

Colloque

Lorient

Le 28 mars 2017

Le syndicat
Des agents du
Département
Du Morbihan



Comprendre et Dire pour Agir

Extraits des interventions
et des échanges

**le Travail à
l'épreuve du
Management**

**Comprendre et dire
pour agir**

Intervenants :

- Vincent De GAULEJAC**
Sociologue
- Jean-Claude DICAVET**
Sociologue
- Dominique FUEZ**
Médecin du travail
- Tony FRAQUELLI**
Syndicaliste CGT

Nous retrouver
sur **youtube**

CGT56colloque2017
<https://www.youtube.com/watch?v=PPfnFaps1z8>

Nous contacter

CGT56colloque2017@gmail.com

02.97.12.48.39

Syndicat CGT des Agents du Département du Morbihan

Avec la participation de l'Observatoire des Conditions de Travail de la FERC-CGT,
l'Union Départementale CGT du Morbihan et la Confédération Générale du
Travail (Activité Travail)

Avant-propos

Organisé par le syndicat CGT des Agents du Département du Morbihan, ce colloque a réuni 180 travailleurs/euses : actifs, privés d'emploi, retraités, syndiqués à la CGT ou pas.

L'initiative s'inscrit dans le cadre d'une démarche syndicale de longue haleine, sur la question du travail. Elle a été précédée par une journée d'études intitulée « Sens du travail, à nous d'en décider... » Elle sera suivie d'un autre moment consacré, lui, à l'élaboration d'une stratégie syndicale destinée à remettre la main sur le travail (novembre 2017).

L'Union Départementale CGT, la CGT Ferc, et la Confédération CGT ont été associées à l'organisation de la journée.

" Comprendre et dire, pour agir" sont les trois leviers de la démarche initiée par le syndicat CGT des Agents du Département.

L'objectif de cette journée du 28 mars était donc de donner des outils pour comprendre les mécanismes du management, ouvrir la parole sur ces questions, et commencer à socialiser les pratiques « clandestines » des travailleurs qui résistent au management pour continuer à bien faire leur métier

Intervenants :

- **Cyril CORBIN**, secrétaire général du syndicat CGT des agents du Département du Morbihan
- **Jean Claude PICALET**, chercheur sociologue du travail
- **Vincent DE GAULEJAC**, professeur émérite Paris 7, sociologue
- **Dominique HUEZ**, médecin du travail CGT

- **Les travailleurs.ses de différents secteurs professionnels du Morbihan** : questions, débats, témoignages...

- **Tony FRAQUELLI**, Confédération CGT, activité travail
- **Françoise LIGNIER**, FERC CGT OFCT, activité travail

Document réalisé à partir des notes prises par Françoise Lignier de la FERC-OFCT et mis en forme par Claudine Cornil – UD CGT 56
Nota Bene : toutes les interventions, à l'exception de celle de Vincent de Gaulejac, ont été relues et validées par leurs auteurs.
Illustration : Dessinateurs pour le Livre - Lutte des Chaix – Fédération CGT du Livre

Introduction au colloque, Cyril CORBIN

Bonjour à toutes et à tous,
Quelques mots avant de donner la parole à notre premier intervenant.

Au nom de tous les adhérents du syndicat CGT des agents du Département du Morbihan, **je souhaite d'abord remercier l'ensemble des agents du lycée Dupuy De Lôme** qui nous accueillent aujourd'hui.

Je tiens également à remercier toutes les structures de la CGT qui ont contribué à l'organisation de ce colloque : d'abord notre syndicat, celui des agents du Département du Morbihan qui est à l'initiative de cette journée. **Et plus particulièrement l'équipe - ils se reconnaîtront- qui s'est réunie régulièrement depuis plusieurs mois...** L'Union Départementale, la Confédération qui a mis notamment à notre disposition ses compétences en communication puisque ce colloque sera filmé, je remercie au passage Alessandro, La FERC, Fédération Education Recherche Culture.

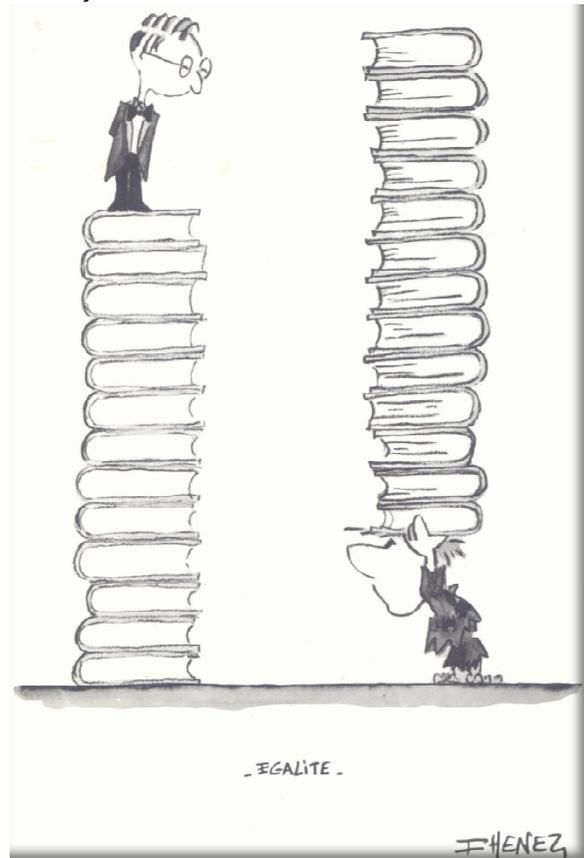
Je souhaite aussi adresser un remerciement appuyé et chaleureux à Claudine CORNIL qui s'est investie sans compter pour aider notre syndicat à organiser, à définir et clarifier l'objectif de cette journée.

Comme vous pouvez le voir, la CGT, c'est un collectif de travail très riche, c'est la grandeur de notre syndicat.

Evidemment, ce colloque n'aurait pas eu le même intérêt sans l'apport de l'ensemble des intervenants, je leur exprime donc ma gratitude car ils ont répondu présent sans hésiter alors que leur emploi du temps est certainement très chargé.

Merci donc à Jean-Claude PICALET, chercheur sociologue, le « régional de l'étape » qui a déjà participé à une initiative de notre syndicat en 2015. Au regard de cette intervention très intéressante, il était

évident de te réinviter Jean-Claude, pour cette journée.



Merci à Vincent de GAULEJAC, sociologue, professeur émérite à l'université Diderot-Paris 7 qui, sans le savoir, a déclenché l'idée de cette journée car nous avons visionné, il y a quelque temps, une vidéo dans laquelle vous interveniez sur la révolution managériale et nous avons été tous enthousiasmés par votre façon d'expliquer ces processus et mécanismes. Avec votre venue, nous voulons en faire profiter le plus grand nombre.

Merci à Dominique HUEZ, médecin du travail ; remerciements avec une mention spéciale. Je me dois, en effet, de prendre un temps pour vous expliquer la situation de Dominique. Celui-ci était médecin du travail jusqu'en 2013 à la centrale nucléaire de CHINON. Suite à un certificat médical rédigé en urgence pour un salarié d'ORYS, une société sous-traitante du nucléaire, celle-ci, appuyée par EDF a porté plainte auprès de l'ordre des médecins.

En septembre 2016, la chambre nationale disciplinaire de l'ordre des médecins, dernier tribunal d'exception en France, a infligé un avertissement à Dominique, assorti de devoir verser 1000 € à la société ORYS. Aujourd'hui, ORYS et EDF s'acharnent contre un médecin du travail en faisant saisir ses deux véhicules et en bloquant son compte bancaire. Malgré cet acharnement, Dominique HUEZ est parmi nous aujourd'hui.

Soyez-en Dominique chaleureusement remercié et soyez assuré de notre soutien sans faille et notre solidarité. J'invite d'ailleurs chacun à consulter le blog de Médiapart sur lequel est décrite toute cette affaire, c'est véritablement édifiant.

Enfin, un merci à Tony FRAQUELLI et Françoise LIGNIER, syndicalistes CGT qui travaillent respectivement au niveau confédéral et à la FERC sur ces questions du travail et du management. Ils ont bien voulu nous aider. Ils nous apporteront leur éclairage cet après-midi.

Voilà, j'espère n'avoir oublié personne...

Vous êtes nombreux à vous être inscrits à cette journée. Vous montrez ainsi l'intérêt que vous portez au sujet que notre syndicat met en avant pour cette année et les années à venir, **celui de penser le travail**.

Ce qui réjouit l'équipe organisatrice, c'est la diversité des métiers représentés dans cette salle ; diversité des métiers mais aussi diversité des fonctions puisque certains d'entre vous sont en responsabilité et doivent donc appliquer des méthodes de management ...Sans aucun doute cette diversité va enrichir le débat.

Vous aurez compris qu'il ne s'agit pas aujourd'hui d'une réunion syndicale, d'ailleurs beaucoup de personnes parmi

vous ne sont pas syndiquées. En revanche la CGT offre aujourd'hui, avec ce colloque, un espace de pensée dans lequel tout le monde est invité, avec l'apport universitaire de nos intervenants, à venir réfléchir collectivement sur la question du travail.

Nous considérons en effet que c'est la responsabilité d'une organisation syndicale, telle que la CGT qui a une longue tradition d'éducation populaire, de créer les conditions de mettre sur pause, d'arrêter de travailler et de réfléchir. D'ailleurs penser le travail, c'est travailler...

Nous avons donc choisi un angle d'attaque assumé qui est d'une brûlante actualité notamment dans notre collectivité, le Département du Morbihan, mais cela est le cas dans tous les secteurs d'activité : notre thème c'est **celui du travail à l'épreuve du management**.

