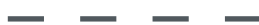


**ENRICHIR NOTRE ACTION AU SEIN DES CHSCT :
ENSEIGNEMENTS D'UNE RENCONTRE ET
D'UN TRAVAIL COMMUN SUR LES RISQUES
PSYCHO-SOCIAUX**

Les notions de risques psycho-sociaux (RPS) et de souffrance au travail commencent à être retenues par le ministère de la Justice sans toutefois qu'elles ne recouvrent toujours des réalités bien définies et stables. En regard sont brandies les notions de qualité de vie au travail et de bien-être au travail, tout aussi peu incarnées.

Le Syndicat de la magistrature a travaillé avec des psychodynamiciens du travail pour mener une réflexion de fond sur la souffrance au travail, enrichir ses analyses et ainsi alimenter ses interventions auprès du ministère. Depuis plusieurs années, un groupe de travail, intégrant un psycho-clinicien du travail, des magistrats et des fonctionnaires, et initié par la section du Syndicat de la magistrature de Toulouse, se forme et interroge l'organisation du travail dans nos juridictions et propose des solutions collectives à la souffrance au travail. En 2018, le Syndicat de la magistrature a fait intervenir un psychologue du travail et des membres de la section toulousaine lors de son stage syndical annuel.

Ce document, qui nourrira les interventions de nos représentants dans les CHSCT, présente les bases théoriques de l'analyse ainsi déployée.



Risques psycho-sociaux, de quoi parlons nous ?

Pour comprendre l'évolution de nos univers de travail, il faut d'une part en revenir à une définition de ce qu'est réellement le travail et d'autre part analyser les conséquences des récentes transformations des organisations de travail sur les travailleurs.

QUEL EST L'IMPACT DU TRAVAIL SUR L'ÊTRE HUMAIN ?

Depuis longtemps les ergonomes ont démontré que travailler n'est pas simplement appliquer des instructions. Lorsqu'ils se sont mis à examiner les travailleurs en situation, ils se sont rendus compte que la stricte obéissance aux prescriptions ne leur permettait pas d'atteindre le résultat demandé et qu'ils n'y arrivaient qu'en engageant leur intelligence et la ruse pour s'adapter à la réalité de la tâche.

La réalité du travail se fait connaître au travailleur par sa résistance à la maîtrise : ainsi le malade à qui on injecte un traitement et qui fait une réaction non répertoriée, le bois qui se fend de manière imprévisible, l'enquête qui prend une tournure inhabituelle parce que des obstacles inattendus se présentent...

Pour surmonter les difficultés liées à la survenance de telles résistances, l'homme convoque son inventivité, son intelligence et trouve ce que les psychodynamiciens du travail nomment des « ruses », des « tricheries » même. Ainsi la couturière triche sur un ourlet pour compenser les imperfections du corps du modèle, le maçon triche sur une cote pour s'adapter à un mur irrégulier... Seules ces ruses permettent que le travail atteigne son but, le strict respect de la prescription ne le permet pas.

C'est pourquoi le travail nous change, nous fait développer des habiletés. Ainsi les travailleurs ne peuvent pas expliquer spontanément le travail, parce qu'une grande partie de ce qu'ils font n'est pas consciente.

C'est lorsque le travailleur est amené à parler de son travail concret qu'il réalise ce qu'il fait vraiment, dans l'entretien clinique par exemple, ou plus souvent lorsqu'il est en situation de transmettre à un stagiaire. Les questions posées aident à découvrir ce que le travailleur fait réellement. Cette mise à jour procure en général un certain plaisir à celui qui fait des prouesses quotidiennes sans le savoir.

En situation de travail ordinaire, c'est la reconnaissance de ces savoirs-faire par les autres qui les valorise.

Les psycho-cliniciens du travail répertorient deux types de jugements portés par l'environnement de travail : le jugement d'utilité, posé par la hiérarchie et le jugement de beauté, formulé par les pairs qui reconnaissent à la fois le respect des règles du métier et l'inventivité d'une trouvaille faisant « le bel ouvrage ».

