



FSU

Enseignement, Education, Recherche, Culture, Formation, Insertion,
Collectivités territoriales

SOUFFRANCE AU TRAVAIL

STAGE FÉDÉRAL ORGANISÉ À ALBI JANVIER 2017

ÉDITO

Depuis quelques années, la question de la souffrance au travail est de plus en plus prégnante dans le monde du travail en général et de la Fonction Publique en particulier. Face à cette évolution qui n'a rien d'une « mode » mais tout à voir avec l'imposition du « New Public Management », la FSU 12 et la FSU 81 ont organisé les 23 et 24 janvier au lycée Rascol d'Albi un stage de formation syndicale sur ce thème ouvert à tous les personnels des 3 fonctions publiques de la région Midi-Pyrénées.

Ce stage fédéral a permis à plus d'une centaine de participants d'écouter, d'échanger et de réfléchir avec 3 intervenants de grande qualité :

- Hervé Moreau enseignant, secrétaire national du SNES-FSU et secrétaire du CHSCT ministériel du MEN

- Danièle Linhart, sociologue du travail. Elle est directrice de recherche au CNRS et a enseigné à l'université Paris X.

- Pascal Simonet, maître de conférences en psychologie du travail à l'ESPE d'Aix Marseille Université. Il est membre de l'équipe d'ergonomie de l'activité des professionnels de l'éducation (ERGAPE) du laboratoire de recherche ADEF et enseignant chercheur associé aux travaux de l'équipe psychologie du travail et clinique de l'activité du CRTD, CNAM Paris.

Cette publication est destinée à résumer les informations et à ouvrir la perspective d'un travail local et de fond sur ces problématiques.



Sommaire

p.1 Edito.

p.2 La souffrance au travail : une évidence contre laquelle il faut lutter

p.3 Dépossession du savoir-faire et souffrance au travail

p.4 Reprendre la main sur le métier et (re)donner sens au travail

p.6 Des débats et quelques pistes d'action : agir pour le métier...

p.7 Quelques références bibliographiques et réglementaires

p.8 La FSU au CHSCT-SD

LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : UNE ÉVIDENCE CONTRE LAQUELLE IL FAUT LUTTER

(INTERVENTION D'HERVÉ MOREAU)

Avec Hervé Moreau, c'est le point de vue d'un représentant de la FSU au Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) ministériel qui a été présenté comme première intervention de ce stage autour : son intervention, centrée sur l'instance qu'est le CHSCT, a cherché à montrer comment la question des conditions de travail dans toutes leurs dimensions – et non plus sur le plan de l'hygiène et de la sécurité – s'est imposée comme une problématique qu'il n'était plus possible d'occulter dans une société où la souffrance au travail avait significativement augmentée.



Ce qui s'est joué à travers la mise en place des CHSCT, c'est une transition qui a fait passer d'une forme de refus de reconnaître la souffrance au travail à la prise en considération de cette souffrance... Ce changement de posture en appelle évidemment un autre : il va falloir désormais que les « managers », ceux du privé comme ceux du public, acceptent de remettre en question les modes de pilotage qui construisent et conditionnent cette souffrance.

La souffrance au travail, une question de société

Quelques chiffres (qu'on peut considérer comme reconnus et non contestés) permettent de cerner aujourd'hui l'ampleur du problème :

- le coût de la souffrance au travail est estimé à 3% du PIB (l'organisation internationale du travail OIT chiffrait par exemple en 2012 entre 3 et 4% du PIB des pays industrialisés)

- une enquête du ministère du travail (« [Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés](#) », Dares Analyses n° 049, juillet 2014) a montré que :

- 34 % des salariés déclaraient être soumis à des contraintes physiques
- 35 % des salariés déclaraient être soumis à des contraintes de rythme de travail (c'est-à-dire être soumis à au moins trois des contraintes suivantes : le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, la cadence automatique d'une machine, d'autres contraintes techniques, la dépendance immédiate vis-à-vis des collègues, des normes de production à satisfaire en une journée, une demande extérieure, les contraintes ou surveillances permanentes exercées par la hiérarchie et un contrôle ou un suivi informatisé)