Vous noterez l'absence de point d'interrogation dans cet intitulé car nous affirmons que l'introduction des méthodes managériales dans nos services ou entreprises dégrade le travail et les métiers, voire les ignore complètement.

Le management n'a rien de neutre et ne relève pas d'une simple évolution naturelle de la gestion du travail et du personnel. L'anglicisme du terme devrait d'ailleurs nous mettre la puce à l'oreille. Je laisserai Vincent de Gaulejac développer tout à l'heure sur ce thème ...

Nous pensons à la CGT que le management est en quelque sorte le « bras armé » et agissant de l'idéologie libérale, souvent à l'insu de ces acteurs et de ceux qui mettent en œuvre ces méthodes. Pour faire vite, l'idéologie libérale dans le secteur privé, c'est la rentabilité et dans le secteur public, c'est la mise en musique des politiques

d'austérité, avec les termes de contraintes ou de rationalisation, en nous faisant croire à cette bonne blague selon laquelle il n'y aurait plus suffisamment d'argent pour répondre aux besoins de service public, argument pour réduire les personnels.

Nous n'en sommes plus aujourd'hui à « comment faire mieux avec moins » mais à devoir accepter la « baisse du niveau de service public » pour soi-disant diminuer une dette publique créée par ceux-là même qui osent dire que l'Etat est en faillite. Je vous rappelle que les revenus du capital, n'ont jamais été aussi élevés. Je vous renvoie vers les chiffres qui démontrent l'augmentation indécente des dividendes du CAC 40. En résumé, l'idéologie libérale, c'est l'homme au service de l'économie et de l'enrichissement de quelques-uns...

Ce qui nous amène à ce thème du travail à l'épreuve du management. C'est depuis 4 ou 5 ans l'expérience issue de notre activité syndicale quotidienne et l'observation minutieuse de mécanismes qui viennent insidieusement ronger les métiers. L'individualisation des rapports interpersonnels a pour conséquence une dégradation des collectifs de travail et une augmentation des conflits dans les équipes. Des renoncements se succèdent et paraissent anodins pris isolément et au premier abord, quant à l'éthique, par exemple, de certains métiers médico-sociaux. Les relations hiérarchiques deviennent infantilisantes ou culpabilisantes, **Les agents ont le sentiment avéré de ne pas avoir les moyens de bien faire leur métier, et de perdre le sens de leur travail...**

C'est le lot quotidien de notre organisation. C'est tout cela que la CGT souhaite mettre sur la table du débat hors des instances

officielles représentatives dans lesquelles cette question est au mieux déniée, au pire jamais évoquée.

Après avoir entendu les apports universitaires et théoriques et avec vos témoignages, il s'agira pour notre organisation de réfléchir à une démarche syndicale agissante avec tous ceux qui voudront bien participer à cette initiative. Ce sera l'objet de la deuxième journée en novembre : **Comprendre et dire pour agir**

Je vais maintenant donner la parole aux intervenants. Mais auparavant pour introduire leur propos et le sujet de ce colloque, je vous propose de regarder deux extraits d'un documentaire de Marcel TRILLAT et Cécile MABILLEAU « **Rêver le travail** » dans lequel un jardinier de la ville de Paris et un ouvrier de Savoie parlent de leur travail. Je vous invite à écouter attentivement la façon dont il parle de leur métier. Ils évoquent également les conséquences des restructurations, des réorganisations et du management sur leur travail. Même si vos activités sont différentes, je suis certain que ces témoignages feront écho chez chacun de vous, quel que soit votre métier...

Je vous souhaite à toutes et à tous une bonne journée de travail, d'échanges et de débats !

« Nous n'en sommes plus aujourd'hui à « comment faire mieux avec moins » mais à devoir accepter la « baisse du niveau de service public » pour soi-disant diminuer une dette publique créée par ceux-là même qui osent dire que l'Etat est en faillite. »

Vincent de Gaulejac

Le capitalisme paradoxant

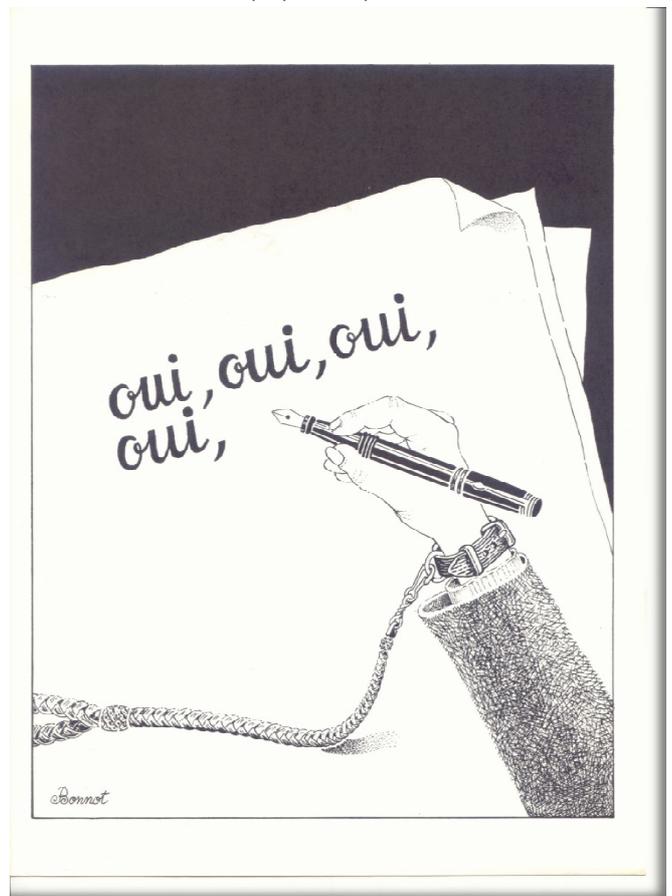
Qu'est-ce qui se passe dans le monde du travail ? Comment se fait-il, alors que les conditions objectives se sont améliorées, que les conditions subjectives se détériorent ? Le comment « ça va » appelle des réponses du corps qui dit que ça ne va pas. 77% des salariés aiment leur travail. Mais aussi 35% le jugent nocif à la santé, 58% n'ont pas le temps de le faire correctement. Et tout est vrai. Oui, on aime son travail mais le travail change, ça perd du sens et ça fait du mal.

Pourquoi on en est arrivé là ? Pourquoi ce qui est né dans le privé est arrivé dans le public ? D'où ça vient ?

Années 70, dans les grandes multinationales, il n'y a plus d'antagonisme capital/travail, mais la réconciliation homme/entreprise. Cette théorie est née chez elles, dans les secteurs technologiques de pointe, et diffusée dans l'énergie, les banques... On fait apparaître un arsenal d'outils de gestion : management par objectifs, par la qualité, par l'excellence, par l'évaluation et ils sont présentés comme opérationnels, performants. Cette théorie a été vendue dans le monde par des grands cabinets de consultants. Ses outils vont servir de modèle dans le public : Télécom, la Poste.... Puis il y eut la RGPP, la MAP, sous couvert de moderniser. Peu ont vu ces transformations structurelles. **Le gestionnaire, dans la nouvelle idéologie, n'est ni de droite, ni de gauche, juste efficace, efficace, optimisé.** Donc c'est difficile à combattre car cela n'apparaît pas comme une idéologie. En fait, s'en est une.

Ce sont des théories du capital humain, issu des mêmes écoles de pensée, l'école de Chicago. Elles déconstruisent le rapport capital/travail. C'est une gestion dite scientifique de l'humain. **Chaque individu est un capital qu'il peut valoriser par sa formation, sa santé....** C'est diffusé partout, dans toutes les sphères : il faut se rendre performant. On a intériorisé cette exigence : il faut être un

entrepreneur de soi. Ça s'est joué sur une transformation des modes de pouvoir. Dans le modèle disciplinaire décrit par Foucault, il y avait le pouvoir hiérarchique, pyramidal, disciplinaire. Avec la révolution managériale, l'objet du pouvoir n'est plus que le corps. Ça ne fonctionne plus à la discipline mais à l'objectif : pour être reconnu, satisfait, il faut se mobiliser, être autonome, non surveillé. C'est la psyché qui doit devenir docile.



Conséquence : avant la question de la santé c'était le corps. Maintenant ce sont les RPS, ce qui touche au mental. Ce qui est en jeu, c'est le désir et l'angoisse. C'est l'idée qu'on va se réaliser dans le travail. Si on n'a pas d'activité avec ses ressources, on n'est rien, on ne peut se réaliser. Être au chômage, c'est ne pas avoir su développer ses qualités employables. Ça change. **Avant on demandait l'obéissance ; maintenant, il faut être entreprenant, sans que ce soit défini clairement.**

C'est passer du savoir-faire au savoir-être. On devient responsable des résultats.

A la soumission à l'autorité se substitue des exigences d'autonomie et de responsabilité. C'est le débat (Seillière) sur être « risquophile » ou « risquophobe ». C'est l'introduction des évaluations individuelles, c'est passer de la culture de moyens, dévalorisée, à la culture de résultat. C'est faire plus avec moins. C'est la performance. Chacun est invité à gérer sa propre carrière, son portefeuille de compétences. D'où la mobilisation subjective. Ces savoir-être ont des conséquences paradoxales. La mobilité met dans l'insécurité, la flexibilité aussi. Le décalage prescrit/réel devient un problème central. C'est paradoxal. Ça signifie quoi ?

