



UNION GÉNÉRALE
DES INGÉNIEURS
CADRES ET TECHNICIENS
RHÔNE

ACTES DE LA JOURNÉE D'ÉTUDE UGICT - CD 69

du 2 octobre 2001

RECONNAISSANCE, IDENTITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL FACE AUX MÉTHODES DE MANAGEMENTS

Supplément du Courrier départemental CGT n° 10 du 7 juin 2002 - Directeur de publication : René Delaire - Commission paritaire n° 411D73 - ISSN 1266-1465

PRÉSENTATION DES PERSONNES DONT LES INTERVENTIONS SONT RETRANSCRITES DANS LE DOCUMENT :

Elisabeth FONT-THINEY est médecin du travail officiant en inter-entreprises, employée par l'association Santé et Travail ;

Michel VALLÉE est psychosociologue, chargé de mission à l'ANACT,

ainsi que fondateur avec **Élisabeth FONT-THINEY** de l'association ALHARM, Association de Lutte contre le HARCèlement Moral ;

Philippe MASSON est secrétaire national de l'UGICT CGT ;

Nicole GAY est responsable départementale CGT du secteur "commerce et services" ;

Bernard AUGIER est président CGT du conseil prud'hommal et responsable départemental CGT ;

Wilfrid ROUX-MARCHAND, ingénieur de formation de l'AFPA et **Viviane L.VERNAY**, coordinatrice académique du secteur enseignement supérieur CGT, sont tous deux membres du collectif Santé au travail de la CD UGICT 69.

Hors débats : articles de Jean-Claude Valette, psychologue du travail, animateur du collectif national CGT Santé au travail et extrait de travaux de l'ISERES, Institut syndical d'études et de recherches économiques et sociales - CGT.

« Le travail réalisé lors de cette journée a permis de tracer dans ce domaine des perspectives d'actions syndicales, individuelles et collectives, nouvelles. »

Gilles Benateau, secrétaire de la CD-UGICT 69

Depuis de nombreuses années, le travail du collectif souffrance au travail de la commission départementale de l'UGICT progresse tant du point de vue qualitatif que quantitatif. Traiter ces questions nécessite une écoute particulière et une disponibilité que n'ont pas toujours les militants de terrain en prise directe avec des problématiques dont l'urgence et l'importance imposent un traitement collectif immédiat. C'est pourquoi il est apparu important au collectif d'avoir un point d'étape pour valider les travaux engagés. Cette étape a pris la forme d'une journée d'étude afin de prendre le temps d'analyser, de comprendre et d'apporter des réponses non seulement individuelles mais collectives aux situations rencontrées.

Aborder les questions de la santé au travail de tous les salariés impose de fait, de se pencher sur les méthodes de management, et d'organisation du travail. En effet le règlement des situations se résume souvent à un constat de «bourreau victime» presque à chaque fois liée à une subordination. La difficulté d'expression par les intéressés eux-mêmes l'incrédulité que suscite ces récits conduisent trop souvent à un traitement individuel. Or nous gravitons, sans bien souvent nous en rendre compte, autour des limites des stratégies de management actuelles imposées par le patronat.

En effet qu'il s'agisse de la non-reconnaissance de l'individu, des objectifs fixés de façon unilatérale sans attribution de moyens nécessaires, de la dépossession de la technicité de son travail ou bien des modifications perpétuelles des contextes de

travail, nous sommes bien, dans ce cadre confronté aux effets pervers, direct ou indirect, voulu ou non des méthodes de management, quelles soient mises en œuvre dans le public ou le privé.

De ce point de vue notre journée d'étude a permis, à la fois de mettre en évidence les processus aggravants mais aussi de proposer des solutions syndicales novatrices pour appréhender ces questions. Dès lors, il devient nécessaire de faire valoir le droit et de mener l'action syndicale, soit par le biais du CHSCT soit par le biais des DP ou des CE quand les conceptions et l'organisation du travail et les méthodes de management associées sont en cause. Il n'existe pas de frein à porter avec les salariés des revendications collectives qui imposent de conquérir des droits nouveaux en terme générique d'organisation du travail.

Les méthodes de management en tant que telles pourraient ne pas être des systèmes destructeurs de salariés, mais bien être une composante des relations entre les individus et le monde du travail, l'action syndicale collective s'y insérant de fait. Le travail réalisé lors de cette journée a permis de tracer dans ce domaine des perspectives d'actions syndicales, individuelles et collectives, nouvelles.

*Gilles Benateau, secrétaire
de la commission départementale UGICT 69-CGT*

Docteur Élisabeth FONT-THINEY : « Comment et pourquoi les organisations du travail, dans lesquelles s'observe le développement des atteintes à la santé mentale, peuvent atteindre l'individu de façon aussi forte ? »

C'est à partir de données de la psycho dynamique du travail que nous évoquerons l'articulation entre "reconnaissance, identité et santé au travail", c'est-à-dire comment à partir de la reconnaissance que l'on obtient par notre travail, on construit ou déconstruit sa santé. *Re connaître*, c'est reconnaître comme sien, il y a donc dans le terme cette action réfléchie, c'est-à-dire qu'on tient l'autre comme étant soi dans une relation d'altérité. La reconnaissance, action de reconnaître comme vrai, comme légitime, repose sur des jugements qui portent sur la capacité à faire, faire ce qui est prescrit, faire comme les autres et aussi *faire bien*, voire même mieux que les autres. Cette reconnaissance s'élabore à partir de deux types de jugements : le jugement d'utilité et le jugement de beauté.

Le *monde du travail* est le lieu où, par excellence, cette capacité à faire peut être déployée, et soumise au jugement des autres, donner accès à la reconnaissance. Le travail est un concept qui participe d'une structure organisationnelle, de conditions de production, où sont définis des objectifs et à ces fins des règles de travail, des moyens, etc. Philippe Davezies définit le travail ainsi: *"C'est l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail"*.

À travers cette définition, nous constatons d'une part que le travail n'est pas la simple exécution d'une prescription. Il est le produit de la mobilisation de l'individu en terme d'intelligence, de savoir, de techniques, de personnalité, pour faire face aux lacunes de la prescription qui n'est jamais exhaustive ni totalement cohérente. D'autre part, il est fait référence à une "activité coordonnée" qui laisse entendre que nous dépendons des autres, qu'il s'agisse des collègues ou de la hiérarchie.

POURQUOI TRAVAILLE-T-ON ?

Pour gagner notre vie, pour survivre certes, mais fondamentalement aussi pour tenter de se réaliser, s'accomplir en montrant ce dont on est capable c'est-à-dire en soumettant notre activité au regard des autres.

Au cours de notre enfance, de notre adolescence, nous avons tenté de nous construire et, tant bien que mal, avons acquis une personnalité ; mais cette construction nous laisse dans un état d'immaturité et d'incomplétude manifestes, par le fait même que les questions que nous avons adressées au monde, à nos parents et qui portaient sur les problèmes existentiels de la vie, de la mort, de la sexualité, de la religion, de la violence, des valeurs... n'ont pas eu de réponses satisfaisantes et se sont donc inscrites comme autant d'énigmes dans notre histoire personnelle. À l'occasion du travail, il est donné à l'individu de pouvoir, de manière symbolique, requestionner le monde et tenter par-delà de trouver des éléments de réponses à ce qui est resté en suspend pendant la construction de son histoire personnelle. Notre histoire personnelle va guider, en quelque sorte, nos choix de métier.

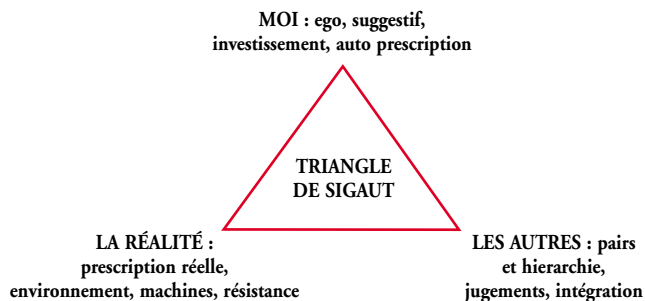
D'autre part, "pulsionnellement parlant", nous avons tous besoin d'être reconnu, de montrer ce dont nous sommes capables, nous sommes tous dans une quête de reconnaissance. Ainsi, guidé par notre histoire personnelle, nous nous engageons dans une activité, dans une action sur le monde et dans un but qui n'est pas neutre puisqu'il est sous tendu à la fois par notre besoin de reconnaissance et par la réalisation de soi. L'essentiel de cette activité est représenté par le travail, par l'action de faire. **Pour pouvoir être, il faut ainsi passer par le faire** : c'est là toute la dynamique de la reconnaissance.

.../...

Les enjeux du travail sont donc extrêmement forts sur le plan individuel et expliquent combien, a contrario, l'absence de possibilité de production, de réalisation (privation d'emploi, dégradation du travail, mise au placard...) peut être source de mal-être. Ce qui nous pousse donc à nous réaliser est ainsi dicté par notre histoire personnelle et notre besoin vital d'être reconnu. Cette reconnaissance viendra des autres, de ceux avec qui nous sommes au travail : la hiérarchie, les collègues, les clients et qui ont participé à déterminer les règles de travail, les normes de production, les valeurs partagées.

LE CONTEXTE DU TRAVAIL

Le monde du travail, nous inscrit toujours dans une relation tripartite où je suis MOI, en bute à une situation du travail qui n'est jamais totalement celle qui était prescrite, prévue, le RÉEL, et en bute aussi au REGARD DES AUTRES dont *j'obtiendrais ou pas la reconnaissance*. F. Sigaut a ainsi élaboré un triangle qui porte son nom et qui est celui d'une situation de travail.



Cette confrontation au réel et aux autres nous oblige chacun à lutter, quotidiennement, entre ce que l'on veut ou peut faire et ce que l'on nous impose de faire. La réalisation de soi, la construction de notre identité par le biais de la reconnaissance, dépendra du jugement qui sera porté sur notre activité, elle-même développée selon une prescription définie.