De tels indicateurs témoignent du fait que la souffrance au travail est à considérer, sans conteste, comme un problème collectif prégnant. Le corollaire de ce constat est que la prise en considération des conditions de travail doit changer de paradigme : étant donné l'état des lieux dressés, il n'est en effet plus possible de se contenter de

renvoyer la responsabilité de la faiblesse à l'individu (en se situant du côté de la réponse a posteriori aux problèmes des pathologies engendrées). Ce qu'il faut, c'est analyser donc objectiver les mécanismes qui induisent pathologies et plus généralement mal-être en se situant sur le terrain analytique du risque et du préventif, et non pas de la remédiation et du curatif.

Ce changement d'approche est en fait posé dans la loi depuis 2002 : « adapter le travail à l'homme » est ainsi un des principes énumérés dans la partie « Obligations des employeurs » (article L4121-1 et L4121-2) du Code du Travail. Mais Hervé Moreau nous aura rappelé aussi que la Fonction publique a été très en retard dans l'actualisation de ces obligations puisque ce n'est que dans l'accord cadre du 20 novembre 2009 (qui sera transposé dans la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social) que sera validée l'évolution des comités d'hygiène et de sécurité (CHS) de la fonction publique en comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Le CHSCT, un nouvel outil

La nouveauté aura été d'affirmer la responsabilité de l'employeur (« Les chefs de service sont chargés, dans la limite de leurs attributions et dans le cadre des délégations qui leur sont consenties, de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité ») et d'attribuer aux CHSCT le rôle de « contribuer à la protection de la

santé physique et mentale et de la sécurité » ainsi qu'à « l'amélioration des conditions de travail » en élaborant notamment un certain nombre de préconisations.

L'instance CHSCT se décline aux différents niveaux de l'organisation du travail, en l'occurrence à chaque niveau correspondant à un Comité Technique (CT) : cette multiplication des niveaux se justifie par la nécessaire prise en compte de diversité des situations

de travail, et par l'idée que le travail réel est toujours différent du travail prescrit (c'est d'ailleurs dans cet écart que s'origine la souffrance). C'est pourquoi, il ne peut et il ne doit pas y avoir de travail « standardisé » des CHSCT.

Sur quoi s'appuie ce travail ? Sur l'information : une information que le CHSCT peut aller chercher grâce à un travail d'enquête, de visites, mais aussi dans les documents et registres liés à la santé au travail qui sont censés

être présents sur les lieux de travail (ces registres sont obligatoires, mais l'on sait qu'il ne sont pas toujours mis en place, ou accessible)

Retrouvez une présentation des attributions des CHSCT, et registres sur le site de la FSU : http://www.fsu.fr/IMG/pdf/doss_sa_nte_121120_Brochure_CHSCT2_V4.pdf

DÉPOSSESSION DU SAVOIR-FAIRE AU TRAVAIL ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

(INTERVENTION DE DANIELLE LINHART)

Danièle Linhart, sociologue, qui s'est spécialisée sur les questions d'organisation du travail et de souffrance au travail, était la deuxième invitée de ce stage organisé par la FSU : dans un très pédagogique exposé, elle aura montré comment le passage du management taylorien à celle d'un management moderne aux formes variées, et parfois même aux apparences prétendument humanistes, reposait sur en réalité des logiques similaires et surtout induisait la même création de souffrance dans le monde du travail. Cet exposé aurait pu se contenter de n'être qu'un tableau historique et sociologique général, et éloigné de nos métiers, mais la force et la pertinence de l'analyse proposée aura été de mettre en relief que ce sont bien ces mêmes mécanismes qui s'appliquent aujourd'hui de façon perverse dans les services publics qu'il s'agirait de convertir à l'idéologie du libéralisme.

