
Quand les arrêts maladie accompagnent la professionnalisation. L'exemple d'une scène de musiques actuelles française.

Line SPIELMANN

Université Paris 1, Panthéon Sorbonne

Résumé

Le secteur associatif a connu ces dernières années un ensemble de transformations souvent regroupées sous le terme de « professionnalisation ». L'exemple d'une scène de musiques actuelles en Ile de France illustre ce processus et met en évidence la façon dont les arrêts-maladie accompagnent ces changements.

En effet la professionnalisation, notamment dans le secteur socioculturel, a modifié considérablement les cadres de travail, ébranlant les valeurs et façons de faire du secteur. Elle a pu conduire à des situations souvent insoutenables, qui rejoignent celles déjà observées dans le secteur marchand, où se cumulent l'obligation de résultat, l'intensification du travail, l'augmentation des contraintes, et la perte de sens.

Dans ce contexte, les conséquences sur les salariés sont notables et les arrêts-maladie qui en découlent (ou non) sont à la fois les révélateurs d'une mauvaise organisation du travail, un outil utilisé par les salariés pour s'adapter aux nouvelles conditions, et, surtout, une réponse créative pour modifier la donne et réorienter le changement dans une direction favorable à tous.

A ce titre, les arrêts-maladie apparaissent comme une pratique pour partie individuelle et adaptative, mais également prospective et à forte dimension collective.

Mots clés : Arrêts maladie - milieu associatif - musiques actuelles - professionnalisation - santé au travail

Summary

The non-profit sector has, in recent years, experienced a series of transformations often referred to as « professionalization ». The example of a contemporary popular music concert-hall in the parisian suburbs describes this process and its links with sickness absences.

Professionalization, in particular in the social and cultural sector, has indeed greatly affected the occupational environment by shaking its values and practices. It has sometimes lead to unbearable situations, similar to those previously observed in the private sector, where obligation of results, work intensification, increased professional constraints and loss of meaning, add up and reinforce each other.

Such situations have a significant impact on workers. Sickness absences, which may or may not derive from them, are at the same time an indicator of a poor organization of work, a relevant tool to face the new working conditions and, most of all, a creative response intended to impact the course of events in a positive direction for the majority.

Sick leave thus appears to be partly an individual and adaptative practice, but also a prospective behavior with a strong collective dimension.

Keywords : Sick leave - non-profit sector - contemporary popular music - professionalization - occupational health

Introduction : Hypothèse et contexte de l'étude.

Le présent article se propose de dresser un parallèle entre les arrêts-maladie et le processus de professionnalisation qui touche le secteur socio-culturel français.

La professionnalisation sera abordée ici comme une (ré)organisation, essentiellement liée à l'augmentation des volumes de production, dans des contextes d'exigences accrues (gestionnaires, productives, sociales, réglementaires) conduisant « à s'interroger sur un

« amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté » (Ughetto et Combes, 2010).

L'hypothèse qui sera développée est que les arrêts-maladie accompagnent cette professionnalisation, à la fois comme révélateurs - des tensions, dysfonctionnements, conflits, etc. - et comme outils saisis par les salariés pour faire face à ces mutations.

Elle s'appuiera sur l'analyse d'une scène de musiques actuelles en Ile de France, combinant une observation de six semaines et une cinquantaine d'entretiens réalisés dans cette structure et auprès d'autres acteurs influents du secteur.

Le processus de professionnalisation sera décrit au travers de ses différents aspects et des exigences qui leur sont liées (accroissement de la taille de la structure et des volumes de production, institutionnalisation, réglementation), des conséquences sur le bien-être des équipes, pour s'attacher enfin aux arrêts-maladie et à leur signification au cours de ce processus.