Petit détour : il y a une différence entre la contradiction et le paradoxe. La contradiction, ce n'est pas nouveau, c'est la condition humaine, c'est l'oxymore, c'est l'histoire du monde ouvrier contre le capital.

Le paradoxe, c'est la vision du monde juste mais ça ne marche plus. C'est qui les capitalistes ? Qui sont les actionnaires ? Les banques, les fonds de pension, les officines... Les fonds de pension utilisent le capital pour payer les retraites. C'est l'invisibilité du pouvoir.

L'opposition capital/travail apparaît de façon déplacée. Prenons l'exemple d'un outil de gestion l'« economic value » : l'entreprise est profitable si le profit est supérieur au revenu des capitaux attendus. Il faut que le capital investi rapporte autant que ce qui serait investi sur les marchés financiers. D'où la liquidation d'entreprises qui tournent.

Il y a eu une recherche dans une entreprise publique après sa privatisation : en quelques mois, la stratégie a changé, elle a été mise sur les profits quand les valeurs intériorisées par les agents portent sur l'intérêt général. Cette stratégie rend malade. **Il n'y a plus de sens et de valeurs. La seule valeur est la profitabilité ;** donc on est toujours dans cette contradiction capital/travail mais c'est moins net. Ça confronte à des dilemmes impossibles.

Face à une injonction contradictoire, la possibilité du choix est barrée. On ne peut ni obéir, ni désobéir. On rend le chômeur responsable du chômage. Pôle emploi n'aide plus mais renvoie la responsabilité de la situation. C'est une violence difficile à saisir, portée par la novlangue.

« L'entreprise a besoin d'actes et pas de paroles » : ce sont des mots bizarres mais ça ne rend pas malade.

Au travail, on ne sait plus de quoi on parle. Tout est modifié : cessation d'actifs publics pour privatisation, RPS pour souffrances au travail, etc. On ne peut se reconnaître dans ce qui est dit avec son contraire. On n'est plus sur le profit mais sur le juste retour du capital investi.

2^{ème} paradoxe « Nous sommes tous d'accord » : chacun est libre, autonome mais personne ne peut être en désaccord.

3^{ème} : Ce « nous », est un marqueur collectif alors que l'organisation promeut l'individualisation.

4^{ème} paradoxe : l'entreprise a des besoins. Comme les hommes. Les hommes deviennent des ressources et l'entreprise est la finalité – avant même sa production. C'est un basculement idéologique non combattu. On est sur l'excellence durable. Ce qui est stupide et dangereux. Excellent, cela veut dire hors du commun. Alors que devient le commun, la société ? **La lutte des places se substitue à la lutte des classes.** Il y a impossibilité d'être excellent dans la durée. Pour y arriver, il faut tricher. C'est la société qui a le syndrome de Lance Armstrong. Ceux qui ont dénoncé ont été éjectés. Tous trichent : banques, Volkswagen, les chercheurs... On maquille les indicateurs pour être excellent.

Exemple dans l'évaluation : ABCDE, E est insuffisant, D doit faire ses preuves, C satisfaisant, B, A hors du commun. C'est le contrat narcissique. **Les objectifs ne cessent d'augmenter mais le travailleur s'essouffle.** Les spirales ascendantes finissent par s'inverser. Le compliqué, c'est de dénoncer la perversion.

Comment être contre la qualité ? Le Lean, c'est d'une intelligence rare, ça signifie dégraissage.

Cela se traduit entre autres, par le mesurage des pas dans le privé. Dans le public, ça produit beaucoup de malaise. **Si on a choisi d'être assistante sociale, médecin....C'est parce que ça fait sens. Ces métiers sont liés à leurs finalités pour les professionnels.**

Pour se protéger, on met en place des mécanismes de défense: on débranche, on déconnecte la pensée et les émotions. Ne pas penser, c'est être dans l'action permanente comme on le voit de plus en plus.

L'encadrement intermédiaire est le plus en souffrance. Et ça, ce ne sont pas que des coûts psychiques et sociaux mais aussi économiques.

Pour les militants C'est la double peine: ils se sentent responsables sans avoir les réponses. Donc, on fait comme si.

En effet, être en souffrance renvoie à la nécessité de parler. Mais ce n'est pas dans la culture syndicale actuelle.

Comment dé-psychologiser les problèmes pour les renvoyer à l'organisation du travail ?

Comment on repasse au collectif ? Et comment on passe à la dimension politique ?

« L'entreprise a des besoins. Comme les hommes. Les hommes deviennent des ressources et l'entreprise est la finalité – avant même sa production. C'est un basculement idéologique non combattu. »



Jean-Claude Picavet - Sociologue

Temps et Contretemps de l'action publique

Les gestes du quotidien deviennent transparents, c'est d'autant plus vrai pour le travail féminin. Beaucoup de fonctions ne comptent pas, ne rentrent pas dans l'économie. Par exemple, le temps des relations internationales qui était basé sur la culture, l'amitié entre les peuples est devenu le temps des affaires.

Il y a un grand paradoxe : le temps réel deviendrait invisible, ce qui fait que les gestes et les soins quotidiens sont ignorés. Une grande importance est accordée au reporting, aux procédures, aux évaluations sans objet. Combien de réunions et de procédures ressemblent-elles à des rituels ? La qualité, dans ce modèle-là, c'est l'échange sur les procédures. Comment on fait les choses, comment on opère ensemble ? Plus on est dans les « bonnes pratiques », plus c'est l'aliénation, le travail devient une technique. **On vole le travail aux travailleurs.**

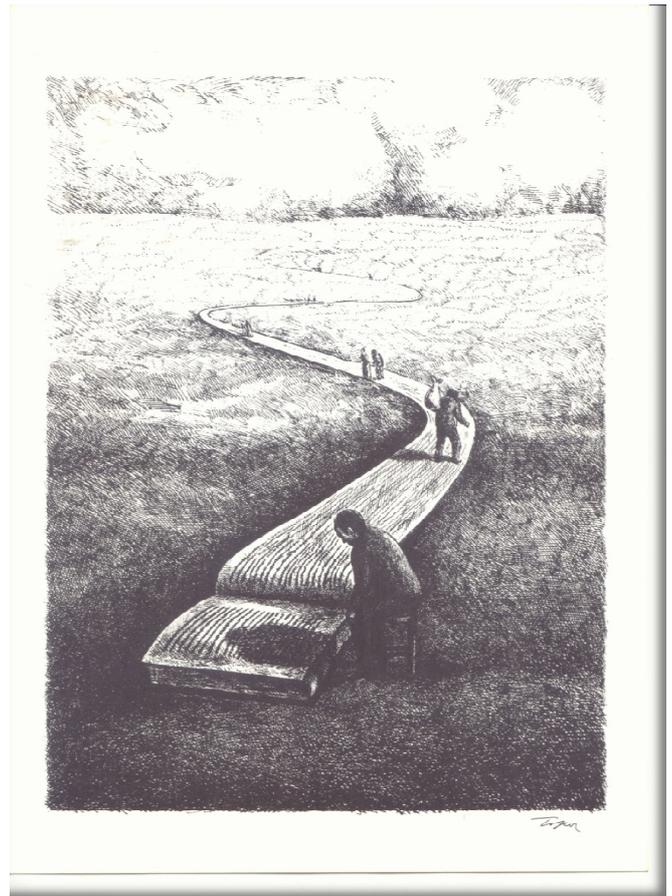
Le concept de « management » est des plus flous. Cette notion englobe des procédures, des manières de dire ou de faire, comme des manières tout court de se positionner, de hiérarchiser. Ce flou est central dans toutes les procédures.

On parle de bonnes pratiques, alors qu'elles sont déniées dans les faits. Ce qui permet de reporter le champ lexical sur la personne et de rendre moral ou psychologique ce qui relève des affaires publiques.

La question de bien gérer, de bien administrer, de la **bonne gouvernance**, pour terminer par le bien vivre en entreprise et par le bien-être au travail est la fameuse « bienveillance » que l'on retrouve partout aujourd'hui dans le langage commun.

Le mot Bienveillance se substitue à la notion de Fraternité que notre histoire a posée comme un

des trois principes de nos institutions dans le langage courant avec toutes ces vertus positives. Cela fait passer nos relations d'une conception politique de l'altérité à une vision morale de nos relations.



D'une bonne volonté bienveillante, descendante, ascendante ou condescendante, le management génère une posture souvent religieuse ou mystique de cette morale.

La notion de gouvernance et de bonne gouvernance semble bonne comme un bon souverain ou un bon apôtre... La morale est pour les autres du bon peuple... **La notion de gouvernance des entreprises et des affaires publiques supprime la pensée politique et l'altérité pour la soumettre à la condition sociale.**

Voyez comment la perception moraliste d'un concept flou, en fait vite un vrai objet, non pas sur des réalités vécues et expérimentées, mais sur des valeurs d'incantation et des représentations langagières. L'information et sa formulation devient l'image du phénomène, ce qui génère une confusion mentale.

Le débat, si débat il y a, n'est pas de comprendre de quoi l'on parle, mais de comment diviser et subdiviser des tâches et des rôles.

Victor Hugo parlait des trois leviers de l'action publique : *Savoir – Vouloir – Pouvoir*

Réussir à réunir des principes de connaissances et de reconnaissance du réel est souvent compliqué. **Si le principe de volonté est important pour donner du sens à des projets, la volonté de se représenter l'existant selon sa vision du monde est dangereuse.**

La communication et le langage ne cherchent plus à produire une représentation critique et réflexive, mais une manière d'assigner et d'asseoir les pouvoirs.

Regardons comment ces logiques font élire des patrons et des managers aux plus hautes fonctions publiques des Etats.