LA RECONNAISSANCE

Elle repose sur deux types de jugements donc : l'un émane de la hiérarchie, c'est le **jugement d'utilité**, il s'appuie sur la prescription et porte sur le respect des règles de production, les missions, les objectifs... il donne accès à l'identité sociale. L'autre émane des pairs (collègues exerçant les mêmes fonctions, le même métier) et de la hiérarchie, c'est le **jugement de beauté**, il est élaboré pour partie sur un jugement de conformité aux règles communautaires qui donne accès à l'identité collective (communauté des secrétaires, des aléseurs...) et pour partie sur un jugement artistique du travail accompli ("*ça, c'est du beau travail !*") qui met en évidence l'initiative, l'apport singulier et original et donne donc accès à l'identité individuelle. Seuls nos pairs et la hiérarchie (compétente en terme technique), ceux qui exercent le même métier que nous, sont en capacité d'exprimer le jugement de beauté.

Prenons l'exemple du médecin du travail. Quel est sa contribution utile ? Elle est déterminée par le code du travail et celui de la déontologie. Quelle est sa communauté d'appartenance ? Elle n'est plus du tout dans l'entreprise, elle se situe sur le versant de la santé : c'est la communauté des médecins du travail. Une difficulté pour nous, médecins du travail, par rapport au jugement de beauté, est que nous travaillons dans le monde de l'entreprise mais que nous ne pouvons être reconnus que par le corps médical, par les autres médecins du travail que nous ne rencontrons que rarement. Alors, qu'est-ce qu'un bon médecin du travail dans une entreprise ? Est-ce celui qui abonde dans le même sens que la Direction ? Est-ce celui qui, selon les critères de rentabilité de son employeur, va faire 40 visites dans la journée ? Ou bien est-ce celui qui se conforme aux règles de métier, déterminées avec les autres médecins du travail, qui visent à prévenir la santé des travailleurs dans le cadre prédéfini par les codes du travail et de déontologie ? Mon point de vue est, bien entendu, cette dernière réponse.

.../...

Ainsi, la reconnaissance au travail donne accès à une identité collective et une identité individuelle. Cette reconnaissance reste fragile et précaire et doit être rejouée quotidiennement. Par exemple : votre hiérarchie vous félicite parce que vous avez bien travaillé. Vous rentrez chez vous, vous êtes bien, vous avez construit votre identité. Et puis, deux jours après vous arrivez au travail avec des problèmes personnels ou des problèmes avec des collègues et vous travaillez moins bien : vous vous entendez dire «non mais tu as vu ce que tu m'as rendu !» et là, tout s'écroule, vous avez le sentiment de n'être plus rien, plus personne. C'est votre identité qui a été remise en question. Cette fragilité est très bien perçue et agie par les méthodes de management.

LIEN AVEC LA SANTÉ AU TRAVAIL

Quand le choix du métier est conforme à sa personnalité, quand il répond à ses attentes, à ses désirs, quand son exercice est valorisé, reconnu, l'individu maintient son équilibre psychosomatique, c'est-à-dire sa santé mentale et physique. Quand le métier n'est pas conforme à sa personnalité, ou quand il y a privation du travail, quand les contraintes deviennent insurmontables, le travail devient pathogène (source de maladie) parce qu'il ne permet pas l'accès à la construction identitaire et donc à l'équilibre psychosomatique de l'individu.

COMMENT ET POURQUOI LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL PEUVENT ATTEINDRE L'INDIVIDU DE FAÇON AUSSI FORTE ?

Reprenons le triangle de Sigaut. Tant qu'il existe une concordance de perception du réel entre moi et les autres, et tant que la relation entre moi et autrui est possible, la dynamique identitaire fonctionne correctement. En revanche, il suffit qu'un ou plusieurs liens du triangle de Sigaut soient altérés (entre moi et le réel, entre moi et les autres, entre les autres et le réel) pour que la dynamique identitaire soit bloquée et que naisse une souffrance. Si mes relations avec autrui dysfonctionnent, par exemple lorsque le management vise à individualiser, isoler, le

jugement que porteront les autres sur mon travail risque d'être faussé. Ou bien, *si j'ai une vision erronée du réel* parce que la prescription ne me permet pas d'appréhender ce réel, je ne mettrai pas en œuvre la bonne méthode, les bonnes techniques. Le résultat ne sera pas celui demandé et mon travail ne trouvera aucune considération aux yeux des autres. Ou bien encore, si ma hiérarchie a une vision erronée du travail réel effectué, les prescriptions et les moyens qu'elle m'accordera ne seront pas adaptés, mon action sur le réel sera entravée et le travail résultant sera mal noté, même s'il m'a demandé beaucoup plus d'investissement, d'initiative que dans un fonctionnement normal.

Le harcèlement moral en dégradant les conditions de travail, c'est-à-dire en agissant sur le lien au réel ou le réel lui-même, et en altérant la relation aux autres, voire en isolant des autres, prive l'individu de tout accès à une quelconque reconnaissance et donc à son identité.

Un des obstacles majeur actuel à la reconnaissance, et qui fait que le travail devient pathogène, est le déni de la réalité du travail avec des prescriptions très éloignées du terrain et des méthodes d'évaluation qui ne portent plus uniquement sur le faire, mais de plus en plus sur les comportements, les façons d'être.

Au cours d'une étude sur la souffrance au travail que je mène actuellement dans un hôpital parisien, un aide soignant me dit : *"Nous ne sommes pas reconnus par les médecins. Par exemple pour eux, douche, c'est six lettres et ça doit durer dix minutes. Et bien pour nous, la douche, c'est une relation de proximité très forte avec le sans-abri, il va falloir faire attention à ne pas lui faire mal quand nous allons lui enlever les vêtements, aux plaies que nous pouvons trouver en dessous et qu'il va falloir panser, c'est lui ôter les poux, c'est s'attendre à voir se déclencher une crise d'épilepsie ou un malaise parce que ça fait six mois qu'il n'a pas pris de douche ou qu'il n'a pas pris ces médicaments, la douche ça peut-être vécu comme un traumatisme, etc. Mais pour les médecins, c'est dix minutes, point final !"* .../...

Les méthodes de management actuelles empêchent la mise en visibilité de cette réalité du travail. Du coup, **les bilans d'évaluations** ne peuvent pas porter sur la réalité, sur les difficultés, sur LE FAIRE. Ils porteront sur L'ÊTRE, sur le comportement, sans passer par l'activité, ce qui revient à tronquer complètement l'évaluation. D'autre part, les méthodes organisationnelles et de management actuelles posent problème, car bien souvent elles interdisent implicitement ou explicitement la possibilité pour les individus de participer à l'organisation du travail.

LES STRATÉGIES DÉFENSIVES FACE À L'APPARITION DE LA SOUFFRANCE

Face à la souffrance au travail qui résulte du blocage de la dynamique identitaire, deux types de stratégies défensives sont possibles, l'une *individuelle* (que nous allons tenter d'élaborer à partir de notre propre histoire et dans le but de protéger notre équilibre psychosomatique) et l'autre *collective*, élaborée par le collectif de travail qui partage la même souffrance.

D'un point de vue purement médical, la stratégie de défense collective est beaucoup plus efficace en terme de santé puisque la souffrance est portée et partagée par tous, et les défenses puissamment construites, alors que face à la souffrance individuelle les stratégies de défense individuelle développées par l'individu ne le protègent pas aussi efficacement. La souffrance ainsi intériorisée favorisera, par la suite, l'apparition de maladies psychiques (névroses, dépressions, décompensations pouvant aller jusqu'au suicide) ou somatiques (troubles cardio-vasculaires, troubles digestifs, troubles du sommeil...)

RECONNAISSANCE DU TRAVAIL ET ACTION SUR LES RELATIONS SOCIALES

Nous l'avons vu du fait de l'écart entre le prescrit et le réel, l'individu doit mobiliser ses connaissances, son intelligence, sa personnalité pour atteindre les objectifs fixés. En même temps il doit répondre à ce qui a sous-tendu son engagement et qui relève de son histoire personnelle.

Réaliser en terme de production et se réaliser en terme de construction personnelle n'est jamais simple et d'autant moins que cette double dynamique doit s'inscrire dans un cadre de réalisation prédéterminé. Ce cadre définit des règles de pratique du métier, règles techniques, éthiques, règles de l'art, qui donnent accès pour l'individu à la communauté d'appartenance. Le travail inscrit l'individu dans une structure où relations sociales régissent le collectif de travail.

Le déni aujourd'hui généralisé des directions d'entreprise vis-à-vis de la réalité du travail, l'individualisation, la désolidarisation qui en découle, nuisent à la construction des règles du métier qui garantissaient à la fois la cohésion sociale et la qualité du travail. L'impossibilité de faire du bon travail, qui en résulte, mine l'estime de soi du salarié, provoque une perte des repères identitaires et oblige le salarié à vivre son activité dans l'isolement avec une prise de risque de plus en plus grande.

Au bout du compte toute dégradation du tissu social qui a pour effet une dégradation de la qualité du travail entrave fondamentalement la dynamique de la reconnaissance, de l'identité et l'accès à la santé. Faire en sorte que les salariés puissent revendiquer sur la réalité du métier par une appropriation des règles d'évaluation me semble un travail très propice à la relance de la dynamique collective aujourd'hui en difficulté. La prise en charge du harcèlement moral et, plus largement, des questions de santé mentale au travail, ne peut être que collective et nécessite un travail étroit entre médecin du travail et partenaires sociaux dans l'entreprise. Personnellement, je souffre de ne pas pouvoir partager ces questions là avec élus du personnel, bien que comprenant parfaitement les difficultés majeures que leur renvoient ces situations et pour lesquels ils n'ont souvent ni les outils ni les savoir-faire. La formation des partenaires sociaux aux questions de souffrance psychique au travail, par une approche de la psycho dynamique du travail, reste un point incontournable afin qu'élus du CHSCT et médecin du travail puissent œuvrer ensemble à la prévention des atteintes à la santé mentale au travail ●

Wilfrid Roux-Marchand : « Osons nous coltiner le concret, le vécu quotidien au sein de l'entreprise ! »

Cette journée d'étude, n'a pas pour argument le harcèlement moral au travail. Nous avons beaucoup travaillé sur ce thème, il en a beaucoup été question dans les journaux et on en parle évidemment dans les boîtes, mais nous avons la certitude que ce harcèlement n'est qu'un aspect d'une chose qu'il nous faut prendre et saisir dans son ensemble. Et c'est cet ensemble que le médecin du travail nous a présenté.