L'association considérée, qui sera dénommée ici « la Portée », est issue de la transformation, dans les années 1980, d'une Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) d'Ile de France. Tout en conservant sa dimension sociale, celle-ci s'est progressivement affirmée comme un modèle et un moteur dans le secteur des musiques actuelles. L'obtention du label SMAC (Scène de Musiques ACTuelles) en 2004 a consacré son importance, mais amené conjointement de nouvelles obligations. Un processus qualifié de professionnalisation, déjà entamé en douceur plusieurs années auparavant, s'est alors renforcé, entraînant des réajustements organisationnels souvent douloureux parmi salariés et bénévoles. En 2007, une réhabilitation des locaux était entreprise, impliquant la dispersion des activités dans différents sites de la localité. Deux ans plus tard, l'association retrouvait sa place dans les locaux restaurés pour y proposer une kyrielle d'activités culturelles, artistiques, sportives, de loisirs. Entretemps, un projet associatif plus ambitieux associé à de nouvelles équipes avait vu le jour, mêlant la tradition de l'éducation populaire, les valeurs démocratiques, la découverte et la promotion de talents, l'innovation, la diversité, la qualité, l'équilibre budgétaire...

Un dispositif local d'accompagnement, chargé d'aider chacun à re-définir ses tâches pour concevoir une organisation du travail plus conforme aux nouvelles dimensions du lieu, à ses projets, et à son rang, devait aussi apaiser des salariés secoués par cette série de

changements.

Pourtant, les difficultés ressenties s'amplifiaient, touchant principalement « l'équipe permanente », soit près de 30 salariés investis essentiellement dans l'activité musicale.

Une équipe de sociologues - dont je faisais partie - était sollicitée pour réfléchir sur la situation, à partir de la question... de la passion au travail. Les conclusions qui suivent sont le fruit de cette réflexion.

1. La professionnalisation : un processus à plusieurs dimensions

Que le secteur associatif français se professionnalise n'est guère contesté, mais cette « professionnalisation » revêt des acceptions tellement variées qu'il n'est pas toujours facile de s'y retrouver. A partir de la définition retenue en introduction, seront détaillés ici ses aspects les plus pertinents, dans le secteur des musiques actuelles, pour aborder les arrêts-maladie.

1.1. L'inéluctable mutation d'un « amateurisme » originel

Au dire des directeurs d'établissements ou de réseaux, beaucoup de scènes diffusant des musiques actuelles sont passées d'une dimension et d'une gestion « familiales » - fondées par une ou deux personnes ayant pu fédérer des bonnes volontés, elles accueillait quelques projets qu'elles s'efforçaient de voir aboutir au mieux - à celles d'une petite entreprise.

A l'association « la Portée », un mode de fonctionnement foisonnant mais essentiellement improvisé, reposant sur l'investissement des personnes disponibles, a perduré un certain temps, et les « anciens » en dressent un tableau pittoresque.

« C'était l'auberge espagnole, les gens arrivaient avec leurs projets et les montaient [sur place], ils trouvaient toujours quelqu'un pour filer un coup de main[...] et tout ça marchait dans un grand bordel ».

Le changement de dimension du lieu, l'accroissement de son activité, devenaient peu compatibles avec cette impréparation.

« Quand on est une petite équipe avec quelques activités et une dimension familiale c'est plus facile. [...] A partir d'une certaine échelle d'activité, c'est très compliqué ».

Une réorganisation s'est imposée, dans un processus qualifié de professionnalisation, avec son lot de nouvelles exigences.

« Côté culturel les concerts se sont montés sur les volontés d'individus qui se sont donné beaucoup de mal, au départ c'était beaucoup de bénévolat [...] et peu à peu, [...] ça s'est professionnalisé. [...] Aujourd'hui la dimension professionnelle amène des contraintes, à être plus proche de la réglementation[...] et les personnes qu'on embauche ont de vrais parcours professionnels, des formations. »

1.2. Nouveaux cadres réglementaires et modification du travail

Les obligations réglementaires du monde salarial se sont étendues, par exemple sous forme de conventions collectives, à un secteur associatif qui pouvait naguère y échapper.

La situation est paradoxale pour les musiques actuelles, construites sur la transgression des règles.