Ces jugements portés sur le travail (et non sur le travailleur) par ceux qui le voient, procurent au travailleur une reconnaissance qui aura des répercussions positives sur son identité et dans sa vie personnelle. Ainsi, le travail est une expérience qui fait d'abord souffrir lorsque le réel résiste (et il résiste toujours) mais qui peut être convertie en bienfait si elle est surmontée ou se transformer en souffrance pathogène si le travailleur reste sur son échec.

Face à cette épreuve, outre l'inventivité, la coopération est essentielle et la solitude potentiellement délétère. Elle permet de confronter les « trouvailles » des uns et des autres, d'en débattre et de décider collectivement celles qui sont acceptables à la fois sur le plan technique et sur le plan éthique. Travailler c'est combler l'écart entre le prescrit et le réel en y engageant son intelligence et en coopérant avec les autres. Et l'être humain est spontanément capable de développer des liens sociaux et des coopérations.

Il est primordial que l'organisation du travail offre des espaces formels de délibération (réunions de service etc...) et des espaces informels (machines à café, lieux de détente...) où sont souvent rediscutés les sujets abordés en réunion et où se forment les arguments pour la prochaine réunion. Ces échanges contribuent à donner ou redonner de la fierté au travailleur et apporte à chacun de nouveaux savoirs-faire. Dans ce cas, l'individu peut trouver du plaisir au travail malgré la difficulté, parce qu'il y trouve du sens.

Or, les nouvelles organisations du travail se fondent au contraire sur une vision qui considère le travail comme une simple exécution de tâches et le travailleur comme un individu solitaire, égoïste et fragile, animé par la seule recherche de son intérêt personnel.

QU'EST-CE QUI A CHANGÉ DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

Depuis les années 1980 et le développement de la pensée néolibérale, l'organisation du travail a pris un tournant gestionnaire. Ceux qui pensent l'organisation du travail sont désormais peu familiers des règles du métier de ceux dont ils organisent le travail, voire formés à ne surtout pas s'y intéresser. Dans la fonction publique, cette tendance a été formalisée par le nouveau management public (ou *new public management*). Il se traduit par plusieurs évolutions qui ont un impact sur la santé mentale des travailleurs.

L'évaluation chiffrée individuelle des performances :

Le travail est évalué uniquement par des chiffres. Or, d'une part les chiffres ne disent rien du travail et mesurent tout au plus son résultat. Ne s'intéresser qu'au résultat revient à nier l'engagement humain nécessaire à la réalisation du travail et garantissant sa qualité, c'est nier le travail réel et inciter le travailleur à dégrader son travail pour accélérer la cadence ou à employer de l'énergie à la recherche de meilleurs chiffres plutôt qu'à l'amélioration de la qualité du travail.

D'autre part, la mesure individuelle de la performance met les travailleurs en compétition au lieu de les inciter à coopérer, le tout avec des outils pensés pour que les uns aient un intérêt direct à ce que les autres ne réussissent pas (par exemple, les primes modulables conçues comme un montant fixe à partager entre tous, le pourcentage élevé de certains impliquant nécessairement le pourcentage faible d'autres).

La qualité totale :

Le risque de l'échec étant intrinsèquement lié au travail humain, toujours confronté à la résistance du réel, la qualité totale peut être un but mais certainement pas une prescription.

Toute la démarche de certification, de normes ISO par exemple, est basée sur l'idée que la conformité aux normes garantirait la qualité totale. Cette recherche de perfection peut surtout conduire au mensonge et à la fraude.

La standardisation :

Derrière la standardisation des procédés se trouve la recherche de mutualisation des agents. Les deux répondent à un souci de rationalisation et de rationnement mais font l'impasse sur tout ce qui fait le travail vivant : coopération dans l'invention et la reconnaissance d'une trouvaille, délibération d'une équipe pour adopter telle ou telle règle de fonctionnement qui se modifiera avec l'arrivée ou le départ d'un membre de l'équipe, etc....

Si les procédés sont précisément définis par la prescription, c'est pour éviter que « le facteur humain » puisse perturber le bon déroulement de la tâche et pour permettre d'interchanger les travailleurs. Cette vision purement mécanique des travailleurs et du travail, qui fait croire qu'elle garanti la qualité quand elle n'assure que la quantité, porte une grave atteinte à la santé mentale des travailleurs dont la subjectivité, voire l'humanité, est niée.