Les questions de santé qui nous sont soumises aujourd'hui, nous demandent de répondre à des souffrances qui sont exprimées d'abord individuellement, avec beaucoup d'émotions et donc une part plus ou moins importante de subjectivité. La santé au travail des personnes intéresse la CGT : si nous sommes le syndicat de tous, nous sommes le syndicat de chacun. Mais comment faire le lien entre des problèmes vécus de façon intense, on vient de le voir, individuellement, avec l'action collective, avec le tous ensemble ? Comment faire de ce tous ensemble une arme plus efficace que la défense individuelle - sans toutefois négliger celle-ci ?...

Resituer nos objectifs, déboucher sur un aperçu plus clair, plus opérationnel de l'action revendicative à l'entreprise concernant ces aspects, repréciser des axes revendicatifs, élaborer des pistes de réponses sinon des réponses, voilà un peu l'objet de cette journée de réflexion.

Accepter de prendre en charge et répondre à ces questions, ne pas mettre l'organisation syndicale aux abonnés absents, parce que ces demandes sont gênantes, est une première victoire à gagner sur nous-même.

Cette démarche, cet engagement - qui nécessite des précautions certes - est au fondement même de l'existence d'instances telles que les délégués du personnel et surtout le Comité hygiène, sécurité et conditions de travail. La nécessité évidente de répondre et de fournir un conseil, aussi minimum soit-il, nous oblige à monter en compétence d'écoute et de résolution de problème en "face à face", à susciter de la confiance dans la rupture du silence et de la confiance dans l'action collective sur de telles questions.

Pour cela, nos élus et militants CGT ne partent pas de zéro. Pour passer de la défense d'un collègue en souffrance à l'action tous ensemble, pour rompre avec l'isolement du salarié - comme avec l'isolement des élus du reste - nous disposons de points d'appui :
- utilisons pleinement les droits que nous avons gagnés (recours à la médecine du travail, au CHSCT, à l'expertise...)
- construisons ensemble si nécessaire de nouveaux droits (élargir la pratique du droit de retrait par exemple...).

En résumé et comme cela a été dit plusieurs fois : osons nous coltiner le concret, le vécu quotidien au sein de l'entreprise en intervenant, en pratiquant, en améliorant nos outils, en nous formant, en nous réunissant pour échanger sur nos pratiques et transférer nos outils... Cette audace ne devrait pas nous empêcher de garder les distances nécessaires... pour mieux tenir la distance.



Philippe Masson : « Il faut reclarifier les circuits de décision. »

Je crois que ces questions : “Quelles nuisances provoquent les organisations du travail et comment les changer au quotidien ?” sont vraiment un thème revendicatif bien ciblé, qui tape juste et qui nous amène à des réflexions importantes sur le droit d'intervention et les droits nouveaux à conquérir. La souffrance au travail s'exprime en apparence de façon individuelle certes, mais je crois que notre démarche syndicale, si on veut construire des alternatives, est de la corréler à un contexte collectif qui est celui de l'organisation du travail.

Je souhaite insister sur la question des objectifs.

D'une part, ceux-ci imposent une façon de travailler qui, dans les cas les plus graves, consiste à organiser autour de soi la surexploitation de ses subordonnés, voire à porter atteinte très directement à leur sécurité ou à leur dignité. Je crois que beaucoup de salariés et en particulier les cadres et agents de maîtrise, vivent extrêmement mal la mise en œuvre d'objectifs qui contrarient leur éthique professionnelle. Par exemple on imposera à une surveillante générale d'un hôpital, d'organiser son service en obligeant des infirmiers à enchaîner gardes sur gardes, à exécuter toutes sortes de tâches qui les empêchent d'être au chevet des malades, de passer du temps dans le relationnel avec les malades, ce qui est leur tendance professionnelle naturelle.

D'autre part, de plus en plus de salariés (toutes catégories et tous secteurs confondus) sont confrontés à ce que certains sociologues appellent des injonctions paradoxales. On exige la qualité totale, la satisfaction du client, mais en même temps il faut travailler dans des conditions de manque de moyens, de précarité, d'absence de formation professionnelle, qui sapent les bases sur lesquelles on pourrait asseoir la qualité et la satisfaction du client. Cette contradiction entre les objectifs assignés et la réalité des

conditions et organisations du travail met en difficulté les salariés. Demander à ses salariés de mettre leur technicité, leur esprit d'initiatives, tout ce qu'il y a de meilleur en eux au service d'objectifs qui heurtent leur formation, leur savoir-faire, leur éthique, l'image qu'ils se font de leur travail, ne va pas de soi et explique cette éclosion permanente de techniques de management, plus ou moins sophistiquées, pour lesquelles le patronat dépense des sommes considérables (cabinets d'expertise, séminaires, productions diverses et variées, lobbying auprès de la presse sociale et spécialisée)

Enfin, de nombreux salariés se plaignent du brouillage des décisions, devenu un mode de management. En effet les objectifs – et l'organisation du travail qui en découle – sont présentés par la direction, non pas comme une stratégie de l'entreprise, mais comme venant de facteurs extérieurs objectifs et donc non-discutables (conjoncture internationale, exigence de compétitivité, besoin de s'adapter dans le cas d'un service public). C'est d'ailleurs un des ressorts du recours massif aux audits externes, soi-disant indépendants, dont les préconisations seraient objectives et incontestables.

Le dernier point que je voudrais évoquer et qui est la aussi, un élément d'insatisfaction, c'est le décalage qu'introduisent les méthodes de management entre le fait d'organiser le travail et le contenu technique et professionnel du travail. Je l'illustrerai par une anecdote.

Après les grèves et manifestations des cadres infirmiers, le ministère a mis en place un groupe de travail pour essayer de sortir un texte – c'était une demande forte des personnels de santé – qui remette noir sur blanc ce qu'est le rôle d'un cadre infirmier.

.../...

Or la première version de ce texte était extraordinaire : d'une part on n'y parlait pas de malades et d'autre part, il n'y avait que deux ou trois mots à changer pour que cette soi-disant description du rôle et des responsabilités de management d'un cadre infirmier puisse s'appliquer aux chefs de département d'une usine de pâtes alimentaires ou de n'importe quoi d'autre...

PERSPECTIVES

Il nous faudra tenter de répondre à de nombreuses questions, mais qui sont toutes liées.

Pourquoi exiger la reclarification les circuits de décisions ? Parce que si on l'obtient, tout en exigeant d'en être partie prenante, ce sont toutes nos revendications qui émergent. Soyons persuadés et sachons convaincre nos collègues, que des décisions sont prises par des individus déterminés. Ce qui implique que des décisions différentes pourraient être prises.

Comment retourner à notre avantage des méthodes patronales d'entretien annuel d'activité, de fixation d'objectifs ? Comment on fait de ces périodes d'évaluation, des moments où nous sommes à l'offensive et exigeons que les objectifs soient, non seulement clarifiés, et mais surtout accompagnés d'un débat individuel et collectif sur les moyens de remplir ces objectifs et leurs conséquences ? Analyser les organisations du travail et les stratégies patronales n'est pas gratuit : cela peut nous donner des idées de contre-attaque et de revendications.

Comment reconquérir la technicité et le contenu professionnel du métier, d'abord comme éléments qui doivent être reconnus en terme d'utilité et en terme de beauté, car je pense qu'on a des problèmes dans ces deux aspects de la reconnaissance. Une reconquête, qui doit aujourd'hui être une des bases de la reconstruction de méthodes de management et d'organisation dignes de ce nom.

Viviane L.Vernay : « Enviés par les uns, caricaturés par les autres, les fonctionnaires ne sont pas épargnés par ces nouvelles techniques de management »



Un grand nombre de mes collègues : personnels techniques, administratifs (les "IATOS") et enseignants, cadres ou non, témoignent individuellement d'un mal être de plus en plus criant qu'il est difficile d'ignorer. Il y a un an et demi, j'ai donc contacté notre médecin de prévention, l'assistante sociale, les infirmières. Nous avons longuement parlé et ils ont accepté de participer à une action qui permette l'expression collective de cette souffrance qu'ils avaient perçue eux aussi. J'ai donc organisé un *Forum mal être au travail à Lyon 2* et l'ayant placé sous couvert du CHS, j'ai invité les autres syndicats.

Un peu plus d'une centaine de personnes ont assisté à ce forum, y compris quelques enseignants. Et c'est de ceux-ci dont je veux vous parler, non pas que les autres salariés de l'université soient moins touchés loin de là, mais parce que certains de

ces enseignants sont victimes d'un mal-être que les cadres, ingénieurs et agents de maîtrise reconnaîtront sans peine.

Ces enseignants, baptisés "profs" quelques soient leurs statuts, sont volontiers considérés comme privilégiés par l'institution et l'ensemble des personnels - y compris par eux même. D'abord on se plaît à croire que leurs rémunérations sont très supérieures aux nôtres, (ce dont je ne suis pas persuadée pour tous) mais surtout ils ont un pouvoir décisionnaire, une certaine autonomie, la liberté d'organiser leurs temps de travaux (pluriels comme les nôtres), que nous ne connaissons plus.

S'ils exercent une *profession* (contrairement aux IATOS qui exercent des *fonctions*), ils n'en sont pas moins en demande de reconnaissance. Et ce leur est très difficile à expliquer ça !

.../...

Quand on leur demande quelle reconnaissance ? Par qui ? De quel type : salariale, primes, carrière ?... Ils ne parviennent pas à préciser leur pensée, c'est un peu tout cela et (mais) c'est aussi *autre chose*...

Ce mal être est proche de ce qui a été décrit tout à l'heure. **Quelle alternative à ce qui, subjectif, se présente comme l'indifférence d'une institution pour ce qu'on est, ce qu'on apporte de personnel, d'initiative, d'investissement psychologique et temporel, afin de mener bien sa mission, de faire DU BON BOULOT ?** Cette notion de *mission* est si forte, qu'elle les pousse à récupérer congés maladies et de maternité. Et dans ce maëlstrom de fonctions, de responsabilités et de tâches, certains renoncent à leur carrière, fondée sur leurs recherches, pour se consacrer à l'enseignement et ses tâches connexes de plus en plus lourdes... pour avoir *le temps de vivre* ! Bien sûr il y a, parmi eux, quelques vrais privilégiés, très (trop) visibles, il n'en est pas moins vrai qu'un grand nombre souffre : harcèlement moral, sexuel, sexisme, racisme, rivalités, jalousies, précarité (la moitié des enseignements est dispensée par des non fonctionnaires), isolement et pour finir absence de reconnaissance... *même pour la réalité de leur souffrance au travail*. Ces salariés sont individualisés par leur mode de formation et par un discours ambiant qui les mène à se considérer comme exerçant une profession libérale avec tout ce que cela implique de stéréotypes. Syndicalement, il y a là beaucoup à construire... à commencer par la solidarité.