« Dans les années 70 quand t'écoutes du rock t'es drogué, forcément, un marginal, forcément, et ta musique c'est du bruit, forcément. »

Ce caractère transgressif a perduré, mais « l'hygiénisation » a poussé à construire des locaux « complètement cleans ». « On fume plus, on boit plus, on met plus de la musique forte ». Maintenir un état d'esprit « rock'n roll » dans l'observance des règles d'hygiène et de sécurité ne va pas de soi.

Les relations avec les artistes accueillis s'en ressentent :

« Aujourd'hui s'ils ont un pack d'alcool ou une cigarette dans la salle de répétition on les met dehors. Alors qu'ils gênent personne sauf eux quoi. »

Tout comme le positionnement professionnel des équipes sur place. Comment promouvoir un type de musique, « celle qui fait du bruit aujourd'hui », tout en limitant les décibels, en demandant aux techniciens de porter des bouchons d'oreille, et en menant des actions de prévention de risques auditifs en collaboration avec le Ministère de la Santé ?

Si les musiques actuelles se sont construites dans la transgression, elles se sont aussi construites dans un rapport au travail vécu sur le mode de la passion (Loriol et al, 2015).

Les contraintes législatives peuvent là encore entrer en contradiction avec cet état d'esprit. A « la Portée », le passage aux 35h a été mis en place et les salariés remplissent désormais des fiches indiquant le nombre d'heures effectuées. Présentées comme un outil au service de leur

bien être, ces fiches sont pourtant questionnées par les salariés qui dépassent régulièrement le cadre horaire. La responsable des affaires sociales explique ainsi leurs réticences :

« On est dans une activité de plaisir, chacun va au-delà de ce qu'on lui demande parce qu'il aime son travail [...]. Ils ont l'impression d'avoir des freins mais c'est parce qu'ils aimeraient faire plus. »

D'autres éléments éclairent pourtant le rapport ambivalent des salariés à ces cadres d'action. Parce que leur métier est aussi une passion, il est le plus souvent impossible de trancher entre ce qui relève du loisir et ce qui fait partie du travail. Ainsi, rester entre collègues/amis après un concert est à la fois un moment de détente et une nécessité pour sentir l'appréciation du public, féliciter les artistes, identifier les faiblesses pour faire mieux une prochaine fois... Dans ce contexte, compter ses heures se révèle une gageure et une contrainte administrative supplémentaire. Impossible de bien faire son travail en 35h ! Il faut donc trouver des parades : les « bidouilles, à savoir aménager à droite à gauche et ne pas tout compter », sont pratique courante.

« Y a des semaines où j'en fais trente, pour récupérer celles où j'en fais 45-50, voilà... n'empêche que tous les mois ça dépasse toujours un peu. Mais y en a aussi beaucoup qu'on compte pas hein? Honnêtement, j'ai tendance à compter que celles qui sont vraiment dures en fait. »

Les fiches et ceux qui s'y cantonnent sont perçus comme trop rigides et peu compatibles avec les valeurs de solidarité et de convivialité inscrites dans les mentalités... et dans les statuts.

« Y a des gens qui [...] s'investissent pas plus que ce qu'ils devraient, alors que sur nos fiches de poste y a marqué qu'il y a besoin d'une petite part d'engagement malgré tout dès qu'il y a un petit souci [...] y en a qu'on voit moins aider bénévolement, moins donner d'heures... »

De nouvelles dispositions réglementaires rendent donc caduc un cadre de travail qui laissait une place à la transgression, à la liberté. Elles déstabilisent le rapport des salariés à leur activité, d'autant qu'elles s'accompagnent d'une institutionnalisation du lieu.

1.3. L'institutionnalisation : du militantisme politique aux compétences politiciennes

En France, le tout jeune domaine des musiques actuelles est un secteur hétéroclite. Sa structuration s'opère progressivement et tardivement. Il faut attendre 1998 pour qu'un label délivré par l'Etat consacre les SMAC et ce n'est qu'en 2010 qu'un cahier des charges précisant

les moyens et missions de ces structures sera établi¹. Pour construire ce métier naissant et peser sur les politiques publiques, les professionnels des musiques actuelles se sont constitués en réseaux dès les années 1980, au niveau départemental, puis régional.