Le processus de fond à l'œuvre dans tout cela ? La volonté de

désarmer les travailleurs et miner le rapport de force par lequel ces travailleurs sont susceptibles de faire valoir leur vision du travail et avec elle, évidemment, leurs revendications.



L'histoire de la souffrance au travail a-t-elle vraiment changé ?

Du taylorisme au nouveau management public, le décryptage de Danièle Linhart a bien montré la cohérence des logiques. Ainsi, l'organisation scientifique du travail conceptualisée par Taylor n'est rien d'autre qu'une stratégie qui se donne la science pour caution et qui vise à redonner au patronat la mainmise sur l'organisation du travail : elle n'est, en effet, ni plus ni moins que la

traduction du refus de laisser les ouvriers décider de leur organisation du travail, et ce au nom de la productivité ; autrement dit, l'enjeu est de déposséder les ouvriers de leur savoir-faire – qui est un pouvoir – et, à travers le développement des prescriptions opératoires, d'instaurer une nouvelle forme de subordination, les agents du travail perdant la maîtrise de leur tâche et leur expertise sur leur travail.

Évidemment, historiquement cette organisation ne se déploiera pas sans heurts, ce qui conduit à sa remise en cause. Une remise en cause qui se sera que partielle et superficielle, puisque, si rupture apparente il y a, elle n'aura en réalité comme objectif que de mieux asseoir la capacité à exploiter la force de travail.

Et c'est ainsi que va s'imposer un nouveau modèle de management qui va chercher à valider sa pertinence par une véritable opération idéologique de persuasion et de séduction. Ce nouveau modèle correspond à

une individualisation de la gestion des carrières (et avec elle la mise en concurrence des personnels) à laquelle le travailleur doit consentir et adhérer.

C'est pourquoi le discours construit par le nouveau management tend à se présenter comme une critique du modèle tayloriste et de la déshumanisation auquel il avait conduit : désormais, le management va proposer une « transaction narcissique » plaçant le travail sur le registre de l'épanouissement personnel, sur le plan de l'éthique, le rendant en apparence plus humain, notamment par l'illusion d'un consensus obtenu par l'implication des salariés.

D'une dépossession à l'autre

Sauf que parallèlement se met en place une phase qui est pourrait être interprétée comme le pendant moderne de l'organisation scientifique du travail de Taylor. En effet, au nom de l'efficacité et de la productivité toujours érigées en idéaux, c'est le changement perpétuel (à travers la restructuration permanente des services et des outils) qui s'installe. Conséquence ? On

pourrait dire que l'on revient au point de départ : le travailleur se voit dépouillé de son expertise et de son savoir faire dans la mesure où le changement rend caduque toute expérience.

Mais il y a une autre conséquence brutale à ce management version « new deal » dans lequel l'individu serait censé se retrouver. Car dans un contexte où l'engagement dans le travail a été valorisé (et il en irait même soit disant de la question du bonheur), et où, en même temps, le travail est devenu une épreuve plus solitaire, réduire l'expert au statut d'apprenti en situation de constant apprentissage, comme nous l'aura expliqué Danièle Linhart, ne peut que conduire à l'explosion de la souffrance professionnelle.

Des mécanismes désormais à l'œuvre dans la fonction publique

Alors si l'on reprend les caractéristiques du « nouveau management public » (des procédures et des critères rationnels - cibles, indicateurs - qui sont établis pour adapter les services aux « clients », afin de

produire une offre de qualité dans le cadre d'un budget limité, une culture du projet et de la performance par lesquels les personnels sont fortement incités à s'engager au service des usagers devenus « clients » ; des nouveaux « managers », qui remplacent les « administrateurs » ; des conditions de service renégociées chaque année en fonction d'objectifs de performance et de productivité ; des réformes permanentes), on comprend bien que toutes les dérives et logiques délétères déjà identifiées dans le monde de l'entreprise vont se retrouver dans le monde de la fonction publique.



Si l'analyse est faite, le combat reste à mener !