Sans même parler de la personnalité inquiétante du nouveau président des Etats Unis d'Amérique, dans d'autres Etats, des grands patrons comme en Italie ont été élus présidents.

Ce que l'on nomme la **culture managériale** ou la **culture du pouvoir** repose sur l'image qu'elle donne, sur l'immédiateté des représentations, plus que sur les capacités à comprendre à dire ou à agir. **La combattre n'est pas lutter contre la modernité, mais bien contre l'obscurantisme.**

C'est pourquoi le sous-titre de notre assemblée **« Comprendre et dire pour agir »** permet de reposer l'espace public sur un principe de connaissance et de reconnaissance des situations et faits réels.

Comprendre est un mot dont l'étymologie est en soi une double prise sur le réel. « *Cum* » c'est être ensemble avec et « *prehendere* littéralement « saisir ensemble, embrasser quelque chose,

entourer quelque chose » d'où « saisir par l'intelligence, embrasser par la pensée ».

La manière de comprendre et de dire le réel est incluse dans le mot Logique et le fameux Logos de ce que semble dire un fait et ce que l'on sait dire à son propos de le comprendre.

Le langage et la logique du propos est bien de comprendre et de saisir le réel pour agir en connaissance et en reconnaissance.

Tous les systèmes de formation et de qualification issus du monde managérial des entreprises, oublient ou ignorent l'heuristique de comment les connaissances naissent de la praxis.

Nos élites aujourd'hui n'apprennent que classiquement la philosophie politique et les arts libéraux. Apprendre à philosopher ou à penser est plus essentiel que de savoir citer la voix du maître. Souvent la Programmation Neuro Linguistique (PNL) revient à savoir se positionner dans la manière de dire, de désigner et d'assigner.

Le langage managérial devient le symbole même du pouvoir.

Ceux qui disent ne savent pas toujours faire, et surtout s'en positionnent loin, pour dans un second ou tiers temps faire mine de condescendance. Quand ceux qui font n'osent ou ne savent dire.

Dans nos rapports à la formation, **la qualification est aussi disqualification de nombreuses compétences pratiques, sociales et environnementales. L'éducation populaire, professionnelle ou syndicale est ce double pari de l'intelligence et de l'intelligibilité.**

Nous disions au tout début que le management était un concept mou et flou. Si nous voulons produire de l'intelligence et de l'intelligibilité, mettre nos institutions publiques et nos missions aux services de tous, **il faut plus penser et repenser, que de croire aux dépenses.**

Bien sûr, il faut des moyens et des budgets conséquents, mais la vision fonctionnelle du pouvoir de commande et de décision financière est un autre mythe de l'action publique. Qui « paie commande » bien évidemment, mais suffit-il de payer pour qu'une action publique opère ?

Combien de politiques publiques ont échoué que de prétendre acheter la paix sociale, de répondre par des biens matériels à des questions existentielles ?

L'écueil récurrent de nombreuses opérations est d'être souvent binaires. **Les logiques gestionnaires et décisionnelles se comparent à des flux que l'on ouvre et que l'on ferme en oubliant l'intelligence opératoire des acteurs et citoyens.**

Et un ex président parlant de flux migratoires ose parler de « fuite de canalisation »... Mais quand nos élus se disent décideurs et nos élites patrons de services publics, et voient la liberté dans les choix qu'ils font ou imposent (même légitimement), ils oublient que **la liberté est moins de choisir que d'ouvrir des alternatives et des énoncés.**

Ces logiques de flux de nos sociétés « liquides » rendent nos « vies liquides ».

Nos systèmes d'ordres et de commandes oublient trop souvent de comprendre et de jouer, comme de déjouer des pièges.

Jouer pour comprendre, c'est jouer avec et non se jouer de l'autre ou pire de se la jouer. Les jeux de pouvoirs et de séduction c'est aussi s'en déjouer, ne pas en être dupe. Je pense à Eugène Enriquez et à ses travaux sur les jeux de pouvoir et de séduction en entreprise.

La nature jouée des relations sociales à comprendre et agir au mieux, à saisir le réel dans la connaissance et non dans un enrobage de vertus morales fussent-elles « bienveillantes ».

Les valeurs sont issues de nos pratiques, elles viennent d'un substrat de ce que nous formons et cultivons de nos relations sociales à dire et à faire au mieux dans nos rôles et responsabilités.

La culture du pouvoir se serait-elle substituée aux **pouvoirs de la culture** de récolter ce que l'on sème ?

Ex de la vision d'un chercheur de l'école de Chicago, la culture n'est pas ce que produit le peuple, mais ce que l'on lui donne à voir ou à entendre...

L'affichage des valeurs comme des bonnes intentions, n'agit pas sur le monde mais crée une vision d'un supra, d'un être subjonctif en quête de soi et de sens, de bien-être et de savoir être... Quand le verbe être est l'enjeu de ces dimensions multiples et singulières.

L'individualisation des destinés dans un monde globalisé génère des perspectives résolument nouvelles. La modernité n'est ni dans la casse des services publics ni dans un retour à un hypothétique âge d'or.

Il n'y a pas de destinées individuelles sans de nouvelles formes à créer de l'espace public et de nos institutions. Mon ami et patient Professeur Jan Spurk **parle « d'individualisme sériel »** pour désigner l'atomisation et la fragmentation que nos organisations génèrent en prétendant rassembler. A nous de créer des futurs possibles » comme il l'évoque dans un de ces derniers ouvrages.

Que faire ? Me direz-vous...

Aux trois mots de Victor Hugo, je dirais ces trois notions des possibles de la science et de nos possibilités de connaissances :

Comprendre – expliquer – résoudre

Quand je titre mon intervention autour de ces **Temps et contretemps de l'action publique**, je veux dire et nous le savons tous et toutes, qu'à vouloir résoudre trop vite un problème l'on cherche souvent à réduire les effets. **Nos actions se limitent alors à nos problèmes.** Combien de politiques publiques émanent des problèmes et combien de petits malins posent problèmes pour bénéficier de mesures ?

Comprendre et expliquer, ça prend du temps mais s'expliquer permet de s'entendre, pas forcément d'être d'accord, mais de former un espace public de concertation et d'explicitation des raisons.

Le management et le mode de communication qu'il induit repose sur un mode de persuasion et de posture/imposture du pouvoir

Oui, **comprendre et dire pour agir**, c'est non seulement adopter une posture responsable des

salariés et des fonctionnaires mais c'est ouvrir de nouveaux modes de citoyenneté et de responsabilités pour et avec la population.

Les politiques de l'offre, de clients / serveurs issues du monde marchand faussent les temps de l'action publique qui avant d'être un « coût » sont une ressource de produire non seulement de l'intelligence mais aussi de l'intelligibilité.

Quelle lecture avez-vous de l'intérieur des institutions, quelle vision de professionnel ou de citoyen en avons-nous ?

A quoi bon de belles et bonnes gouvernances, quand le bateau semble ivre ? Ou quand l'ivresse des pouvoirs ne fait plus voir le réel ?

« Le Nouvel Egoïsme territorial » c'est sous ce titre de livre que Laurent Davezies désigne un phénomène qui gangrène nos institutions. Pour obtenir des moyens chaque service ou chaque administration se trouve en concurrence.

Que faire ?

- Reposer un véritable « objet » de l'action publique dans un temps instituant des relations sociales.
- Donner au collectif des possibilités de recherche-action, de fonder de réelles connaissances et reconnaissance du faire et du dire.
- Arrêter les modes de fragmentations et d'injonctions paradoxales mais Vincent De Gaulejac en parlera bien mieux que moi.

Les politiques publiques se détruisent toujours plus vite qu'elles ne se fondent.

Aussi je réunis mes travaux sous cette formule : nous serions passés **de la tour de Babel à la course au label.**

Pourtant, les travailleurs et fonctionnaires sont toujours **mus par l'envie de faire au mieux et d'œuvrer** dans l'intérêt de réussir et résoudre. L'organisation fonctionnelle et conceptuelle des rôles est à repenser et non seulement à dépenser.

Ce sont bien sûr les baisses de budget qui sont dommageables, mais plus encore l'absence de perception des rôles et des ressources publiques que nombre d'agents et d'associations opèrent.

La loi des marchés, y compris des marchés publics, fait brader des secteurs entiers à des pratiques au rabais avec des emplois et services dégradés. Concourir est toujours meilleure ressource que d'être seulement en concurrence.

« Ceux qui disent ne savent pas toujours faire, et surtout s'en positionnent loin [.....] Quand ceux qui font n'osent ou ne savent dire. »

Débat

Assistante sociale, Cgt : merci aux intervenants. C'était passionnant. C'est important de parler de tout cela pour nous qui sommes dans le réel du travail car ça peut rendre dingue. Comment on fait pour en sortir ? C'est usant et fatigant d'expliquer dans les Instances Représentatives du Personnel que les problèmes ne sont pas sur les personnes. On est toujours face au déni, les dysfonctionnements sont toujours de notre fait. Comment on recrée du collectif ?

Vincent De Gaulejac : il y a un lien entre ces deux dire. La culture de l'urgence, la course en avant, c'est l'oubli de l'histoire, la fin des mémoires des expériences et des restructurations quand rien n'est jamais évalué. La bataille pour faire le lien entre le mal-être et les enjeux autour des organisations du travail pose des tas de problèmes et les employeurs résistent (responsabilité juridique). C'est une bataille pratique, idéologique, psychologique. La grande majorité des militants n'ont pas été formés pour ça et il y a besoin de développer des formations et de l'information. C'est nécessaire aussi pour contrer l'isolement des travailleurs. Cette journée est importante car il y a nécessité de se dire que ce qui se passe n'est pas dans nos têtes. Il y a une forte demande de pouvoir communiquer. C'est avec ça qu'on pourra reconstruire du collectif.