Cette évolution modifie la teneur du métier : dans un secteur essentiellement contestataire, où la musique était aussi un acte politique, il faut désormais travailler de concert avec les pouvoirs publics². Ce sont eux qui confèrent un label aux lieux, donc une partie de leur légitimité, qui contribuent à leur financement, et qui définissent le cahier des charges pour les obtenir. Les réseaux de musiques actuelles les interpellent et collaborent avec les élus locaux, départements, régions, services de l'Etat... tout en les accusant d'être frileux, élitistes, réactionnaires, et de pratiquer la censure.

Ce changement du cadre institutionnel induit un brouillage supplémentaire chez les salariés quant aux valeurs qu'ils défendent. De nouveaux profils, rodés à l'argumentation, à la diplomatie entrent dans l'association, « avec des visions très différentes » du métier. L'ancienne génération leur reproche de manquer d'engagement politique.

« Une des différences extrêmement profonde entre la génération des années 60 c'est le degré de politisation qui était énorme. Quand tu colles des affiches, t'as pas le droit et tu te fais arrêter par la police et tu vas au poste. C'est éminemment politique. »

Mais à « la Portée », cette même génération côtoie désormais couramment les élus qu'ils combattaient quinze ans plus tôt...

La professionnalisation semblait finalement conduire à une situation bancal dans laquelle les tentatives de rationalisation du travail et de son organisation ne faisaient qu'amplifier les difficultés.

2. La professionnalisation : plus de visibilité, plus de projets, plus d'exigences, plus de pression, plus de confusion

2.1. Un cumul d'impératifs contradictoires

Le label SMAC a amené avec lui son lot d'exigences.

¹ Pour comparaison, le label « centre dramatique national », dans le secteur théâtral, était institué en 1972.

² Hély (2009) évoque à ce titre le passage d'une « logique de subvention » sans exigence de contrepartie, à une logique de « commande publique ».

Il faut remplir le cahier des charges établi par le Ministère de la culture, qui pose des exigences quant aux missions et aux moyens mis en œuvre.

Il faut prouver qu'on est un bon gestionnaire, ne pas trop dépenser :

« *Y a beaucoup de choses qui se font avec des bouts de ficelle, [...] on tire sur tout, on fait tout de façon bénévole [...] toutes les dépenses on cherche une recette en face.* »

Pour préserver l'équilibre budgétaire, mais aussi pour justifier les financements publics il faut programmer un certain nombre de concerts, remplir les salles et les caisses.

Mais il faut privilégier la qualité, faire découvrir de nouveaux talents, et faciliter l'accès de tous à la culture.

Conformément au projet démocratique de l'association, il faut favoriser la participation des salariés aux décisions, dans un processus - lent - « de validation » où chacun s'exprime. Mais il faut être efficace, aller vite, car les événements se succèdent et obligent à travailler à flux tendu.

Il faut rester en tête, se montrer innovant, dans un mouvement incessant.

« Ce que j'essaie de faire, c'est de rester dans cette dynamique de changement et de mouvement [...] toujours dans l'idée de développement, de réorganisation, éventuellement d'innovation... »

Or ce mouvement est source de désarroi, comme le conclut la responsable des affaires sociales :

« Par rapport à nos fiches de poste c'est vrai [tout change tout le temps, et] le projet aussi, [...] du coup on n'est jamais sûr de... on sait pas si on est dans le courant, si on fait exactement ce qu'on nous demande ».

2.2. L'introuvable accord quant à la définition d'un bon travail

Ainsi, les salariés ne savent pas s'ils font exactement ce qu'on leur demande... Que leur demande-t-on d'ailleurs exactement? Les valeurs, les finalités, défendues par « la Portée », sont innombrables. Elles incluent « *L'artistique, les gens, l'humain, enfin tout ça, l'aspect social, et culturel et artistique en général* ».