À propos de management destructeur

Il n'y a jamais eu de gestion de ressources humaines dans l'Éducation nationale (opinion partagée de la Préfecture au ministère de la Fonction publique), en fait il n'y a pas de cadres réellement qualifiés en gestion de ressources humaines, mais des chefs de service qui *exercent une fonction* !

Or, voilà que fleurissent dans notre ministère, des méthodes de management mode "efficacité moins coûteuse".

Avec un mépris et un cynisme parfaits (totales méconnaissance et indifférence pour la réalité du travail) sont plaquées des

techniques de management que personne ne pourra recevoir correctement. Par autorité (circulaires, lois, décrets...), arbitraire (organisation totalement théorisée et non concertée) et via des circuits de décisions brouillés (les chefs ne sont pas responsables, les responsables ne sont pas chefs), avance une *mise au pli des fonctionnaires* moins soucieuse de qualité de service public que de critères financiers. Et les réformes iniques succèdent aux réformes mal ficelées ; il faut répondre à des objectifs qui ne sont décidés, ni par nos directions (même si - et c'est habile - on le leur fait croire en les consultant lors de réunions nationales de "commissions-club" des présidents, directeurs, secrétaires généraux, DRH...), ni par le gouvernement d'ailleurs puisque les décisions seraient prises par l'*anonyme Europe* et un *ailleurs* inidentifié.

Les fonctionnaires de l'Éducation nationale (*de moins en moins nationale, sachez-le*) qui, jusqu'à il y a quelques années, bénéficiaient d'une identité sociale forte et valorisante, sont à présent devenus des *masses indiciaires qu'il faut réduire*, exerçant non plus des professions, des métiers, des compétences mais des *fonctions polyvalentes, interchangeables*. Les savoir-faire, qualifications et technicités sont niés et les missions minimisées. Ceci vaut d'ailleurs pour tous les services et fonctions publics !

Pour finir, et à propos de notre démarche syndicale, vous n'ignorez pas que les managers sollicitent les professionnels : psychologues, sociologues, ergonomes, économistes..., ils en apprennent tout ce qu'on vient d'évoquer comme étant des *conséquences*, pour en faire subtilement des *outils* (individualisation, déstabilisation...). Ces "experts", issus de l'université, présentent leurs travaux lors de colloques souvent publics. Il y est certes souvent question de concepts, de théories, mais il me semble que ces présentations-débats de travaux de recherche et d'études, si nous y assistions, pourraient nous enrichir et nous aider à élaborer les arguments qui nous permettraient de contrer efficacement ces discours et analyses qui cherchent à nous faire croire *qu'il ne peut pas en être autrement*. ●

Nicole Gay : « Nous essayons de travailler toutes ces questions au fur et à mesure, et c'est un Himalaya qui se dresse devant nous ! Mais nous commençons à le gravir. »

J'ai la responsabilité de former les militants à ces questions liées à la santé au travail, en particulier par les formations CHSCT. Nous avons avec ces commissions un véritable outil d'expertise et d'expérimentation, à condition de sortir de ce qu'en font depuis 1982 nos directions d'entreprises. Très schématiquement, les CHSCT se déroulent ainsi : on arrive, on pose un certain nombre de questions, puis c'est l'affrontement avec la direction et quelques fois avec les autres organisations syndicales, parce que, justement, l'enjeu de l'organisation du travail est très fort. Le médecin du travail présent, ne sait souvent pas comment intervenir, il connaît des situations mais ne peut pas en parler ainsi. Quelques fois l'inspecteur du travail vient et apporte un élément, mais il vient rarement... et le CHSCT se déroule de cette façon, et on repart... Il y a quelques entreprises où la réunion se déroule autrement bien sûr mais, généralement c'est ce que l'on nous raconte lors des stages. Donc on voit bien que les élus au CHSCT et leur(s) organisation(s) syndicale(s) ne se sont pas appropriés cette instance, qui reste aux mains de la direction.

Or le CHSCT est un outil dont on commence, seulement maintenant, à comprendre ce qu'il peut être en terme de rencontre et de discussion avec le médecin du travail, à partir du rapport qu'il doit établir et qui est un élément important, à partir du rapport annuel et de tous les autres éléments qui sont soumis au CHSCT. Mais, surtout, à partir de cet outil incomparable qu'est l'expertise, qui peut être demandée par le CHSCT. Et là, l'enjeu est très fort puisque l'on va forcément toucher à l'organisation du travail. De fait, très souvent, quand les élus s'accordent pour une expertise, le dossier atterrit devant les tribunaux ; car les directions comprennent dans quel cheminement nous nous engageons et réagissent.

Je voulais souligner cet aspect, car partout où le syndicat s'est réapproprié le travail en CHSCT dans toutes ses dimensions et bien il a pu se faire des choses importantes, notamment dans ces situations si difficiles que sont les cas de harcèlement. Quelques copains ici ont déjà commencé à travailler ces questions et sont parvenus à faire dépasser les situations individuelles. Pour ce faire, ils ont travaillé sur la description de l'organisation du travail, écouté les salariés de leur entreprise, diffusé des questionnaires, etc. Et là nous agissons sur le même terrain que les directions. À l'heure actuelle fleurissent un certain nombre de questionnaires, émanant de ces directions, qui ont trait à l'organisation du travail (Printemps, Redoute, Conforama, Ikea, etc). Nous sommes sur un même terrain... mais pour des objectifs tout à fait différents bien sûr.

Je voudrais vous faire part de ce témoignage aussi, les caissières de grandes surfaces sont incitées à suivre un grand nombre de formations. Elles y apprennent bien sûr un certain nombre de choses mais, nous disent-elles : *“Nous, il y a beaucoup de choses, d'autres choses que nous savons faire, des savoirs que nous partageons. Sur la batterie de caisses : on se passe des mots, on s'entraide... Et nous avons des propositions à faire sur l'organisation du travail. Mais ils ne nous écoutent pas”*. Et cela me fait penser à ce que vous disiez à propos du processus de travail : ces salariés apportent beaucoup personnellement, ce dont se sert la direction, mais qui génère pourtant une grande souffrance parce qu'en un sens cet apport, que l'on peut baptiser conscience professionnelle, est méprisé.

Pour conclure, je veux insister sur le CHSCT, dont je suis convaincue qu'il peut être un outil considérable, à condition qu'il ne soit pas seulement le pré carré des élus CHSCT mais, avant tout la préoccupation de toute l'organisation syndicale. ●

Bernard Augier : « Le droit à la santé, est inscrit dans la Constitution. Pourtant je crois qu'il nous faut véritablement le conquérir. »

Dans le cadre de mes fonctions prud'homales, je travaille surtout sur les questions de santé bien évidemment et plus particulièrement sur le harcèlement. Et je crois que le droit à la santé, le droit à la dignité et le droit à l'emploi sont liés. L'atteinte à la dignité c'est le harcèlement. Et la question de la santé aujourd'hui est également : quel droit ont réellement les salariés de pouvoir s'arrêter pour se soigner, compte tenu des répercussions que l'usage de ce droit peut avoir sur leur emploi ?

Alors, tout de même à propos du harcèlement moral et sans insister, parce qu'effectivement ce n'est pas l'objet essentiel de la journée : je reçois beaucoup de salariés, un peu comme le médecin du travail. Ils me racontent ce qu'ils vivent et je crois que ça les soulage vraiment de pouvoir en parler... Or, je me suis aperçu que lorsque je suggère à une personne harcelée un arrêt maladie pour se soigner et prendre du recul, elle craint de satisfaire son harceleur *"Que je m'absente pour me soigner, c'est son but et je ne veux pas donner raison à celui qui cherche à m'éjecter de l'entreprise"*. Ce n'est pas facile de convaincre un salarié qu'il doit absolument se soigner et se donner le recul voulu pour rassembler les éléments d'un dossier qui lui permettra de se défendre plus tard.

Ces contradictions, il faut que nous les travaillions encore pour savoir comment les articuler afin que ces salariés soient en meilleure situation et se défendent efficacement dans l'entreprise. Le droit à la santé, je crois qu'il nous faut véritablement le conquérir : nous ne mettons pas assez l'accent sur cette (autre) inégalité entre les salariés. Inégalité déjà entre les statuts publics et privés : une maladie grave n'a pas les mêmes conséquences dans la fonction publique que dans les secteurs privés. Dans le privé, même si la loi interdit le licenciement d'un salarié malade, les conditions sont telles qu'on peut être licencié pour un autre

motif que la maladie ou la maternité. Et souvent, en réalité on ne peut pas s'y opposer.

Et puis il y a aussi des inégalités dues aux conventions collectives : certaines conventions ne traitent pas du tout du droit au soin, certaines établissent des différences selon le statut, l'emploi, le type de contrat... Est-ce qu'un salarié en période d'essai peut s'arrêter pour se soigner ? Est-ce qu'un salarié en contrat à durée déterminée peut s'arrêter de travailler sans risque, quand l'employeur lui a promis un CDI ? Là, on rejoint le droit à l'emploi. Sans compter que lorsqu'on ne s'arrête pas pour se soigner, on peut être licencié ou pénalisé, à la suite d'une faute qui sera liée à un état de santé anormal (maladie, stress, tension, lassitude, dépression...).

Ces questions devraient, à mon avis, déboucher sur des revendications très larges. Le droit de chacun à pouvoir se soigner est inscrit dans la Constitution, il est une aspiration primordiale pour tous : la santé est le premier vœux que l'on s'adresse. Or on voit bien qu'aujourd'hui ce droit n'est pas partout et pour tous reconnu. C'est là, vraiment un terrain de réflexion et d'action pour faire que les salariés soient mieux protégés, et pour asseoir un statut du salarié.

Ceci dit **des droits existent** qui sont méconnus, notre rôle en tant que CGT c'est aussi de faire connaître ces droits et de les utiliser au mieux. On a parlé des salariés auxquels on enlève du travail ou auxquels on en ajoute. Là encore si on agit tout de suite, on peut arrêter le processus. Il y a des droits, des jurisprudences : la Cour de cassation a déjà tranché. Utilisons le référé prud'homal. Par exemple : l'employeur qui ne donne pas de travail au salarié ne satisfait pas au contrat de travail qu'il a signé avec celui-ci. Il y a une obligation à fournir du travail, qui donne droit à réparation si elle n'est pas respectée, .../...

et le référé prud'homal peut obtenir cette réparation. Quand le salarié se voit donner trop de travail et manque de temps (rémunéré) pour le mener à bien, on peut s'appuyer sur un arrêt récent de la Cour de cassation.