REPRENDRE LA MAIN SUR LE MÉTIER ET (RE)DONNER SENS AU TRAVAIL

(INTERVENTION DE PASCAL SIMONET)

Sans adopter une approche purement revendicative, mais en soulignant le compagnonnage historique de la psychologie critique du travail et du syndicalisme, Pascal Simonet, qui sera intervenu après Danièle Linhart, aura tout de même ouvert des perspectives sur des formes possibles du combat.

La psychologie du travail comme accompagnement dans une critique du travail

Une partie de son intervention aura consisté en une explication autour de la démarche de la psychologie critique du travail dont il se revendique : une entrée méthodologique nécessaire pour

distinguer la démarche de la psychologie intégrée à l'entreprise et plus généralement au monde du travail (qui consiste en une approche des faiblesses individuelles) de la psychologie critique dont l'objectif n'est pas répondre aux éventuelles faiblesses et défaillances individuelles mais de développer

les conditions d'un échange sur le travail réel pour transformer son organisation du travail, et avec celle-ci les rapports sociaux et les relations interpersonnelles de façon collective.



C'est cette notion du « travail réel » qui sera au cœur du propos de Pascal Simonet : en effet, pour reprendre une référence citée, il est crucial de « redécouvrir l'expérience du travail ». Mais pourquoi avoir donc à la redécouvrir ?

Parce qu'évidemment elle a été perdue ! Pascal Simonet aura repris à son compte le constat sociologique de Danièle Linhart : il y a bien eu perte de la main sur le métier du fait des nouvelles organisations du travail ! Ce que l'on peut concrétiser dans la contradiction explosive suivante : davantage de responsabilité et d'autonomie ; mais déficit de droits pour donner du contenu à cette responsabilité.

Mais Pascal Simonet oriente, lui, son analyse sur l'enjeu stratégique que se donne la psychologie critique, à savoir la manière de redonner des marges de manœuvres et d'élaborer une méthode permettant de faire (re)émerger la réalité du travail : car le déploiement des logiques de contrôle a conduit les *manager* à

déréaliser et le règne de la norme gestionnaire aboutit à une occultation du travail réel.

La nécessité de redonner son sens au travail

Ainsi, le cœur du problème dans la problématique de l'organisation du travail est aujourd'hui de faire descendre les hiérarchies au cœur des vrais problèmes. Ce qui peut revenir à questionner le processus de décision : qui décide de ce qu'il faut faire... et surtout pourquoi... et pour quoi ? Autrement dit, revenir au « travail réel » pour redonner sens au travail.

Tout l'intérêt de la démarche de la psychologie du travail est son exigence d'amener les différents niveaux de l'organisation de travail dans une ou des situations permettant l'échange nécessaire à ce retour du sens.

De ce point de vue-là, Pascal Simonet aura souligné que les CHSCT – tout aussi importants et nécessaires qu'ils soient – ne sont pas idéalement l'instance qui permettrait efficacement ces échanges, car ils sont soumis de facto à trois risques : le premier serait de vouloir tout connaître des risques liés au travail pour agir sur l'organisation du travail ; la deuxième serait que la question de la santé au travail devienne une simple question d'experts techniciens, ce qui aurait tendance à éloigner du terrain, et d'une certaine manière confisquer cette « expertise » qui doit être celle de ceux qui vivent le « travail réel » ; la troisième serait de conforter une forme de dialogue social basée

sur l'opposition de posture (le patronat face au syndicat), opposition empêchant de développer un dialogue, qui pourrait avoir pour vocation d'être non pas plus consensuel, mais plus cohérent.



Toutefois, les CHSCT peuvent être une véritable chambre de résonance : car l'enjeu est là... pour forcer au dialogue, il faut « envahir » les instances, – et plus particulièrement celle-là évidemment – de descriptions du travail réel ; il faut « encombrer » de réel ces instances, afin de forcer justement la prise en considération du « travail réel », ou pour le dire autrement afin de mettre fin au déni de réalité.