De plus, les contraintes extérieures sont largement intériorisées. Pour exemple, ceux qui

définissent la programmation fixent eux-mêmes des objectifs de remplissage de salle et lorsqu'on demande aux équipes qui est responsable si les objectifs ne sont pas atteints, la réponse fuse : « tout le monde ».

Dujarier (2006) décrit bien ces situations où l'idéal a cessé d'être un horizon inaccessible pour prendre la forme d'un objectif exigible. Dans ces contextes, constate-t-elle, ceux qui s'en sortent sont ceux qui admettent leurs limites et fixent des limites à leur investissement professionnel. Mais pour ce faire, il faudrait s'entendre collectivement sur ce qu'il convient de privilégier et ce qui est secondaire. Or, à « la Portée », dans un travail transformé en challenge individuel, chacun doit trouver seul le sens et les valeurs de son activité (Loriol, colloque de Bergame, 2013), ce qui n'est pas une mince affaire, tant les « modes de fonctionnement » introduits par le monde capitaliste sur le lieu de travail « n'ont pu que contribuer à troubler les repères », et tant il devient difficile « d'adhérer sur le mode du « cela va de soi » à ce qu'il faut croire ou à ce qu'il faut faire » (Boltanski et Chiapello, 1999). Pour preuve, invités à évoquer un concert réussi, aucun salarié ne citera le même événement (Loriol et al, 2015).

Faute de régulation collective, et malgré un fort sentiment de solidarité et d'entraide, l'idéal exigé n'est jamais atteint et les frustrations s'accumulent. Comme dans d'autres structures, (Bense, Alves, 2006) on préfère blâmer le public qui n'est « *jamais à la hauteur, [...] en nombre surtout, mais aussi en diversité, en âge, en périmètre géographique* ». Mais personne n'est dupe. Le sentiment de ne pas être reconnu est palpable, encore renforcé par le regard extérieur : « Les gens ils te disent « ah bon, t'es salarié? », parce que c'est pas vraiment un travail ce que tu fais. ».

Que dire du Président, qui s'énerve « *de voir que depuis que les anciens bénévoles sont devenus salariés [...] non seulement ils gagnent de l'argent pour faire le même travail mais en plus ils réclament* » ?

2.3. Les risques pour la santé des salariés : quelques données sur les situations de changement et l'intensité du travail.

Le rapport du Collège d'expertise sur les risques psychosociaux au travail remis en 2009 alerte sur les risques induits par des changements excessifs. Selon Davezies, 50% des personnes qui sont reçues en consultation par les médecins du travail ont vécu un changement d'organisation violent au cours des mois qui ont précédé. Pour Volkoff, « l'idée véhiculée par la

hiérarchie et les managers – selon laquelle les changements incessants infligés à une organisation du travail donnée seraient évidemment positifs – est en soi pathogène. »

De son côté, Inan (2013) établit un lien entre les changements jugés négatifs dans l'environnement de travail et l'augmentation des jours d'arrêt-maladie.

Quand se greffe la pression au travail, les risques augmentent. « Quand on sait qu'il faut être à chaque instant au maximum de ses capacités, tout changement, qui nécessite forcément [...] une période d'adaptation, devient une épreuve angoissante et risquée. » Certes, « lorsque la pression au travail est intense, le bonheur au travail est possible. C'est même dans ce genre de situations que les personnes identifient le plus volontiers leur travail à une passion. Mais [...] ce bonheur fondé sur un fort investissement de soi est cher payé, [et] s'il n'est pas possible de maintenir cet état de bonheur [...] alors on bascule dans le malheur, sans possibilité de tenir la souffrance à distance. » (Gollac, Volkoff, 2001). Des études quantitatives, Moreau et al (2004), par exemple, montrent quant à elles une corrélation entre « job-strain » et absences pour raisons de santé.

3. Quand les arrêts maladie accompagnent les changements de cadre de travail

En se professionnalisant, « la Portée » entrait dans ces contextes à risque. L'attention donnée à la pratique des arrêts-maladie sur le terrain met en relief des comportements et des événements corporels (selon la terminologie de Dodier) perçus comme découlant directement des bouleversements liés à la professionnalisation.