Cette question d'actualité avec les "35 heures" : une réduction du temps de travail sans embauche c'est du travail supplémentaire pour des salariés qui ne pourront peut-être pas l'effectuer.

Alors c'est vrai que nous avons des réponses syndicales, collectives, en même temps dans certaines entreprises, certains services, des salariés sont individualisés et fragilisés, là où il n'y a pas de syndicat, pas d'élus. Dès lors, se pose la question de la représentation des salariés dans l'entreprise de moins de dix salariés. La position de la Confédération est claire, tout salarié doit avoir des droits, être protégé, or aujourd'hui dans les entreprises de moins de dix salariés ce droit n'existe pas. ●

La loi de modernisation sociale a été publiée au journal officiel du 18 janvier 02.

Les dispositions concernant le lutte contre le harcèlement moral au travail, sont inscrites dans les articles 168 à 180 inclus du chapitre IV.

La CGT s'est exprimée sur cette loi et plus largement sur l'orientation à conduire en terme d'action. Au regard de ce que nous avons écrit, seule la définition a été sensiblement modifiée et s'intitule ainsi : *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits, à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.*

Dans cette loi, deux dispositions sont essentielles :

- L'officialisation de la notion de santé mentale dans le code du travail (et par voie de conséquences dans les missions du CHSCT). Il faut savoir que la santé mentale soulève des réticences, car elle renvoie "fantasmatiquement" à la folie et éveille un sentiment de peur.
- La référence (en creux) par le conseil constitutionnel à l'article L 1202 pour préciser la notion de droit et liberté de la personne atteinte en cas de harcèlement moral : *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.* Au travail, la personne est ainsi reconnue comme sujet psychique de liberté et de droit. Les limites posées à la restriction des droits et libertés peuvent s'interpréter comme le « pouvoir d'agir » face à l'aliénation.

Michel Vallée : « Je crois que lorsque vous vous posez la question : vers quoi doit-on aller ? vous êtes, vous aussi, sur cette question : jusqu'où faut-il aller ? »

J'ai un passé de consultant en management et organisation dans un des premiers cabinets français à une époque où on pouvait encore pratiquer ce métier avec humanisme, puis de gérant d'entreprise de conseil à mon propre compte, employant jusqu'à dix salariés. Depuis 1994, je suis chargé de mission à l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail). Avec Élisabeth FontThiney et quelques autres professionnels motivés par ces situations nous avons fondé ALHARM, association qui s'est engagée en Rhône Alpes depuis début 2000 dans la lutte contre le harcèlement moral. Nous sommes donc amenés à travailler avec des centaines de cas individuels mais nous commençons aussi à voir des cas de demandes collectives. J'interviens ici à titre tout à fait personnel, à la demande de votre collectif, en tant que psychosociologue.

J'insiste à nouveau sur l'enjeu des CHSCT. On peut s'étonner qu'ils soient trop souvent sous employés. C'est pourtant une des institutions qui se trouve au cœur du travail, un passage obligé et un levier pour faire appel à l'expertise extérieure, former les élus et démultiplier à l'interne les informations et les compétences nécessaires. Il me semble que son paritarisme peut avoir pour effet bénéfique d'amener les directions à s'engager sur la voie des améliorations préconisées par les élus au sein du CHSCT.

Conscient des limites actuelles que rencontrent les "experts de l'amélioration des conditions de travail", je mets principalement en cause le rétrécissement du "champ des conditions de travail". De fait, celui-ci exclue des dimensions aussi importantes que l'emploi, les statuts et les rémunérations. Ces dimensions "hors champ" du CHSCT constituent le socle des autres dimensions des conditions de travail : toutes les conditions physiques,

psychiques, et celles qui découlent de l'organisation et de son management. On a perdu le sens de ce que c'est effectivement que les conditions de travail au sens complet du terme.

Je me pose également un certain nombre de questions sur les positionnements actuels du management supérieur. Une partie des directions générales et DRH résistent à assumer une responsabilité en matière de souffrance psychique, dont le harcèlement moral... Nous entendons *"Le harcèlement ?... Pas du tout !.. Nous avons des valeurs éthiques ! On nous accuse de pratiquer du harcèlement, mais on ne pratique pas de harcèlement, ce n'est pas notre politique !.. Certes, il y a des incidents, au niveau des structures intermédiaires, il y a des encadrants qui posent des problèmes... Nous nous faisons leurrer par les journalistes. Comment pouvons-nous faire pour retrouver notre image ?"*

Les repères de ces directions générales par rapport à ces questions ne sont-ils pas devenus, de manière consciente ou non, des repères quasiment purement financiers ? Cette rentabilité financière, qui est la seule forme de reconnaissance dont ces directions disent pouvoir disposer, n'est-elle pas à l'origine de ces conduites de fuite devant la réalité du travail vécu ? Cette financiarisation du travail est repérable dans l'influence réelle des CHSCT pour résoudre les problèmes. Si cela reste "à minima", c'est-à-dire tant que les objectifs de production, organisés et managés dans le cadre d'une rentabilité financière a relativement court terme, sont respectés, est investi ce qu'il faut, sinon...

Il y a cependant de nombreuses concertations et négociations possibles tout à fait concrètes, consistantes ! Il ne faut pas passer à côté, parce que c'est effectivement un des lieux centraux où on peut opérer, mais sans se leurrer, en étant très attentif à comprendre quelle est la réalité.

.../...

Le management supérieur semble ne pas bien savoir s'engager sur un contrat clair avec son personnel et même avec son encadrement intermédiaire : ne pas savoir jusqu'où il faut aller...

Il en est de même pour vous syndiqués. Je crois que lorsque vous vous posez la question des objectifs d'une telle journée, *vers quoi doit-on aller ?*, vous êtes, vous aussi, sur cette même question *jusqu'où faut-il aller ?*. La notion de clarification des objectifs est tout à fait importante.

Je m'associe également à votre exigence, à contre courant, pour renouer les règles et repères de gestion aux repères professionnels à (re)conquérir : les contenus et périmètres des métiers, les technicités... En ce moment, c'est vrai, il y a une vague de méthodes de managements au niveau européen, connectées à plusieurs vagues de managements en Amérique du Nord - mais ce n'est pas uniquement américain, c'est international, on les trouve même en Chine - qui tendent à gérer les systèmes (privés et publics) et leurs personnels indépendamment de ces repères professionnels. **La reconquête professionnelle du métier est un axe fort pour l'action à l'entreprise aujourd'hui.**

Sur un autre plan il y a un risque à accorder trop d'importance d'une part à l'organisation du travail, ou encore aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. En effet, il est démontré que ces technologies ne sont pas vraiment déterminantes quant à la façon dont sont gérées les situations de travail. Avec les mêmes technologies, on peut trouver des organisations qui sont saines et des situations de travail correctes, comme on peut trouver des situations qui sont plus aliénantes que le travail à la chaîne. Certes il est tout à fait utile de comprendre à quel point l'organisation du travail est déterminante, mais beaucoup dépend de son management.

De plus il ne faut pas sous-estimer la place tenue par l'individu. Il porte une personnalité, une histoire qui lui sont propres. Son vécu, la perception de sa vie au travail qui est la sienne, en situation comme hors de l'entreprise, pèseront tout autant dans l'état de sa santé.



CONTACTS

Collectif «Santé au travail»
commission départementale UGICT du Rhône

Plus spécifique contexte des groupes industriels
Guy Cottet-Emard
19, rue Clément-Michut 69100 Villeurbanne
Mel. : guy.cottet-emard@transport.alstom.com

Plus spécifique contexte du secteur tertiaire
Wilfrid Roux-Marchand
15, rue Bataille 69008 Lyon
Mel. : roux-marchand.wilfrid@afpa-dsi.com

Plus spécifique contexte Fonction publique
Viviane L.Vernay
33, rue de Combemore 69540 Irigny
Mel. : viviane.vernay@univ-lyon2.fr

SITES À VISITER

ISERES : <http://www.iseres.org>
et en direct <http://www.iseres.org/onst/etudesnets.htm>
<http://www.iseres.org/tqc/index.htm>
Site du Comité régional CGT : <http://www.themas.org>
Sans oublier : <http://legifrance.fr>
Et *naturellement* : <http://www.cgt.fr>
<http://www.ugict.cgt.fr>

ATELIER : Quel management pour un épanouissement professionnel ? Construire le collectif en partant de l'individu

Rapporteur : Philippe Pigeon

Cet atelier nous a réuni pour traiter du volet SANTÉ de cette journée d'étude.

Il est apparu clairement, lors des débats, que le stress subit par les ingénieurs, cadres et techniciens, la répétition des pressions, l'organisation du travail, sont bien sources de souffrances morales, et la question de la place des syndiqués UGICT-CGT a été vivement débattue autour de ces questions : quelles sont les origines du stress et ses conséquences ? Quels sont les seuils d'apparition de la souffrance ? Quelles sont les contradictions qui sont à l'origine des difficultés ? Que doit-on et peut-on faire, quand la santé mentale des agents est affectée, ou leur équilibre psychologique sensiblement touché ? Quel peut être enfin, le rôle du CHSCT et bien sûr de l'organisation syndicale ?

Imputé au mode de management, l'absence d'objectifs clairement définis, l'absence apparente de limites aux risques encourus, le manque de pouvoir réel de décision, le manque de temps pour pouvoir discuter des décisions sont autant de témoignages qui ont animé la réunion et qui sont sources reconnues d'atteinte à la sérénité des salariés. Ces éléments sont des constantes, que l'on retrouve dans tous les types d'entreprises, privées comme publiques et toute la problématique pour nos organisations syndicales est de parvenir à les contrer. Je renvoie d'ailleurs à l'autre atelier qui traite des entretiens d'évaluations, ces occasions de discussion avec l'encadrement sur le travail, son organisation, les moyens, les besoins... peuvent être aussi une composante de la lutte.