Informaticien, rectorat de Rennes : le travail à distance masque le manque de moyens. L'investissement se fait à domicile. On implique de plus en plus des collègues dans des groupes de procédures, pour aller plus vite. On a eu un séminaire sur la démocratie.

Jean Claude Picavet : je veux porter votre attention sur le fait de revenir au collectif. Les comportements sociaux sont pris dans des rythmes rapides, l'histoire est en dehors de nous. Le collectif se construit sur les espaces du récit. Il ne s'agit pas de revenir sur des formes anciennes mais d'avoir une société où le récit ne soit pas extérieur à nos vies. Il y a toujours eu plusieurs

rythmes, plusieurs temporalités. Il faut sortir de la vérité unique, elle est composite. On a le mythe du réel uniforme. Il faut distinguer contradiction et paradoxe. Plus on est dans l'urgence plus les nœuds sont impossibles à défaire. **Il faut énoncer plus que dénoncer.** Il faut redonner une lecture, redonner une parole. C'est le temps de l'élaboration du cognitif.

Agente dans un collège : le culte de la performance domine partout y compris à l'école ... Comment faire pour ne pas le transmettre aux enfants dans le cadre de l'enseignement ? Ne doit-on pas s'interroger sur ce qu'on porte au niveau éducatif ?

Assistante sociale de secteur à Lorient : un nouveau projet de service nous est concocté. Nous sommes invités à participer à des groupes de travail pour sa mise en place, avec des cadres de proximité. Je pensais qu'on pourrait échanger entre un projet réfléchi et le terrain. Pas du tout. On nous présente les 2 morcelés. Ça illustre la scission entre encadrement de proximité, les responsables de l'action et le terrain. Qu'est-ce qu'on fait ?

Agent territoriale, Lorient : on a mis des mots sur des situations ce matin. C'était très intéressant. Nous sommes tous confrontés au management toxique, avec des laboratoires d'essais. On a posé des alertes pour dangers graves et imminents au CHSCT. Mais on a du mal à trouver des outils syndicaux pour répondre à la maltraitance. On a la suppression des visites médicales par le médecin et des questionnaires par les infirmières. Par contre, on a un service de qualité de vie au travail. Quelle réaction on a quand on est en CAP ou en CT, face à des interlocuteurs déshumanisés ? On met tout le temps le travail en avant mais on a l'impression qu'ils n'en ont rien à faire. On a des réunions avec la direction et on essaie d'avoir une position commune entre organisations syndicales. On a eu le recrutement d'une attachée chargée des relations sociales. On nous fait réécrire un protocole de droits syndicaux, sur les addictions... On n'est que dans les protocoles.

Claudine Cornil, UD Cgt : c'est une journée sur une démarche à l'œuvre, une démarche

d'appropriation des questions du management et de ses conséquences. On va ouvrir progressivement sur le comment faire, ce sera l'objectif de la journée de novembre. Notre objectif est aussi d'avoir le point de vue des cadres. C'est pour cela que nous avons invité la secrétaire générale de l'Ugict (Union Général des Cadres, Ingénieurs et Techniciens CGT) , Marie José devait venir mais n'a pas pu. Les cadres sont à la fois victimes et vecteurs du management. Les cadres vivent souvent des conflits de valeurs très violents, des conflits éthiques, ce sont des salariés.

Mission locale : je me suis retrouvée dans ce qui a été dit. Je n'ai plus les moyens de faire mon métier mais en même temps il faut que je continue à montrer que je l'aime. Les financeurs dictent les objectifs, fixent des indicateurs. Nos marges de manœuvre sont quasi nulles et on nous dit qu'il n'y a pas d'autres choix que ces stratégies financières. Globalement, on est tous dans les mêmes difficultés. Le stress est à tous niveaux de la hiérarchie. On se sent souvent culpabilisés. C'est un comble quand on a doit accueillir des jeunes pour s'insérer dans le monde du travail.

Cgt, centre de rééducation fonctionnelle : nous avons un cahier d'activités où on note l'activité syndicale, pour avoir un fil conducteur de l'histoire. On a mis en place un stage d'accueil de 2 jours pour les non syndiqués. Maintenant, ça s'inscrit bien et on peut échanger de manière assez libre. En outil de défense, le Chsct a un rôle très important, le CE aussi. Nous avons eu une expérience douloureuse avec le suicide d'un cadre. L'activité syndicale, c'est aussi de dire les problèmes. Nous sommes sans arrêt dans une optimisation, et l'encadrement est de plus en plus éloigné. Le président nous dit que les ordres du jour seront fabriqués par les gestionnaires et les avocats d'affaire. Dernier cadeau, le 23 décembre, la direction a reçu les tarifs du budget : mois 25%. Moins 33% à Roscoff. Il faut saluer la mobilisation de la population de Roscoff, avec ses élus, pour défendre cet outil. La lutte est toujours possible.

Cadre de santé, hôpital Lorient. Je vis ma fonction cadre comme je peux. Je me considère en souffrance avec des injonctions paradoxales et

une équipe à accompagner. Il est important de dire qu'il n'y a pas de corporatisme, mais qu'on nous pousse à bout.

Travailleur d'une entreprise de l'agro-alimentaire : l'évolution du management se fait avec celle de l'entreprise. La recherche de profit la fait grandir. Au début tout va bien, on a des postes en recherche et développement, ce qui n'est pas forcément productif. Ces chercheurs nous disent ce qu'il faut faire quand ils ne le savent pas. Le profit, sa recherche, dans l'évolution de l'entreprise n'est-elle pas un danger ?

Jean Claude Picavet : l'économie ne produit pas de social mais le contraire oui. Des structures monétaires ont été créées avant tout le reste. Pour des politiques relatives à la jeunesse, il faut des temps de maturation. C'est la suppression des libertés fondamentales du devenir. S'il y a non énumération des possibles, c'est la restriction à la médiocratie. Ces modes de fonctionnement ont un coût humain énorme. On parle des conséquences sur les ressources mais rien sur l'humain. C'est quoi notre capacité langagière ? **Quelle notion de l'accompagnement social, éducatif, du temps de devenir adulte, quand on veut produire du résultat ?** On produit du monstrueux. Il ne faut pas avoir à choisir entre la graine et le fruit. Il faut refuser une liberté contrainte.

Vincent de Gaulejac : un point à retenir, c'est l'écart qui existe entre ceux qui prescrivent et les travailleurs. Les prescripteurs sont éloignés du terrain. Tout est décidé par procuration, sans les travailleurs à qui on retire les moyens et le temps de la pensée. C'est important de faire la démonstration que cela ne marche pas. Pourquoi la démarche qualité empêche-t-elle de travailler et crée du paradoxe qui est au nom de la qualité ? On crée de la mesurophrénie. Ce qui se veut performant ne l'est pas. **Ce qui se fait au nom de l'amélioration du travail ne permet pas de travailler.** Il y aurait à penser des espaces de réflexion pour permettre de témoigner. Des mots font du bien et pas d'autres. Protocoles, référentiels de prévention des suicides font du mal, on enferme paroles et symptômes. Il faut développer sa capacité à faire de la

communication. C'est la culture de la haute performance. **Il faut dire que ça ne marcherait pas aussi fort si chacun ne participait pas à l'imaginaire leurrant.** Un des exemples est l'anxiété des parents par rapport à la réussite des enfants, les pressions qu'ils mettent sur les enseignants. **C'est le phantasme du classement des meilleurs. Etre seul ne sert à rien, on est toujours perdant sur cette bataille. C'est le mouvement collectif qui doit sortir de la lutte des places.**

Le système n'est pas totalitaire mais globalitaire et c'est l'exclusion si on est en désaccord.

Germaine Tillon* a donné cinq recettes pour résister à l'anéantissement dans les camps de concentration. Je vous invite à reprendre ce qu'elle nous a apporté :

- **comprendre le système**, recommencer à penser et déconstruire la violence
- **conserver sa capacité à rire**, l'humour est un solide moyen de défense, rire ensemble
- **raconter mais aussi jouer les situations**, l'art, la culture comme moyens d'exprimer les émotions sont à développer
- **ne pas rester isolé** et les syndicats sont des lieux importants.
- **ne pas se résigner**

Une note d'espoir : je fais l'hypothèse du renversement de l'hypothèse du capital : la « destruction créatrice » (théorie de Schumpeter). Cette théorie a plus ou moins marché jusqu'en 80, avec l'amélioration des conditions de vie et de travail. Le système capitaliste jusqu'à ces années-là produisait plus qu'il ne détruisait. Maintenant, il y a plus de destructions que de créations. On est dans la « création destructrice » : destruction de l'économie réelle, du travail, des travailleurs. Pour devenir riche, arrêtons de travailler, c'est l'argent qui travaille et cela a forcément des limites.

- *Résistante, Femme de Lettre et ethnologue*

« Les cadres sont à la fois victimes et vecteurs du management. Les cadres vivent souvent des conflits de valeurs très violents, des conflits éthiques, ce sont des salariés. »



Dominique Huez - Médecin du Travail CGT

Aliénation - Coopération

Le travail, c'est comme le gryuère : ce qui est intéressant ce sont les trous. Le travail, c'est ne pas faire seulement ce qui est demandé par l'organisation prescrite du travail ; il faut combler les vides. **Tous les travailleurs qui se sont appuyés sur de la prescription ont bloqué le système.** Il est impossible de prévoir une organisation du travail où tout est prévu. La prescription, ce sont des repères, pour s'adosser, permettre le 1^{er} niveau d'activité qui pourrait mettre en délibération le comment faire, qui pourrait permettre de s'engager jusqu'à y construire sa santé. Il n'y a qu'une minorité de travailleurs qui perd sa santé du fait du travail, même dans les situations les plus dégradées. La majorité des travailleurs peut se préserver par des défenses psychiques inconscientes.