3.1. Les arrêts-maladie comme révélateurs d'une mauvaise organisation du travail : un présentéisme³ préoccupant ?

Les recherches sur l'absentéisme (notamment Allen, 1981) soulignent l'influence de la compensation financière sur le recours aux arrêts-maladie. A « la Portée », où le maintien de salaire est appliqué, on devrait de ce fait s'attendre un taux relativement élevé d'arrêts. Or, les salariés ne prennent à peu près jamais d'arrêt. Ils se disent « *jamais malade* », ou « *jamais au point de s'arrêter* ». Pendant très longtemps, comme l'attestent les relevés officiels et la directrice adjointe, il y avait « *très peu d'arrêts de travail [...] très très peu* ».

³ Défini ici comme le fait d'aller travailler quand l'état de santé justifierait un arrêt.

Cela tient pour partie à une gestion des absences souple et informelle, sur la base d'une relation de confiance entre salariés et direction. Chacun peut s'absenter quelques jours, rattraper quand il le pourra, sans justificatif médical, en prévenant simplement le directeur.

Ce système accommodant présente aussi ses mauvais côtés, tant il reporte la responsabilité sur des salariés déjà très enclins au présentéisme. En effet, l'organisation du travail n'est pas pensée en intégrant d'éventuelles absences, qui de ce fait rejaillissent profondément sur le bon fonctionnement du lieu. Chaque salarié ou presque a un poste « à responsabilité », qu'il est le seul à maîtriser, et cumule plusieurs fonctions. En conséquence « *on se dit si je suis pas là [...] la chaîne est rompue. Et ça poserait vraiment un problème* ». En outre, la charge de travail est lourde : « *quand tu reviens d'arrêt-maladie tu mets 15 jours à t'en remettre parce que la charge de travail elle est restée.* »

Gollac et Bodier (2011) classent le présentéisme dans les « indicateur[s] d'une mauvaise organisation du travail, à l'instar de l'absentéisme. » Ici, les signes sont patents : les travailleurs n'écoutent pas les signaux de leur corps, donnent toujours plus, par désir de reconnaissance, par crainte que l'édifice chèrement bâti ne s'effondre, ou les collègues sous le poids du travail. Au point que la Direction dut un jour menacer de dénoncer un salarié à la médecine du travail pour le contraindre à s'arrêter.

3.2. Les arrêts-maladie comme révélateurs d'une mauvaise organisation du travail : une succession d'arrêts perçus comme directement liés au stress et à la pression

Dans cette configuration déjà préoccupante, ce sont finalement trois arrêts quasi simultanés, touchant les postes à forte responsabilité, qui ébranlaient les équipes.

Il y a eu le Directeur, « lui qui faisait des heures de ouf, [...] toujours au taquet, jamais malade [...] sauf là, lui il a craqué cette année [...] son corps en tout cas. »

Son opération de la vésicule biliaire est associée par les salariés au surmenage :

« Lui il dit que c'est pas lié à ça mais moi j'en suis sûr [...] la bile, se faire de la bile, quand même, y a une cause à effet ; et la fatigue fait que t'es moins immunisé, moins robuste ».

Son arrêt succédait de peu à celui de la directrice adjointe, causé par son « pétage de plombs ». Surtout, la responsable du projet culturel et artistique, avait accepté un arrêt de plusieurs semaines, quasiment sur ordre du médecin qui diagnostiquait un « burn-out ».

3.3. Les arrêts-maladie, un outil pour s'adapter aux changements et transformer le travail

Le recours aux arrêts-maladie et son pendant, le présentéisme, accompagnaient ainsi les mutations du cadre de travail : ils en découlaient et en révélaient les dysfonctionnements.

Au-delà, on peut voir qu'ils accompagnent le changement de façon plus pro-active : les salariés s'en saisissent comme d'un outil adaptatif permettant de faire face aux difficultés, et plus encore, s'en servent en vue d'orienter le changement dans un sens plus favorable.