Nous avons également évoqué ce paradoxe que vivent les syndicalistes chargés d'encadrement qui, d'une part doivent exercer leurs fonctions conformément aux missions définies par le mode de management mais qui, d'autre part, ont des ambitions d'améliorations des conditions de travail des agents placés sous leur responsabilité. Ces femmes et ces hommes, pris entre leurs

ambitions professionnelles et le poids de leurs convictions, sont confrontés à une pression psychologique forte et parfois conséquente sur leur santé (insomnie, dépression...). En outre, ces contradictions sont quelquefois amplifiées par la présence au sein de l'équipe de militants d'autres organisations ou structures syndicales agissant en opposants, ou d'agents animés par des ambitions personnelles diverses... Les conflits surviennent alors, vite insupportables.

Le culte des indicateurs : feuilles de travaux, fiches de suivi..., les process de contrôle multiples, sont aussi à l'origine d'un stress, nouvellement mis en valeur à l'occasion de la mise en œuvre de la loi sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. Nous retrouvons dans ces dispositions l'hypocrisie cynique de directions qui sont parvenues à transformer une loi, dont le but était "d'améliorer le quotidien des salariés", en une série de contraintes aux effets néfastes que ne cessent de dénoncer les luttes des salariés contre *l'arnaque des 35 heures*.

Quelle est la part du cumul des différentes atteintes ? Comment comptabiliser cet effet ?

Ces questions, lors du débat, se sont orientées vers les problèmes rencontrés par l'encadrement dit "intermédiaire". Particulièrement sollicités, ces salariés "entre deux chaises", parce qu'ils sont confrontés au quotidien à la souffrance de leurs collègues, sont eux mêmes les cibles privilégiées de cette souffrance, leur conscience professionnelle les conduisant à devoir appliquer des consignes qui sont en contradiction avec leurs idéaux moraux et professionnels. Face à toutes ces difficultés, une réponse collective doit être apportée, par une réflexion d'ensemble ; le collectif devant agir dans l'intérêt de tous pour agir dans l'intérêt de chacun.

.../...

Fut évoquée aussi, la difficulté de gérer des personnes en contrats à durée déterminée, CES, Emplois-jeunes, intérimaires... Et, plus largement, le mal être des militants dont les missions sont le placement de chômeurs ou l'aide à la recherche d'emploi (ANPE). Vastes et délicats problèmes de la précarité, d'autant que le sentiment d'injustice tend à se développer, ces éléments sont autant de pressions que doivent "digérer" les salariés de l'encadrement.

Une loi nouvelle peut-elle apporter des éléments nouveaux ?

Le débat a fait apparaître que cette question du mal être ne saurait être solutionnée par de nouvelles lois et par un arsenal juridique. Ce qui montre bien que, même pour des salariés sensibilisés, la question de la souffrance au travail relève de pratiques de luttes d'influences, qui se confondent parfois avec les objectifs de la fonction d'encadrement intrinsèque. Ceci dit, les objectifs des directions (rivalités et luttes d'influence en étant des outils) se devraient d'être conformes aux capacités des salariés d'encadrement à gérer les contradictions, sous risque d'échec.

PERSPECTIVES

Notre rôle de syndicalistes CGT est de comprendre, si nous ne pouvons les maîtriser, les contraintes qui entourent nos collègues en difficulté et d'alerter (savoir alerter) la direction sur les difficultés que provoque son manque de lucidité.

Il devient urgent que de tous statuts, salariés du public et du privé, nous sachions nous accorder le recul nécessaire pour : recenser sur nos lieux de travail les atteintes visibles (physiques) et invisibles (morales) à la santé ; analyser au plus près les situations de travail ; apprendre, en s'appuyant sur les compétences professionnelles du médecin du travail et de l'assistant social, sur l'expérience des anciens et le vécu des élus en CHSCT, sur la littérature enfin, syndicale ou non ; penser nos propres contradictions. Car ce n'est qu'en comprenant les contraintes et les contradictions des modes de management en œuvre, que nous pourrions prétendre organiser (réorganiser) le collectif et rétablir un équilibre conforme aux exigences d'un double intérêt : celui du service et celui de chaque salarié

ATELIER : Y a-t-il de bonnes évaluations professionnelles ?

Rapporteur : Wilfrid Roux-Marchand

Nous avons procédé à un tour de table sur les pratiques d'entretien individuel, qui se sont généralisées dans les entreprises représentées dans le groupe. Ce tour d'horizon permet de dégager trois types de situations, trois "postures" vécues par les salariés au cours de ces entretiens. Deux se révèlent "inconfortables", la troisième, qui vise à rendre ces entretiens plus praticables est encore *en friche*.

1^{er} cas : un nombre croissant de collègues vivent ces entretiens comme une routine inefficace, une perte de temps pour eux comme pour leur hiérarchie, une emprise sur les personnes, parfois un piège...

2^e cas : en réponse à ce manque de déontologie, ce manque de sens et de fiabilité, un syndicat (CGT-ANPE) en est venu à proposer le boycott des entretiens individuels. Mais il ressort du débat au sein du groupe que cette position comporte, elle aussi, ses inconvénients, inconfortables pour les personnes comme pour le syndicat (risque de marginaliser les salariés boycotteurs, risque de marginaliser l'organisation syndicale *boycotteuse*).

Une expérience en cours propose une troisième voie : le syndicat CGT-RVI (Renault-véhicules-industriels) a cherché une alternative :

.../...

- AVANT les entretiens : le syndicat fait passer la consigne suivante : *Laissez à l'évaluateur la charge du constat et de la preuve de toute "insuffisance au travail".*
- PENDANT les entretiens : *Relevez toute appréciation jugée infondée qu'exposera l'évaluateur. Si possible les noter par écrit, ce qui aura le double mérite de servir de "mémoire" et de se donner une "contenance", de "garder son sang froid" à l'écoute de reproches d'autant moins facile à entendre, qu'ils apparaissent comme infondés...*
- APRÈS les entretiens le syndicat exploite avec les salariés qui le souhaitent les appréciations jugées litigieuses par le personnel évalué.

En l'état actuel de cette nouvelle pratique syndicale l'accent est mis sur la prévention du risque de mise en concurrence des salariés entre eux.

Quelques observations fortes ont pu être tirées des échanges sur ces diverses pratiques d'entretien individuel :

D'abord un constat : bien qu'une majorité de collègues dénoncent, eux aussi, le caractère rituel de ces entretiens, tous ou presque s'y plient quand même ! Sans que cela tienne exclusivement au caractère *obligé*, voire obligatoire de ce rituel managérial...

Allant plus loin, quelqu'un a dit dans le groupe : *"Et si on n'est pas évalué est-ce qu'il n'y pas aussi un problème ?"*...

En effet : *si je travaille seul dans mon coin, si mon travail effectif, n'est pas connu ne risque t-il pas d'être encore moins reconnu ? N'est-ce pas aussi une forme d'inconfort, voire une source de souffrance ?*

Le manque de reconnaissance n'est-il pas justement à la source d'un bon nombre de plaintes, de conflits et de revendications très actuelles ?...

La voie entrouverte par RVI ne désigne-t-elle pas une alternative à développer par l'action collective : une démarche d'évaluation offensive, d'évaluation-levier pour une meilleure reconnaissance du travail réel, individuel et collectif ?

Ces évaluations mal vécues ne démontrent-elles pas combien les logiques patronales sont dans des impasses dont il nous appartient de nous saisir ? Notre principal levier n'est-il pas là ? Un exemple : depuis «la suppression du nombre de niveaux hiérarchiques» et l'éloignement des niveaux de décision vers "les états majors", "le top management", etc., un fossé n'est-il pas en train de se creuser entre "cadres évaluateurs" et "évalués" (ouvrier, employé ou ICT du reste...) en ce qui concerne la connaissance du travail réel ?

N'y a t-il pas là un espace à combler par l'action collective et l'action syndicale ? Intervenir sur le travail lui-même, son contenu, ses objectifs, son organisation, ses conditions, ses moyens, sa gestion... n'est-il pas plus que jamais d'actualité ? Aujourd'hui à l'heure des «technologies de la communication», comme hier à l'heure du "travail en miettes" (expression des ergonomes et sociologues du travail qui dénonçaient les méfaits du taylorisme dès les années 1930...) ?

PERSPECTIVES

En résumé, si nous n'abordons pas le contenu même du travail, sa nécessaire prise en compte dans la recherche de la performance économique, sociale et écologique, alors ces évaluations sont condamnées à se faire sous les seules contraintes financières et gestionnaires et celles, en fin de compte, de la recherche des économies à faire sur le "travail vivant" : sur NOUS.


Une dernière proposition : puisqu'il semble que de plus en plus de salariés se plaignent que ces évaluations ne leurs valent, en définitive, que des queues de cerises, alors, raison de plus pour faire connaître et reconnaître, avec eux, sa vraie valeur au travail.

Les interventions sur la santé ne pourraient-elles pas se révéler décisives pour faire reconnaître que le travail fournit des contributions qui méritent de plus justes rémunérations, celles-ci intégrant "les conditions de travail" ?



LA "BOITE À OUTILS" DU MÉDECIN DU TRAVAIL

Témoignage du docteur Élisabeth Font-Thiney

 Face au développement du mal-être et des atteintes à la santé mentale au travail, quelle intervention du médecin du travail est possible, en particulier dans les situations de harcèlement moral ?

Au sein d'une association, l'AST, nous, médecins du travail, avons constitué un groupe de réflexion sur le harcèlement moral au travail. À partir de cas cliniques, nous avons essayé d'élaborer ce que nous appelons une *boite à outils*, conscients de toutes les précautions d'usage qui doivent entourer ce terme. Il s'agit d'un ensemble de conduites à tenir pour le médecin du travail mais qui nécessitent beaucoup de doigté et d'intelligence dans la pratique. Face à un cas de harcèlement moral au travail, nous avons décidé de mettre en œuvre les conduites suivantes :

1/ L'écoute compréhensive du salarié

Il s'agit pour le médecin du travail de pratiquer une écoute dans une posture de non-savoir (*"Racontez-moi votre histoire, racontez-moi votre travail, je ne connais rien à tout ça, expliquez-moi"*) qui, en favorisant l'élaboration, la cohérence du récit permet au salarié de reprendre la main sur son histoire. Il s'agit d'aider, sans se substituer, en amenant le salarié à se distancier de sa souffrance et à commencer à penser par lui-même les moyens d'action qui sont les siens.

En effet, le harcèlement moral provoque une saturation du cerveau de l'individu par l'affectif, l'émotionnel, qui entraîne une mise en congés de l'intellect et, par conséquent, une incapacité à penser la situation avec objectivité et efficacité. Par cette écoute, nous renvoyons le salarié à sa capacité d'homme à penser, à agir.