L'engagement dans le travail ne se prescrit pas. **Si on construit et s'engage dans le travail, c'est qu'il y a un espace de création, un besoin de s'engager** en contrepartie de tout un tas de choses : notre identité, notre citoyenneté. On joue gros dans le travail. L'engagement collectif dans le travail procède d'une construction lente, mais **il faut un rien pour effondrer l'engagement d'une vie dans le travail.** C'est le risque majeur du nouveau management. On ne sait pas bien ce qui provoque l'engagement dans le travail mais on connaît parfaitement ce qui peut l'effondrer. Qu'est-ce qui fait qu'il y a des modalités de management qui effondrent ? Pour le comprendre, il faut passer au crible ses figures, et voir comment se déploie l'activité concrète de travail.

On joue gros au travail et **le principal, c'est le « je suis avec les autres ».** L'individualisation des performances fait l'impasse sur le fait que travailler, c'est avec autrui ; soubassement de la collaboration qui va faire des collectifs de travail, de résistance, mais parfois aussi possiblement aliénants.

Quand des générations de managers sont formés à bousculer au travail des travailleurs parce qu'ils seraient trop limités, incapables de travailler sans pression ou menace, ça ne va pas.



Ils ignorent qu'autrui est toujours présent, condition pour travailler ensemble. Et sans cette prise en compte il n'y a aucun espoir de faciliter l'activité de travail individuelle par ce qu'elle est irréductiblement aussi collective.

Dans le projet d'individualisation managériale, il est inacceptable de subir une évaluation sur ce qu'on est, sur ses savoir être. Sur les faire, savoir-faire, savoir-faire ensemble peut-être, même si beaucoup pensent que l'évaluation ne pourrait être que celle du « travailler ensemble ». C'est contraire au fondement de la citoyenneté. **On ne donne pas son identité à son employeur, c'est contraire aux fondements de notre Constitution.** Après l'utilisation de notre force physique de travail, l'employeur veut utiliser nos capacités cognitives ; mais il ne doit pas faire intrusion dans le fonctionnement du mental. C'est un champ qui doit lui demeurer interdit. Il n'y a pas d'accès aux éléments de santé intime nous concernant.

Pour comprendre le risque de la perte de santé, **il faut prendre l'engagement dans le travail, le travailler, comme grille de lecture.** Ou alors on est seulement sur du prêt à penser, des représentations idéologiques. Cette entrée par le travail n'est pas contradictoire avec le fait que le

travail peut générer des pathologies. Mais ça ne convoque pas notre intimité.

Les mécanismes de socialisation du travailler ensemble construisent des repères communs.

Quand l'activité travail est effondrée faute de repères construits ensemble sur la « belle ouvrage », ça va faire dérapier notre santé mentale sur notre propre structure psychique que notre engagement dans le travail a contribué à fragiliser.

Pour ne pas avoir à penser les organisations du travail délétères, un vocabulaire qui y fait écran est créé depuis vingt ans. On a eu le « pervers narcissique ». Puis on a eu « les RPS ». Il y a un vrai débat sur le lien entre corps et esprit concernant les décompensations physiques ou psychiques, mais on ne peut pas le remplacer par une explication simpliste sur les fonctionnements hormonaux. Le « bon stress et le mauvais stress » n'expliquent rien. On a mis en exergue « harcelé » et « harceleur » mais ça ne dit rien du travail ! Ce projet enferme dans l'impensé, donne acte à ce qui fait douleur mais sans jamais permettre de penser la causalité professionnelle. **Il y a enjeu pour beaucoup de ne pas permettre de penser les organisations du travail.** Les RPS sont une boîte noire concernant un « travailler ensemble » empêché.

Qu'est-ce qui fait poids sur le psychique ? Le travail du rapport du collège d'expertises sur la prévention des RPS coordonné par Michel Gollac, donne des clefs pour comprendre. **Ce n'est pas de nommer ce qui fait douleur qui importe pour la prévention collective mais d'identifier ce qui la génère.**

Le « burn-out », c'est le nouveau vocabulaire pour ne pas penser la causalité professionnelle. La causalité nommée serait l'épuisement, ce qui veut dire que nous avons mal géré notre engagement professionnel. Le Burn out n'est pas une pathologie mais une figure de symptômes dont l'issue sera une pathologie. **L'avantage immédiat de son emploi, c'est que ça dit la douleur, mais ça bloque toute réparation professionnelle, et ça ne donne pas accès la causalité.** Alors on ne peut ni prévenir ni guérir ! Il faut nommer les choses.

L'intensification du travail est bien perçue malheureusement par ceux qui la subissent. **Ce qu'on repère mal en revanche, ce sont les mouvements de densification du travail, la fin des espaces de respiration.** Quand je peux enfin m'asseoir, me poser, souffler dans le couloir, c'est là que je construis, prélève des infos avec les autres, échange, ce qui permettra la coopération de demain. **Les chasseurs de coût effondrent tout ce qui permet le travailler ensemble.** C'est ce que fait l'encadrement du nouveau management. Le nouveau paradigme c'est, « si pas vu travailler, c'est pas du travail » ! C'est l'instrumentalisation, c'est **l'irruption de la fascisation à venir des organisations du travail de corps-machine !** C'est méprisant et manipulateur. **La citoyenneté naît du travail avec les autres.** On peut ainsi permettre les soubassements d'une fascisation de la société. **Il y a maltraitance sur les valeurs morales.** Quand ce sera effondré, il n'y aura plus de construction commune de repères éthiques communs. Les enjeux sont importants : les pro patronaux disent qu'on ne sait rien sur la santé au travail. C'est complètement faux. Il y a six familles de facteurs de risques des organisations du travail délétères reconnus scientifiquement. Par exemple comment je suis obligé de me mettre en scène en permanence dans mon travail ce qui provoque des émotions factices si délétères. La mode est au questionnaire, même pour utiliser individuellement les données du collège d'expertise coordonné par Gollac ; c'est une impasse. Mais si on obtient son utilisation dans des micro-collectifs, que l'on trace non pas ce que chacun individuellement dirait de chaque question, mais l'argumentation de cela du point de vue de son activité de travail, on aura une figure, un descriptif des difficultés individuelles et collectives à coopérer, pour comprendre la réalité de leur collectif de travail.

Au regard de la santé au travail, **le travail n'est pas solitaire mais solidaire.** Mais l'organisation et son management agissent en son contraire. Ça effondre la coopération. Pourquoi la santé au travail est-elle si prégnante, si importante ? (triangle de Sigaut). Le travail se superpose aux enjeux de ma santé. Sur la scène du travail il y a

toujours l'autre quand je tape dans la butte du réel pour le transformer. C'est là que je construis mon identité, soubassement de ma santé. **L'acte de faire s'inscrit dans une histoire collective technique et de valeurs.** Il est impossible de coopérer avec les autres si on n'a pas d'histoire partagée. L'importance du regard de l'autre sur mon activité, c'est celui porté sur la « belle ouvrage ». Il porte la dynamique de la reconnaissance, le soubassement de la coopération. Porté aussi par la hiérarchie ou le client, il permet du point de vue utilitaire la coordination professionnelle.

S'il n'y a ni lieu, ni espace protégé du poids hiérarchique pour délibérer de ce qui pourrait faire difficulté ou conflit dans le travail ensemble, afin d'élaborer des règles professionnelles communes, pour permettre d'arbitrer leur évolution, il n'y aura pas de construction de la santé au travail possible. C'est ça qui doit repasser dans l'espace public de l'établissement pour informer la hiérarchie et armer les syndicalistes. **La façon dont on fait ensemble est essentielle, particulièrement quand les obstacles s'accumulent.**

Les souffrances professionnelles sont l'expression de l'aliénation sociale où la dynamique de la reconnaissance par autrui de ma contribution est bloquée. Si les autres ne me renvoient rien de ce que je fais, je ne peux plus m'engager dans mon travail. Tout le monde a des pairs. Si je n'en ai pas, je ne peux plus travailler car aucun conflit qui m'effondre ne peut trouver d'issue. **Ce qui fait décompenser, c'est la façon dont sont entravés tous les mécanismes de reconnaissance par autrui. C'est l'isolement qui permet les pathologies de la solitude générant la honte puis la haine de soi.**

L'aliénation culturelle de ceux qui rêvent le monde entre eux sans prise en compte de la réalité, c'est les sectes. Mais les responsables d'entreprises qui prescrivent des organisations du travail déconnectées des réalités du travail, du faire, c'est une vraie pratique sectaire. C'est dangereux pour notre santé. Avec les procédures du nouveau management qui empêchent littéralement de travailler et prétendent nous faire progresser par la course à l'échalote, on déploie les

soubassements des pathologies du travail, pathologies de surcharge, pathologies post-traumatiques, pathologies de la solitude.