3.3.1. S'arrêter pour préserver son bien-être

L'arrêt peut être un outil de gestion du temps, quand le temps privé est envahi par la sphère professionnelle et que l'activité à flux tendu ne permet plus de reprendre son souffle. Quand l'organisation du travail, pour le dire autrement, n'inclut plus de temps de récupération. Ainsi, le responsable du « catering » et de l'accueil des artistes peut le plus souvent organiser sa « façon de bosser », son « emploi du temps », se « ménager des temps de repos quand ça va pas... » ou qu'il est fatigué. Mais lorsque ça n'est pas possible, c'est l'arrêt-maladie qui prend le relais :

« - là j'ai chopé un truc que j'ai pas pu enrayer et[...] j'ai dû m'arrêter parce que ça tombait sur une période pleine de boulot et que je pouvais plus.

- en général l'arrêt-maladie il arrive aussi au moment où c'est plus possible de s'aménager ces temps-là?

Ouais, ouais. »

D'une certaine façon, l'arrêt-maladie est aussi un moyen de rester en phase avec ses valeurs. Alors que l'impression de « perdre son âme », est fréquemment évoquée face aux transformations, certains revendiquent ce droit emprunt de signification sociale, politique et morale.

« Je milite farouchement pour les arrêts-maladie. Je le dis aux collègues, à mes filles, si vous êtes malades prenez un arrêt-maladie ».

Comme l'atteste encore une salariée, fille de syndicaliste :

« Alors quand on est malade... moi-je-viens-pas, et c'est comme ça ».

Enfin, les arrêts font relativiser. Ils remettent le travail à sa place quand on aspire à une autre place dans son travail. Un salarié qui avait accepté un poste au cours d'une réorganisation,

dans l'objectif d'évoluer vers un autre, plus en adéquation avec ses compétences, n'était jamais absent malgré une santé fragile, des allergies invalidantes, s'arrangeant toujours pour s'organiser en fonction de son travail. Mais lorsqu'après plusieurs tentatives le poste convoité lui est à nouveau refusé, il réajuste ses priorités. Sa santé passera désormais en premier et le voici, lui aussi, arrêté.

3.3.2. Réparer aussi le travail par l'usage des arrêts-maladie.

Les arrêts-maladie se transforment en outil de communication quand la parole n'est pas possible ou ne sert à rien. Rousseau (2012), s'inspirant de la typologie dressée par Hirschman (1970), utilise l'alternative « voice / exit » pour décrire les différentes réponses possibles dans des situations de mécontentement.

La directrice adjointe associe son propre « craquage », consécutif à une dispute violente avec une salariée, aux exigences de son poste dans la nouvelle organisation :

« c'est probablement dû à mon nouveau poste, j'ai été beaucoup plus discrète que je ne l'aurais été naturellement [...] je ne suis pas allée dire tout de suite [...] et je n'ai pas mesuré à quel point [...] à un moment ou un autre c'est moi qui allais passer à la caisse. [...] Bon j'ai écrit une vingtaine de pages pendant mon arrêt, j'écrivais la nuit. »

La responsable du projet culturel et artistique n'hésitait pas, elle, à s'exprimer, mais sans succès :

« J'étais pas entendue et j'avais même fini par écrire des mails [au directeur]... avant d'être arrêtée parce que je n'étais pas entendue ».

Durant son arrêt, elle a pu expliquer sa situation par écrit et alerter la Direction sur la question du stress au travail et les risques encourus par les salariés de la Portée.

On retrouve ici, l'analyse d'Ehrenberg (2010) sur la souffrance psychique : « Elle est désormais une raison d'agir sur des problèmes sociaux, et plus seulement une raison de se soigner. Ce changement du statut social de la souffrance psychique fait de celle-ci un signal de détresse sociale fournissant un levier de l'action. » La fonction de « message » adressé essentiellement à la direction, mais plus largement à toutes les personnes concernées, recoupe la définition qu'Arrow (1963) donne du « signal » : une information envoyée qui aidera le récepteur à prendre une décision.