Rendre à la parole sa légitimité, sa crédibilité, c'est participer à aider le salarié à sortir de l'humiliation, de l'isolement, à recouvrer sa dignité de sujet à part entière, autant de valeurs humaines essentielles qui sont bafouées par le harcèlement moral.

2/ L'objectivation de la situation de harcèlement par l'identification d'une dégradation des conditions de travail et des relations sociales.

Lorsqu'il y a harcèlement moral au travail, il y a systématiquement une dégradation des conditions de travail et des relations sociales. Il faut donc questionner le salarié sur ce qui a changé en terme de travail, tant sur l'aspect matériel, relationnel que du point de vue du travail prescrit (directives, consignes, objectifs à atteindre...), et noter précisément tout ce qui a entraîné une dégradation des conditions de travail par exemple : *"On m'a retiré mon portable", "on m'a mis dans un local sans fenêtre", "les gens ne me parlent plus", "mon chef ne me dit plus bonjour", "on ne me donne plus de travail", "on m'a rajouté une activité, je n'arrive plus à tout faire", "on m'a placé sur un poste mais on ne m'a pas formé"*...

Lorsque le salarié a une perception de son activité rendue trop confuse par le harcèlement, je lui propose de faire une «chronique d'activité». Cela consiste à faire noter au salarié, minute par minute, tout ce qui se passe de son arrivée de 8h jusqu'à 12h par exemple : *"8 h, j'ouvre mon ordinateur. 8h08, Josette vient me dire bonjour. 8h10, coup de téléphone..."*

Puis, ensemble, nous catégorisons ces différents événements : ce qui relève du travail sur ordinateur, des coups de fil, des déplacements, des visites imprévues...
.../...

Ensuite, nous trions ce qui relève du travail prescrit et ce qui relève des aléas, c'est à dire en fait de toutes les adaptations nécessaires à l'exécution concrète de ses tâches (*le travail réel*). Nous voyons alors apparaître très précisément les problèmes d'organisation du poste, de prescriptions inadaptées, de moyens insuffisants... Cette analyse faite ensemble, utile à l'objectivation de la situation, recentre la capacité à penser du salarié en lui permettant de reprendre la main sur sa situation de travail et de sortir de la culpabilisation, de la honte dans laquelle il a été enfermé.

3/ L'objectivation de la situation par le constat d'une dégradation de la santé

À partir de l'examen clinique, nous recherchons l'impact de la situation sur le sommeil, sur le système cardiovasculaire, digestif, cutané... permettant d'établir le constat d'une dégradation de la santé du salarié.

4/ La rédaction d'un certificat pour le salarié

Lorsque le diagnostic du harcèlement moral est avéré, nous rédigeons pour le salarié un certificat attestant de la dégradation de son état de santé en lien avec une dégradation de ses conditions de travail. Seul le médecin du travail est à même de faire un tel constat.

Le constat d'un médecin généraliste, bien que pouvant être un plus dans le dossier du salarié, n'a pas le même crédit, par exemple devant les tribunaux. Le médecin traitant peut cependant attester utilement par exemple que le patient n'avait pas d'antécédent dépressif avant la situation actuelle.

5/ La déclaration de maladie à caractère professionnelle

Cette déclaration, qui reste anonyme vis à vis de l'employeur, permet «la mise en circulation publique» de ce type de situation. Elle est adressée à l'Inspection médicale du travail qui l'adresse à l'Inspection du travail : c'est ainsi que la notion de harcèlement moral est arrivée jusqu'au Ministère du travail...

6/ La prise en charge médicale du salarié

Nous adressons le salarié à son médecin traitant. Il est le seul à pouvoir rédiger un arrêt de travail ce qui est souvent nécessaire dans ce genre de situation. Lui seul peut également lui prescrire des médicaments. Le harcèlement moral étant une situation extrêmement souffrante, un soutien psychothérapeutique est nécessaire. Nous pouvons donc également adresser le salarié à un médecin psychiatre.

7/ La rédaction d'une d'inaptitude temporaire

En cas d'arrêt de travail établi par le médecin traitant, nous, médecins du travail, rédigeons une inaptitude temporaire qui permet de notifier à l'employeur que l'arrêt de travail est lié à la situation de travail.

8/ L'interpellation de l'employeur

Nous interpellons l'employeur, par écrit s'il le faut, sur sa responsabilité dans le maintien des conditions de travail correctes (article L2302 du code du travail).

En général, je demande une entrevue à l'employeur en lui annonçant que je souhaite lui parler des conditions de travail du salarié concerné... et non pas lui parler de la paranoïa de M. Machin, du syndrome dépressif de Mme Unetelle, du harceleur X ou du harcelé Y... En restant centré sur les conditions de travail, qui sont, elles, objectivables par tous, il y a possibilité de débattre et d'inviter l'employeur à trouver ensemble comment résoudre la situation, si bien entendu nous ne nous trouvons pas face à une situation machiavélique.

9/ L'invitation du salarié harcelé pour qu'il interpelle les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel

Nous conseillons au salarié d'interpeller les élus du personnel et les organisations syndicales afin qu'il soit soutenu à l'intérieur de l'entreprise et qu'il y ait une prise en charge collective du problème du harcèlement moral dans l'entreprise. .../...


10/ L'invitation au salarié pour qu'il connaisse et fasse valoir ses droits devant les prud'hommes si son dossier est suffisamment étayé

La prise en charge du harcèlement moral et, plus largement, des questions de santé mentale au travail, ne peut être que collective et nécessite un travail étroit entre médecin du travail et partenaires sociaux dans l'entreprise.

Personnellement, je souffre de ne pas pouvoir partager ces questions là avec élus du personnel, comprenant parfaitement les difficultés majeures que leur renvoient ces situations et pour lesquels ils n'ont souvent ni les outils ni les savoir-faire.

La formation des partenaires sociaux aux questions de souffrance psychique au travail, par une approche de la psychodynamique du travail, reste un point incontournable afin qu'élus du CHSCT et médecin du travail puissent œuvrer ensemble à la prévention des atteintes à la santé mentale au travail. ●

Hors débat : « Démarche syndicale de prévention en santé mentale. L'organisation du travail et ses facteurs de risque ». Article de Jean-Claude Valette, psychologue du travail

 Les principes fondateurs de la "modernisation" de l'organisation du travail que sont la mondialisation, la compétitivité, la flexibilité, la productivité, l'autonomie et la qualité totale... produisent une souffrance banalisée (appelée aussi gestion par le stress) qui pousse les salariés à s'en défendre (*sur-activité* par surcharges de travail, concurrence et isolement entre collègues...) tout en se protégeant des menaces (peur de perdre l'emploi, peur de ne pas remplir les objectifs et d'être sanctionnés, mis au placard...). Ces stratégies de défense vis à vis de la souffrance ont des effets nocifs sur la santé quand elles sont débordées.

Penser une action de prévention

Le travail est une activité coordonnée utile, pour laquelle on mobilise son corps, son intelligence, sa personne. Il occupe une place centrale, mais paradoxale. Il est toujours facteur de souffrance (épreuve face à la réalité), mais il peut être pour le sujet soit occasion de se mobiliser psychologiquement, le travail est alors dans une centralité positive ; soit, au contraire, fermeture des mobilisations psychiques, le travail est alors dans une centralité négative. Une action de prévention en santé mentale, consisterait à (re) conquérir la centralité positive du travail.

Visibiliser et prévenir les facteurs de risque

Les symptômes bruyants de souffrances mentales (dépressions, somatisations, pathologies du harcèlement), comme les simples plaintes, sont les signes d'une exposition dangereuse du psychisme à une organisation du travail pathogène. Se donner les moyens de connaître et de prévenir ce risque au travail nécessite dans tous les cas d'en passer par le récit du sujet et/ou par des entretiens collectifs. Seul, le récit peut conduire les sujets concernés à la compréhension des causes organisationnelles du travail qui sont à l'origine des dysfonctionnements psychiques. Sans cette prise de conscience, la situation peut nourrir une banalisation de l'injustice sociale (le silence des défenses conduit le sujet ou le collectif à s'abstenir de toute critique sur sa situation au travail).

Une initiative syndicale qui propose des espaces d'expression, de réflexion sur la souffrance au travail crée les conditions plus favorables à la préservation de la santé psychique individuelle (parler avec l'autre vaut mieux que de s'isoler, car c'est là que le sujet se fragilise par le recours à ses seules ressources psychiques qu'il s'épuise rapidement) ; à un accès à la visibilité du risque causé par les organisations du travail ; au tissage de liens de solidarité, tissage qui crée une brèche dans cette organisation du travail fondée sur

.../...

la concurrence entre les salariés, enfin à la qualité de vie syndicale, par la découverte d'un support propre à construire un syndicalisme de «proximité» avec les salariés.

Sensibiliser les syndicats et instances représentatives du personnel

Pour pouvoir remplir leur fonction syndicale de prévention, des groupes de militants volontaires pour une sensibilisation à une approche de la subjectivité au travail pourraient voir le jour. Des sessions particulières CHSCT de formation-action en prévention de la santé mentale pourraient être construites. Une action serait à conduire pour la compréhension de l'utilité de l'expertise en santé mentale : comment instruire une demande d'expertise, quel est le sens de la méthodologie utilisée, comment se servir des données de l'expertise pour l'action de prévention, etc.

Coopérer avec les praticiens

Le processus de souffrance est complexe, car il se noue dans l'organisation même du travail. Son intelligibilité relève donc d'une déconstruction de ce processus passant par une sorte de mise à nu de la relation organisation du travail et du fonctionnement subjectif.

Une telle intervention est psychologiquement coûteuse et nécessite le concours de professionnels qualifiés (médecins et psychologues du travail).