Alors pourquoi on n'est pas tous malades ? L'issue n'est pas d'étendre l'explication maintenant aux « pré burn-outés » qui toucheraient 70% des français ! A l'époque du taylorisme flamboyant, les travailleurs ne devenaient pas tous malades. On déploie en effet des mécanismes de défense psychique inconscients qui protègent de la maladie mais nous privent de l'envie de vouloir en changer les causes qu'on n'est alors plus en mesure de repérer. Cela peut être analysé comme la pointe aigue de la maltraitance des organisations du travail qui sont alors clairement aliénantes. Lors des crises collectives délétères, du fait de cela, quoi qu'on fasse, ça ira toujours mieux deux ans après lorsque les mécanismes défensifs auront déployé leur office apaisant et aliénant. On se défend généralement pour ne pas basculer dans la maladie. **Si la défense est inconsciente, le mécanisme est aliénant du fait qu'on n'a plus le projet de transformer le travail.**

Ce qui permet de travailler avec les autres, ce sont les règles de métier qui permettent de construire des façons de faire, de coopérer, de construire ainsi les soubassements des collectifs de travail. L'inverse des règles de métier, ce sont les systèmes défensifs inconscients. Ça peut-être redoutable, car alors perçu par tous comme de nouvelles règles professionnelles ! Soit je suis en capacité de discuter avec mes collègues, ou je suis aliéné par mes défenses. Ainsi la défense qu'est le désengagement professionnel est très efficace vis-à-vis du risque délétère, mais alors on ne construit plus sa santé au travail.

Notre souffrance professionnelle a pour support des affects douloureux, la peur, la honte. **La honte est la résultante de la souffrance éthique, d'être amené à participer, à cautionner, à faire des actes que l'on réprouve au regard de nos valeurs morales. Cela ne peut pas se penser, se dire, ça n'apparaît jamais à autrui encore moins à soi-même. L'issue dramatique, c'est la haine de soi, donc la mort.** Avec le concept-écran de burn out qui singularise la responsabilité individuelle à ne

pas savoir gérer nos affects douloureux dus à un trop fort engagement professionnel, il n'y a plus d'issue pour la prévention ou la guérison ! Si les modalités d'expression de la souffrance professionnelle nous sont irréductiblement singulières en écho à notre histoire, les causalités professionnelles sont bien collectives et peuvent donc être prévenues. **Dans une permanence syndicale face à la souffrance, c'est bien l'organisation du travail collective et les rapports sociaux qui s'y nouent qui doivent être investigués.**

Des souffrances professionnelles discrètes précèdent les effondrements pathologiques. Ainsi les troubles cognitifs en secteur : les collègues raisonnent à l'envers, n'analysent plus la situation. **Ou une hyperactivité personnelle qui bascule en activisme pour ne pas avoir à penser l'impensable. C'est se sur-engager pour ne pas penser !** On s'abrutit de travail pour ne pas laisser place à la rêverie qui permet l'élaboration et une issue aux défenses aliénantes. L'activisme professionnel est un mécanisme défensif : on est obligé de s'assujettir. Alors on ne peut plus jouer avec ses enfants car cela nécessite une possibilité d'évasion ludique maintenant entravée. La maltraitance professionnelle génère souvent une souffrance éthique qui ouvre aux pathologies de la solitude. Suite aux autres processus pathologiques de surcharge ou post-traumatiques, apparaissent les pathologies mentales dont les plus courantes sont la dépression professionnelle réactionnelle, le syndrome de stress post-traumatique et l'anxiété généralisée.

Mais le corps lui-même peut être impacté. Ainsi et c'est moins bien instruit, il y a de très nombreuses pathologies auto-immunes comme le diabète type 2, les thyroïdites, la maladie de Crohn par exemple qui ont aussi à voir avec des effondrements de l'économie du travailler. On est bien instruit sur les pathologies cardiovasculaires en rapport avec les risques des organisations du travail : **ainsi 25% des infarctus sont liés au travail.** La causalité des organisations du travail est bien démontrée aussi pour la rhumatologie, les rachialgies chronicisées et les TMS. Pour les Troubles Musculo Squelettiques leur explosion est telle que patronat

et gouvernement cassent le baromètre du tableau de maladie professionnelle n°57 pour les rendre moins visibles ! On peut estimer que 25% des invalidités du régime général de sécurité sociale ont pour cause le travail, via leurs conséquences psychiatriques, rhumatologiques et cardiovasculaires, non comptés les cancers professionnels !

Sur les suicides professionnels, il n'y a aucun espoir de les prévenir en se transformant en Cgt croix rouge. En effet ce sont les plus engagés dans leur travail, qui ne laissent donc rien apparaître, à eux et à nous, qui peuvent être débordés par la pulsion de mort. **La meilleure prévention du risque suicidaire, c'est la réhabilitation, la reconstruction des collectifs d'appartenance.** Il faut produire un discours de compréhension sur les causalités professionnelles délétères. **Les numéros verts, le coaching sont une impasse. Il ne faut pas signer ce type d'accord et engager la responsabilité des médecins qui les affichent dans leur salle d'attente les cautionnant ainsi comme prescription médicale les engageant.** Le coaching, c'est de la psychiatrie comportementale manipulatrice.

Il faut construire des espaces de délibération sur le travail, des lois Auroux sans les chefs, entre collègues uniquement, exclusivement sur ce qui fait difficulté, dispute, conflit sur le travail, pour en trouver une issue compatible avec la construction de la santé de chacun. Y a-t-il une causalité commune ? Comment on la comprend ? Pour pouvoir peser et entraver les organisations du travail délétères, il faut réussir à élaborer une parole entre collègues sur les dysfonctionnements des organisations du travail et leurs dérives inhumaines.

« Il est inacceptable de subir une évaluation sur ce qu'on est, sur ses savoir être [...] C'est contraire aux fondements de la citoyenneté. On ne donne pas son identité à son employeur...C'est contraire aux fondements de notre Constitution. »

Débat

Auxiliaire de vie : il faut obtenir des moments de délibération sur les difficultés du travail, ça devrait être prescrit. Quand ces espaces sont détruits, le risque de maltraitance est exponentiel. On peut construire des droits d'alerte, à partir d'un seul cas avec une écriture qui parle à tous. On n'a jamais besoin de justifier. Il faut juste porter et s'asseoir sur une analyse collective. La meilleure des préventions, c'est justement de s'intéresser au travail et à ses difficultés.

Claudine Cornil, UD Cgt : au travail, on passe son temps à arbitrer ce qu'on doit faire ou pas. Les règles de métiers ne sont plus posées collectivement et cela crée des tensions. Et on fait face au développement phénomène du bouc émissaire. C'est compliqué de faire passer le message qu'il n'y a pas les bonnes et les mauvaises équipes mais que c'est l'organisation du travail qui est en cause.

Dominique Huez : la bouc-émissarisation, c'est la technique de management pour casser les équipes, effrayer les autres. Ces pratiques sont contraires aux éthiques professionnelles. Les patrons ont compris le pénal en termes de responsabilités. Alors reposer les enjeux sur le plan du pénal permet de reprendre la main. On doit se rouvrir des marges de manœuvre. Idéologies défensives collectives / individuelles. Comme la négation du risque. Je perds la capacité de pouvoir penser la causalité professionnelle et je suis enfermé idéologiquement, l'autre est un salaud et je vais lui faire la peau. Quand ça arrive, la mort est proche. Suite à la mort, c'est la gestion de la responsabilité. Les syndicalistes sont mal barrés : on est inégaux dans notre appétence à la chose sociale et publique. Quand on ne lâche pas, on se défend très mal. D'où la logique de bascule. Plus de syndicalistes sont morts que d'autres. Il est irresponsable de la part d'un syndicaliste s'il ne se bat pas bec et ongle pour construire une stratégie syndicale.

Chômeur Rebelle : la voie importante est celle du collectif. Je suis conseiller du salarié. Je fais face à beaucoup de violences dans les relations de travail. Je me rends compte de la violence psychique. Marie Pezé a mis en place une 1^{ère} unité de consultation en souffrances au travail. Il y en a 35 en France aujourd'hui. Mais rien à Lorient. Est-ce judicieux de le faire ?

Dominique Huez : attention. Il y a des consultations à pratiques divergentes et hétérogènes. Peut-être un tiers prennent le travail en grille de lecture. Peu écrivent. Beaucoup sont sur le comportementalisme. Certaines ne sont que victimisantes et vont sur la réparation mais pas sur la causalité. Ce qu'il faut préserver c'est la capacité des médecins de se former et d'instruire la causalité travail dans leur clinique. Il faut construire des lieux où les professionnels peuvent construire sans victimiser. Là aussi, des syndicalistes devraient porter plainte contre le conseil de l'ordre des médecins pour mise en danger de la vie d'autrui. Il faut construire une autonomie morale pour penser la causalité des atteintes. L'Etat n'aide pas.

Question : On a eu un médecin du travail qui était le chef de service de prévention.

Dominique Huez : le médecin salarié par l'employeur est régi par le code de santé publique. Un chef de service ne peut être médecin du travail. C'est un exercice illégal de la médecine. Il n'y a pas d'exercice de la médecine sans examen clinique. Ils prennent des décisions d'employeurs. C'est contraire à toutes les règles.

Question : une administration a-t-elle obligation d'accepter l'infirmière en place du médecin du travail ?

Dominique Huez : des protocoles sont signés du médecin du travail pour que l'infirmière puisse se déployer. Le syndicat doit peser, vérifier les protocoles, qu'elle puisse déployer sa clinique médicale, sinon la prestation ne sert à rien. Le Médecin du travail pose le diagnostic. Vous avez des syndicalistes dans les services de santé au travail.