Au delà d'un outil d'adaptation, les arrêts prennent alors la forme d'une tentative pour soigner

le travail, avec l'espoir que les choses évolueront.

La responsable du projet culturel et artistique a mis du temps à accepter qu'elle devait vraiment s'arrêter. Elle voulait plutôt « faire bouger les choses en interne ». En vain. Son arrêt, jusqu'à un certain point, a mieux fonctionné. Par exemple, « il y a eu pendant [cet] arrêt des prises de responsabilités qui se sont remises au bon endroit ». Autres retombées, le directeur et la responsable des affaires sociales ont participé à des rencontres avec le CSHCT, la médecine du travail.

L'arrêt de la directrice a débouché quant à lui sur des réunions de conciliation avec la salariée en conflit, et une formation pour chacune d'entre elles.

Conclusion

De « crise de nerf » en burn-out, d'allergies lourdes en accidents du travail, les réponses du corps et les arrêts-maladie qui, parfois, en découlent, constituent un angle d'approche particulier de la professionnalisation - et de son impact sur la santé des salariés - à partir des réponses apportées par ceux-là mêmes qui la vivent. Ils rejoignent ainsi les questions de santé au travail au moment où celle-ci s'ancre dans le débat public.

Les constats dressés pourraient presque sembler optimistes : plutôt que de subir sans réagir des situations pathogènes, les salariés s'emparent des outils à leur portée, les arrêts-maladie, pour faire face aux changements et même modifier la donne. Mais jusqu'où ces outils sont-ils efficaces ? L'arrêt-maladie est temporaire et si les choses ne changent pas assez, c'est vers un « exit » définitif qu'il faudra se tourner. A « la Portée », la responsable du projet culturel et artistique, tout comme le responsable de l'accueil des artistes, et même le chargé de programmation - celui « qui fait le plus d'heures », celui dont « on se demande s'il arrive à avoir une vie en dehors de « la Portée » », celui qui devra lui aussi s'arrêter pour dépression - finiront tous trois par démissionner, amers.

Bibliographie

Arrow K., 1963. « Uncertainty and welfare economics of medical care », *American Economic Review* n° 53, pp. 941-973.

-
- Allen S.G., 1981. « An empirical Model of Work Attendance », *Review of Economics and Statistics* n°63, pp. 77-87.
- Bense C., Alves F., 2006. *Précarité en échange. Enquête sur l'implication au travail*, La Courneuve, Aux lieux d'être.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Dujarier M.A., 2006. *L'idéal au travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- Ehrenberg A., *La Société du malaise*, Paris, Odile Jacob.
- Gollac M., Volkoff S., 2001. « Intensité et fragilité », in Jeannot G., Veltz P. (coord), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, pp.183-194.
- Gollac M., Bodier M., 2011. « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- Hély M., 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.
- Hirschman A., 1970. *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Harvard.
- Inan C., 2013. Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail. *Dares Analyses* n°9, pp. 1-10.
- Loriol M., Araujo C., Spielmann L., 2015. « Quand la passion s'emmêle » in Leroux N., Loriol M. (dir), *Le travail passionné*, Toulouse, Erès, pp. 117-151.
- Moreau M., Valente F., Mak R., Pelfrene E., De Smet P., De Backer G., Kortnitzer M., 2004. « Occupational stress and incidence of sick leave in the Belgian workforce : the Belstress study », *Journal of Epidemiology and Community Health* n°58, pp. 507-516.
- Rousseau T., 2012, *Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence*, Lyon, ANACT.
- Ughetto P., Combes M.-C., 2010. « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-Logos. Revue de l'association française de sociologie (en ligne)* n°5. URL : <http://socio-logos.revues.org/2462>
- Volkoff S., 2008. « L'intensification du travail "disperse" les problèmes de santé », in de Terssac G., Saint-Martin C., Thébaud C. (coord.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, Toulouse, Octarès, pp. 29-42.