Une forme particulière d'épuisement professionnel : la souffrance éthique

Cette nouvelle approche du travail par le seul prisme de la gestion conduit les travailleurs à contourner des règles destinées pourtant à assurer la qualité dans le but de pouvoir atteindre le résultat statistique attendu. Ainsi le délibéré en collégialité, la motivation des décisions, l'assistance d'un fonctionnaire de greffe aux audiences sont autant de garanties, pour le juge et pour le justiciable, qui disparaissent à bas bruit de l'activité juridictionnelle pour satisfaire à la prescription qui se réduit à des objectifs chiffrés inatteignables.

Se développe alors, au-delà des pathologies de surcharge ou de stress, une souffrance particulière, que les cliniciens appellent la souffrance éthique : elle provient de ce que le travailleur est contraint

de faire, pour répondre aux prescriptions, des choses qu'il réprovoque sur le plan éthique. Dans tous les univers de travail aujourd'hui, on trouve des travailleurs consciencieux qui souffrent de ce que leur métier, tel qu'il est devenu, entre en conflit avec ce qu'ils estiment moralement acceptable. Et quand ils osent interroger l'organisation du travail et exiger de pouvoir satisfaire aux exigences fondamentales, ils sont perçus comme des « perfectionnistes », « trop pointilleux ». Le risque est grand alors, que pour ne pas déséquilibrer l'organisation du travail, ils soient stigmatisés voire disqualifiés dans le but de ne pas ébranler l'organisation en place.

Ainsi, ce qui génère de la souffrance, ce ne sont pas les fragilités personnelles des individus mais bien l'organisation gestionnaire qui nie à la fois les conséquences morales d'une dégradation forcée du travail pour satisfaire des objectifs statistiques et l'empêchement de toute forme de coopération et de délibération collective qui en découlent.

Ces modes de fonctionnements nouveaux vont à l'encontre de l'investissement des personnes dans un travail qu'elles ont choisi, dont elles attendent un accomplissement, auquel elles donnent un sens, et qui peut être renforcé si les liens de coopération sont préservés.

**Extraits d'une tribune de Christophe Dejours, psycho-clinicien du travail,
Le Monde du 25 septembre 2009, *Contre l'isolement, l'urgence du collectif* :**

« Dans les entreprises où l'on se suicide, il n'y a plus de collectif digne de ce nom, il n'y a plus de confiance ni de loyauté entre collègues, il n'y a plus de coopération ni de solidarité. Le vivre-ensemble a fondu et laissé place à la solitude de chacun, et à la peur. Il n'y a nulle fatalité dans cette évolution. Le rapport au travail n'a cessé de se dégrader au fur et à mesure que la référence à la gestion a chassé la référence au métier et à la qualité fondée sur les règles de l'art »

« Ce dont les salariés ont besoin, ce n'est ni d'une « humanisation », ni d'un apprentissage à la gestion du stress, ni de relaxation, ni de médicaments psychotropes. Ils ont besoin d'entraide, de coopération horizontale avec les collègues et verticale avec l'encadrement, pour travailler bien. Il suffit pour y parvenir de desserrer la tyrannie de la gestion et de remettre le travail au centre. Car, si le travail peut avoir un sens, ce ne peut être que dans la qualité d'une tâche bien faite, c'est-à-dire conforme avec les règles de métier. On l'a amplement démontré par la clinique du travail : ces règles de métier sont en même temps des règles de savoir-vivre qui organisent la convivialité et la solidarité. Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble. »

Le 6 décembre vous voterez pour élire vos représentants dans les CHSCT départementaux et au CHSCT ministériel. Les élus du SM, fort de leur expérience avec les psycho-cliniciens du travail et de leurs analyses, porteront cette parole dans les instances qui œuvrent pour améliorer les conditions de travail.

Syndicat de la magistrature
12-14 rue Charles Fourier, 75013 Paris
Tél : 01 48 05 47 88 – Fax : 01 47 00 16 05
Mail : contact@syndicat-magistrature.org
Site web : www.syndicat-magistrature.org
Twitter : @SMagistrature