Imposer la négociation sur l'organisation du travail

Depuis quelques années, une normalisation du travail s'accroît. Les normes garantissent au client la qualité du produit et/ou du service et imposent des exigences de respect de cette qualité au producteur évaluation, certification, accréditation, etc. Qui peut être opposé, en soi, à l'exigence de qualité ? La problématique principale de la qualité, c'est quelle réhiérarchise les rapports sociaux au désavantage de la collectivité salariée par une sorte de totalitarisme, d'emprise de la technique, de la science au seul service de la rationalité instrumentale (l'objectif, le produit pour la vente). Dans ce contexte, la norme sociale fait seulement partie du décor... Les droits des salariés sont plus formels que réels, voire carrément mis hors jeu. L'autonomie subjective est rendue captive dans des objectifs irréalisables, et/ou dans une forte pression temporelle, ou encore sans moyens suffisants. Rééquilibrer le rapport social, au sujet de la qualité, nécessite de dépasser le seul objectif commercial par une meilleure reconnaissance des normes sociales et subjectives, avec un pouvoir de négociation. ●

Le témoignage du docteur Elisabeth Font-Thiney montre à l'évidence qu'il est plus que temps de dépasser les réserves que nous pourrions encore avoir à l'égard d' «une médecine de l'employeur». Cela ne veut pas dire que c'est chose facile ou qu'il serait désormais possible de tout espérer du fait du rôle de plus en plus incontournable des experts du travail. Il suffit d'ailleurs de les entendre témoigner des limites de leur rayon d'action et de leur demande d'une meilleure coopération avec les élus et responsables syndicaux.

En effet, l'intervention des collègues - en particulier des syndiqués - n'est-elle pas déterminante pour permettre au collègue en souffrance de sortir de son isolement de reprendre la main sur sa situation et l'amener à s'en sortir en l'incitant notamment à consulter le médecin du travail ?

Qui mieux que le syndicat peut contribuer à l'analyse des situations et conditions de travail en lien avec le collectif de travail ? Et par une réflexion concertée faciliter au médecin du travail la mise en relation de son diagnostic portant sur la dégradation d'un état de santé avec la dégradation de conditions de travail ? Seule une telle coopération peut permettre l'interpellation de la direction d'entreprise (et le cas échéant des prud'hommes) grâce à un dossier argumenté.

Dans le travail, l'intégrité et la dignité de la personne sont devenues des questions centrales, mais paradoxalement, elles reposent d'abord sur l'intégrité du collectif de travail. *Extraits de travaux de l'Institut syndical d'études et de recherches économiques et sociales - CGT*



Une forte pression pour neutraliser les solidarités stérilise l'action syndicale

Les liens sociaux de solidarité dans le travail ont été brisés, les modes d'individualisation du travail – particulièrement les entretiens individuels d'évaluation – introduisent des concurrence déloyales entre les salariés, et depuis une vingtaine d'années, une tendance lourde de *tolérance sociale à l'injustice* a engourdi le monde du travail. Le phénomène de peur, provenant de la nouvelle forme de domination par le maniement managérial de la menace à la précarisation, s'est développé et a provoqué des conduites défensives : obéissance, voire soumission. Les solidarités collectives d'action, fondement du syndicalisme ont été fortement neutralisées et de fait, les syndicats en ont subi le contrecoup.

L'action syndicale consiste à (re)socialiser les difficultés individuelles du travail dans un espace de discussion collective

Nous devons viser à offrir aux salariés des moyens pour reprendre en main leur travail (organisation, contenu, sens, finalité), afin que chacun (re) trouve sa place par l'affirmation de **règles de métier** qui ouvrent sur une reconnaissance réciproque entre eux dans le travail et sur l'art de travailler ensemble : la **coopération**. Dans le travail, l'intégrité et la dignité de la personne sont devenues des questions centrales, mais paradoxalement, elles reposent d'abord sur **l'intégrité du collectif de travail**. Tant que cette condition ne sera pas suffisamment analysée, élaborée, les travailleurs ne pourront pas reconnaître entre eux ce qu'ils ont de commun, ils ne pourront se reconnaître les uns les autres.

Cette communauté de sensibilité, de socialisation de la souffrance vécue au travail, loin d'être un frein à la mobilisation, au contraire est la condition de toute mobilisation collective dans l'action. Par cet acte de (re) socialisation des relations de travail, mission essentielle du syndicat, nous légitimons notre place et notre utilité aux yeux des salariés.

Pratiquer l'action sur l'organisation du travail et ouvrir ainsi le droit à sa négociation : enjeu du nouveau statut du travail salarié

Donner toute sa place à la valeur travail en (re)construisant des collectifs de travail et des règles de métiers contribue de fait à intervenir concrètement sur l'organisation réelle du travail, et à obtenir un statut pour le travail salarié insérant la qualité de l'emploi, les salaires, la continuité du contrat de travail, la reconnaissance professionnelle... Il devient impératif à la fois de développer dans les entreprises des lieux de débat et de réflexion pour construire démocratiquement la rationalité du travail, supports de la démocratie sociale, et de reconnaître un droit de négociation sur l'organisation du travail en élaborant et validant démocratiquement des critères de normes rationnelles du travail.

L'enjeu de la négociation et de l'élaboration de critères

S'impliquer individuellement dans son travail, coopérer activement entre collègues ; ces actions, nous l'avons vu, ne relèvent pas seulement d'une bonne exécution de la prescription de travail, faite de formules à appliquer.

.../...

Par exemple, dans les démarches d'évaluation/qualité, la question posée n'est pas seulement celle de l'évaluation quantitative du travail prescrit (les consignes, les objectifs), mais surtout, elle est après-coup, celle d'une validation, donc d'un jugement et d'une reconnaissance portés sur la rationalité des décisions prises et des actions produites dans un contexte particulier.

Tenter de transformer l'organisation du travail consiste à dépasser la seule norme stratégique en réintroduisant les normes sociale, reconnaître le travail réel, individuel et collectif.

Massivement, les démarches d'analyse du travail renvoient aux faits. Dans le domaine du travail, comme dans la plupart des sciences humaines, l'établissement des faits relève de la catégorie de l'action dans le monde humain et non de l'expérimentation dans le monde des choses. Si pour une part le résultat peut être formaliser de façon visible, pour une grande part, il est invisible. Il se découvre souvent après-coup et ne peut s'analyser que de façon symbolique, par le récit ou l'écrit, car l'intelligibilité professionnelle tient à l'histoire même des situations de travail.

Quelle pourraient être les critères d'une norme rationnelle de négociation dans le travail ?

Trois éléments de rationalité peuvent être identifiés dans l'action de travail :

La norme restreinte de l'action ou norme stratégique : ce sont par exemple la mission, les tâches, les objectifs, les critères, les indicateurs, les résultats, bref le prescrit.

La norme sociale qui repose sur la justice et l'équité : le travail est effectué dans un rapport social. Il y a des équipes, des collectifs qui doivent "bien vivre ensemble". Ces questions sont celles du respect du droit du travail, du statut, mais aussi celles des règles de métier et de coopération qui doivent être débattues, celles du temps et des moyens nécessaires pour bien travailler.

La norme de santé physique et mentale : c'est la préservation de son intégrité physique et psychique dans le travail, le niveau de reconnaissance, la prise en compte des contraintes familiales, etc. Ces trois éléments doivent faire l'objet d'un compromis de rationalité qui peut être l'objectif de négociation à atteindre.



Une aide pour l'activité syndicale de terrain : bibliographie succincte

PUBLICATIONS CGT

La NVO : n° 2984 du 2 novembre 2001 et n° 3001 du 1^{er} mars 2002
Le PEUPLE

- *Le harcèlement au travail* - n°1547, 10 octobre 2001
- *La santé mentale au travail* - n°1556, 27 mars 2002
- *Améliorer les conditions de travail* - n°1510 - 13 octobre 1999

RRS/ISERES-CGT

Rapport sur la situation économique et sociale 2001-2002

Le choix d'un vrai emploi, un travail digne et reconnu, pour toutes et tous, dans une société solidaire. Cf article : "*Harcèlement moral au travail, cadre juridique et nécessité de l'action collective.*"

DROIT OUVRIER

- *Le harcèlement moral dans les relations professionnelles.* Approche interdisciplinaire (santé mentale, droit du travail, action collective) - mai 2000
- *Le principe de non discrimination en droit social* - mai 2001
- *Harcèlement moral, organisation du travail et management.* Actes du colloque de juin 2001 - À paraître

EN LIBRAIRIE

Intensité du travail et santé - Quelle recherche, quelles actions ?
Journées d'étude ISERES-CGT Édition l'Harmattan, 2001 (15,24 euros)

Le harcèlement moral au travail - Rapport du Conseil économique et social - Éditions des journaux officiels, 2001 (5,70 euros)

Harcèlement au travail, loi de modernisation sociale
Liaison sociale 5 février 2002

Mobbing - Psycho-terreur au travail de H. Leymann

La violence de l'excellence Pressions et contraintes en entreprise
de Michel Monroy - Édition Hommes et perspectives, 2000 (125 frs)

Souffrance en France de Christophe Dejours

Malaise dans le travail - Harcèlement moral, démêler le vrai du faux de Marie-France Hirigoyen - Édition Syros, 2001 (17,55 euros)

La flexibilité du travail et de l'emploi

de J.-C. Barbier, H. Nadel - Édition Flammarion, 2000

HUMOUR : Il faut réduire les affectifs - Petit lexique de management
Marie-Anne Dujarier - Édition Mots et C^{ie}, 2001 (59 frs)

« Le travail réalisé lors de cette journée a permis de tracer dans ce domaine des perspectives d'actions syndicales, individuelles et collectives, nouvelles. » Gilles Benateau

AIDER LE SALARIÉ en souffrance par, en premier lieu, une écoute compréhensive. Chercher à objectiver cet état de souffrance au travail en clarifiant la dégradation des conditions de travail et des relations sociales responsables

PRENDRE EN CHARGE – et faire prendre en charge – **COLLECTIVEMENT** le mal être au travail et le harcèlement moral dans l'entreprise, en discutant avec les équipes de travail

COOPÉRER AVEC LES PRATICIENS

SE RÉAPPROPRIER LE CHSCT et la Loi (code du travail, les prud'hommes), comme outils du salarié

INTERPELLER L'EMPLOYEUR sur ses responsabilités en matière de santé au travail. Imposer des négociations sur l'organisation du travail, les modalités d'évaluation, la clarification des circuits de décision...

S'informer, se former, s'aider et donner du poids à l'organisation syndicale par la FORMATION SYNDICALE

IL N'Y A PAS DE FATALITÉ AU MAL ÊTRE
DÛ AU CONTEXTE DE TRAVAIL.
STRESS, TENSIONS, RIVALITÉS, HARCÈLEMENT...,
SONT SOUVENT LE RÉSULTAT
D'UN "TYPE D'ORGANISATION DU TRAVAIL".
UNE SEULE RÉPONSE PEUT ÊTRE APPORTÉE :

LA SOLIDARITÉ

