, la dimension de l'humain.