Ce que Pascal Simonet aura bien illustré, c'est que la souffrance trouve son origine dans la déstabilisation des compromis nécessaires et dans l'obligation faite de puiser dans les ressources personnelles. Ce sont donc ces compromis – ce sont les « marges de manœuvres » précédemment évoquées - qu'il faut restaurer par la délibération qui doit amener à la prise de conscience fondamentale que les problèmes des uns sont les problèmes des autres et que les réponses à ces problèmes ne peuvent se contenter d'être prescrites comme un simple processus normé et définitif.

DES DÉBATS ET QUELQUES PISTES D'ACTION : AGIR POUR LE MÉTIER...

Les exposés des invités ont permis de nourrir les débats de leurs analyses et questionnements explicites ou indirects, et ont ouvert des perspectives intéressantes. Les participants ont ainsi pu échanger, au-delà du constat partagé, sur la manière de faire valoir leur point de vue sur le métier, et plus généralement sur le travail, et par là même d'interroger la stratégie syndicale.

Voici quelques problématiques esquissées sur le sujet – et elles n'ont rien d'exhaustif et ne peuvent être représentatives de toutes les interventions du public mais renvoient à quelques modalités d'actions concrètes à réfléchir :

- D'abord, la question du collectif de travail : il s'agit de faire l'effort à travers de tels collectifs de développer la controverse professionnelle qui permet de revenir au sens du métier, de définir ce qu'est le bon travail, et de dégager à partir de là des « marges de manœuvre ». Pascal Simonet a pu souligner, de son point de vue l'importance que ce collectif s'élabore à l'échelle d'un même établissement caractérisé par un/des même/s processus de travail (le SNUTER aura souligné dans une intervention comment la perception et l'ancrage dans l'unité de travail a pu évoluer avec le transfert des personnes TOS vers les collectivités territoriales)
- Ensuite, la question du collectif de pairs : ce qui n'est pas tout à fait la même chose

que le collectif de travail : l'enjeu est ici de prendre conscience que le vécu professionnel est commun, ce qui souvent, du fait des nouvelles organisations du travail, a été perdu de vue, les individus se voyant isolés dans leur pratique quotidienne !

- Par ailleurs, la question du temps a été interrogé : dans quel temps mettre en place de telles logiques : un temps de concertation institutionnalisé ? un temps hors temps de travail ? Pour Pascal Simonet, le problème du temps institutionnalisé est qu'il est associé à des comptes à rendre...à l'institution !
- Ces pistes sont autant de perspectives que dans la FSU, le SNES, par exemple, a pu envisager dans le cadre de ses réflexions de congrès : « Le SNES-FSU développera, s'appuyant sur les travaux des S3 et des secteurs nationaux, des formations permettant à tous les collègues de réfléchir aux conditions du métier et aux pratiques professionnelles, ainsi qu'aux évolutions des connaissances et des contenus disciplinaires en s'appuyant sur les travaux de la recherche. Il ne s'agit pas d'une démarche prescriptive visant à déboucher sur des pratiques estampillées par le SNES-FSU mais d'une réponse aux attentes fortes de la part de la profession d'un cadre permettant des échanges entre pairs, hors de toute contrainte hiérarchique,

contribuant ainsi à renforcer l'articulation entre nos mandats syndicaux et le vécu des personnels » (extraits des mandats adoptés au congrès de Grenoble). La mise en œuvre de ces propositions ne va pas sans poser de questions et créer une forme de tension dans la posture : on sent bien qu'il peut y avoir d'une part des réticences à engager plus avant le syndicat dans la réflexion sur les métiers, mais on sent aussi, d'autre part, qu'il y a, dans un certain nombre d'expériences, une source de régénération des pratiques syndicales et sur lesquelles le SNES doit s'investir. Mais il reste toujours la crainte implicite d'être amené à trancher des controverses de métiers et donc de se couper d'une partie de la profession

- Ce qui est certain, c'est qu'il est de la responsabilité de l'organisation syndicale de rompre l'isolement (professionnel et psychologique) : comme l'a montré Danièle Linhart, l'isolement est un élément de la stratégie du management qui permet le contrôle de celui qui est censé détenir l'expertise. Pour cela, il est crucial de réinstaurer du collectif dans les unités de travail en recréant des espaces d'échanges : c'est la condition de l'émergence d'une conscience commune, et avec elle de revendications partagées.

QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES



- MOREAU Hervé, *CHSCT et activité syndicale dans l'éducation nationale*, Site de l'Institut de Recherches de la FSU (<http://institut.fsu.fr/CHSCT-et-activite-syndicale-dans-l-Education-Nationale.html>)
- LINHART Danièle, *La Comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, éditions Erès, 2015
- LINHART Danièle, *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. Repères, troisième édition, 2010.
- SIMONET Pascal, « L'examen méthodique d'un geste de métier pour une prévention durable des TMS : une intervention en clinique de l'activité », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 11-2 | 2009, <http://pistes.revues.org/2404>
- CLOT Yves, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2010

QUELQUES RÉFÉRENCES RÉGLEMENTAIRES

(POUR APPROFONDIR LE CADRE JURIDIQUE)

Il existe sur le Portail de la Fonction Publique un espace regroupant l'essentiel des textes applicables à la santé et la sécurité au travail : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/cadre-juridique-et-accords>

Décrets :

[Décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique](#)

[Décret n°85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale](#)

Circulaires :

[Circulaire du 10 avril 2015 relative à la diffusion du guide juridique d'application des dispositions du décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail, ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique](#)

[Guide juridique d'application du décret du 28 mai 1982](#)

Accords :

[L'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique](#)

[La synthèse de l'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique](#)

[Le protocole d'accord du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique](#)

LA FSU DANS VOTRE CHSCT

POUR CONTACTER UN REPRÉSENTANT DES PERSONNELS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La secrétaire du CHSCT :

| | | |
|--------------------------|----------------|-----------------------------------|
| Béatrice Gouttegat (FSU) | 06 88 41 51 20 | secretaire.chsct81@ac-toulouse.fr |
|--------------------------|----------------|-----------------------------------|

Les membres FSU du CHSCT SD 81 :

Pour toute information concernant le CHSCT SD 81, vous pouvez aussi contacter vos représentantEs du personnel qui siègent dans cette instance.

| Syndicats | Membres titulaires | | Téléphone | Adresse courriel |
|------------|--------------------|----------|----------------|---|
| SNUipp-FSU | GOUTTEGATAT | Béatrice | 06 88 41 51 20 | beatrice.gouttegatat@ac-toulouse.fr |
| SNUEP-FSU | JALABERT | Joëlle | 06 13 03 50 29 | Jalabert-christin.joelle@ac-toulouse.fr |
| SNES-FSU | DELGA | Delphine | 06 77 01 59 23 | delphine.delga@ac-toulouse.fr |
| SNES-FSU | FOUCAMBERT | Benoît | 07 82 91 92 76 | benoit.foucambert@ac-toulouse.fr |

| Syndicats | Membres suppléantEs | | Téléphone | Adresse courriel |
|------------|---------------------|----------|----------------|---------------------------------|
| SNUipp-FSU | LOPEZ | Hélène | 06 82 35 58 22 | helene.lopez1@ac-toulouse.fr |
| SNEP-FSU | GAUBERT | Jean-Luc | 06 72 39 63 39 | jean-luc.gaubert@ac-toulouse.fr |
| SNUEP-FSU | BERNADOU | Agnès | 06 76 25 11 57 | agnes.bernadou@ac-toulouse.fr |
| SNICS-FSU | RAMIREZ | Myriam | 06 12 95 69 98 | myriam.ramirez@ac-toulouse.fr |

FSU

Enseignement, Education, Recherche, Culture, Formation, Insertion,
Collectivités territoriales