Tony FRAQUELLI -CGT Travail-Santé

Logique et pratiques syndicales tayloriennes

Le point de vue que je vais développer ici est tiré d'une expérience de Syndicaliste au sein de la Fédération CGT des Cheminots; d'un mandat de Secrétaire Général d'un Syndicat de 250 adhérents, ainsi que de l'expérience d'un mandat d'élu CE au sein duquel j'ai présidé la commission Santé - Conditions de Travail sur mon CE qui géographiquement couvre le périmètre de 31 CHSCT et enfin membre de la commission Travail de la Confédération CGT pour laquelle je co-anime depuis trois ans une formation confédérale sur le travail.

Si le CHSCT est perçu comme l'instance représentative du personnel la plus proche du travail réel, **le fonctionnement au quotidien des collectifs militants produit une division du travail entre les « politiques » du syndicat (qui investissent les instances de DP et CE), et ses « techniciens » qui sont mandatés pour traiter des questions de métiers, de conditions de travail, ou de risques professionnels saisies comme des thématiques moins politiques.** L'objectif de mon intervention est d'explicitier cette division du travail syndical tout en interrogeant ses enjeux et ses conséquences.

Le problème majeur auquel nous sommes confrontés, à mon sens, est que traditionnellement, le syndicat partage les responsabilités entre **les questions politiques** – qui seront portées par les « cadres » du syndicat (ses dirigeants) et qui touchent aux questions de stratégie d'entreprise, d'emplois, de salaires, de service public – et **les questions considérées à tort comme « techniques »** qui elles, le seront par des « professionnels » ou « spécialistes » (appelés techniciens dans le jargon militant). Par exemple, on considère logique qu'un conducteur de train négocie le montage des journées de service (ce qu'on appelle les roulements dans le jargon) et donc dans le CHSCT de l'Unité de production Traction, le mandaté CHSCT désigné par le syndicat sera un conducteur de train. Et c'est

comme ça qu'on professionnalise un mandat syndical.

Et ceci est reproduit à tous les niveaux de l'organisation.



En dehors des CHSCT, par exemple, **dans le fonctionnement fédéral quotidien de mon organisation, on retrouve un tel principe taylorien, fondé sur le principe de spécialisation et de hiérarchie.** Ainsi, on trouve souvent dans une même équipe militante, des syndicalistes qui ont un mandat et un pouvoir politique (au sens où ils ont été élus par le Congrès) qui, pour mener à bien une orientation politique ou stratégique donnée, vont s'entourer d'autres militants, spécialistes du domaine (des « techniciens », donc) et qui seront simples exécutants de l'organisation - travaillant en effet, sans mandat ni prorogatives.

Dans les syndicats de base, nous retrouvons également cette différenciation. Toutes les structures internes au syndicat qui traitent des questions de métier sont désignées sous le vocable « d'instances techniques ». Par exemple, « la section technique des trains » travaille sur les enjeux de métiers des contrôleurs (c'est-à-dire, des conditions de travail, des déroulements de carrière, etc. des contrôleurs). Donc par analogie avec le fonctionnement fédéral, le « technique » est différent du politique (qui lui est traité par d'autres instances du syndicat comme le bureau, la commission exécutive, etc. qui prennent les

décisions et élaborent les stratégies syndicales). Et on comprend bien, dès lors, que **les questions de métiers ne sont plus « politiques »**.

Or, le métier est quelque chose de fondamentalement politique. Quand on se sent propriétaire de son métier, avec d'autres, avec les salariés avec qui on construit des normes professionnelles qui permettent de définir ce qui se fait ou ne se fait pas, ce qui est du bon ou du mauvais travail, cela revient à contester les prescriptions, normes et injonctions qui viennent d'en haut, la mainmise des managers sur le travail. Et c'est donc autour de ces discussions que se développe et vit un collectif de travail.

Comme tel, **le métier est alors aussi vecteur de la résistance collective** à la subordination (ou même ici, osons le mot, à l'exploitation) et c'est en cela que le métier est politique.

Cette distorsion entre « politique et technique » va provoquer un processus d'isolement de ces dits « techniciens » du syndicalisme que sont les mandatés CHSCT par rapport au fonctionnement politique du syndicat.

On va considérer que ce sont des professionnels et donc, qu'ils peuvent se débrouiller seuls sur ces questions de métiers, parce qu'ils savent de quoi ils parlent. Et que les enjeux politiques se passent de toute façon ailleurs. **On peut même se retrouver dans certains syndicats avec une rupture entre le syndicat et ces mandatés dans les CHSCT, c'est-à-dire que les communications se réduisent au minimum.** Le syndicat n'est plus tenu au courant de ce qui se passe en CHSCT (et d'ailleurs, il ne s'en préoccupe pas beaucoup) et réciproquement. Très concrètement, cela se traduit notamment par l'absence de coordination entre le CE et CHSCT, très dommageable pour la cohérence de la stratégie syndicale, particulièrement lorsque la direction soumet à la consultation des deux instances un projet ou une réorganisation.

Plus encore, le syndicat finit par ne plus relayer auprès d'eux que les seules questions considérées comme « politiques », c'est-à-dire un discours (qu'on retrouve dans la propagande à destination des salariés-es, mais aussi dans les documents d'orientations internes qui découlent des débats organisés dans les syndicats, les congrès, etc.) qui

touchent aux questions de politique d'entreprise, d'emplois, de salaire, de service public, etc.

Le risque alors, c'est que les revendications des uns soient - plus ou moins consciemment - détournées ou réorientées par les autres : même lorsque les débats syndicaux, pointent par exemple, le thème de l'évolution d'un métier, ceux-ci se transforment rapidement pour retomber inéluctablement en revendications sur l'emploi, sur les orientations stratégiques de l'entreprise, sur l'avenir du service public et les salaires. Ainsi, lorsqu'un dossier du CHSCT est pris à bras le corps par le syndicat, il bascule automatiquement du Technique vers le Politique, d'un positionnement ou d'une réflexion sur le travail vers des revendications « traditionnelles » (salaire/emploi/service public).

Et même si les revendications sont justes et jugées comme telles par les salariés, on assiste là, à mon sens, au premier « décrochage » du syndicat par rapport au travail. Bien souvent, les mandatés CHSCT se retrouvent dépossédés de leur action qui est alors devenue, une histoire politique ou une « histoire des politiques ». Par exemple, un problème quelconque de foyers pour le repos hors résidence des agents de conduite est soulevé par des mandatés CHSCT. Si le syndicat daigne s'en emparer, il va falloir que cette question des foyers se concrétise sur un plan revendicatif traditionnel ou « légitime ». Par exemple, en termes de journées de service supplémentaire, ce qui sous-entend des effectifs supplémentaires. Au final, la question des foyers en tant que telle (la fatigue, les problèmes d'attention, qui en découlent, la convivialité entre collègues, le risque d'isolement...) n'a pas été posée ; elle a été comme instrumentalisée voire contournée.

Ce décrochage atteint dans un premier temps comme on l'a vu les militants du CHSCT, mais il s'étend logiquement aux collectifs de travail eux-mêmes.

Ce processus alimente de fait la « spécialisation » de certains militants sur tel ou tel métier – une spécialisation déconnectée du « politique » qui les amène bien souvent à un fonctionnement militant en « autarcie » au sein des Instances Représentatives du Personnel. Dans certains CHSCT, cela peut aller très loin; et le président (le représentant de la direction) arrive parfois à

convaincre les mandatés des Organisations Syndicales que le positionnement des syndicalistes présents dans cette instance s'établirait en dehors de tout enjeu syndical, arguant d'un travail « d'équipe » de techniciens du travail (une équipe réunissant patronat et syndicalistes agissant pour un bien commun : l'entreprise) !

Un dernier élément qui peut apparaître comme subsidiaire, mais qui a des conséquences non négligeables sur la prise en compte par les militants de cette instance du CHSCT. Le mandat CHSCT n'est pas un mandat direct, comme c'est le cas pour les DP ou CE. Pour ces deux derniers, il y a, au moment des élections professionnelles, des discussions dans les différents syndicats pour le montage des listes électorales, on définit des stratégies, etc... et il en découle des « campagnes électorales ». S'il y a campagne, ça veut dire campagne politique et, symboliquement, cela replace clairement ces instances comme « des instances politiques ».

Et pour le CHSCT, les réflexions viennent souvent bien plus tard, en fonction du résultat aux élections et du nombre de mandats obtenus. Ça veut dire qu'il n'y a pas de campagne. On désigne les mandatés une fois l'instant démocratique passé, les élections, terminées.

Symboliquement, là encore, cela fait du CHSCT une instance beaucoup moins politique.

Du coup, les militants dits politiques sont présents sur les listes DP et CE en priorité, et pour le reste on fera - au mieux - avec des techniciens.

Le syndicalisme dans son ensemble, mais peut-être plus encore la CGT, fonctionne sous l'influence soutenue du taylorisme. Ou pour le dire autrement : il s'est construit dans une démarche hégémonique d'organisation scientifique du travail syndical.

Cette organisation du travail militant a très souvent des conséquences directes sur la question du fonctionnement du syndicat et celle de sa démocratie, mais notamment sur la vision que le syndicalisme a sur le travail d'un point de vue général.

Aujourd'hui sur cette question du travail dans son ensemble deux courants s'affrontent dans la gauche syndicale : le premier qui défend – pas forcément de façon objective, mais plutôt de par ses pratiques – une posture où ce sont les luttes

qui influenceront sur les politiques d'entreprise et les gouvernements divers... et ces pressions sur le politique amèneront à légiférer, ce qui rendra le travail meilleur. Pour le dire vite : changeons la société et ça changera le travail. Mais malheureusement, l'histoire du bloc de l'Est ne nous a pas montré une autre forme de travail que celle structurée, organisée par les bases du taylorisme.

L'autre courant défend l'idée **qu'on ne peut pas concevoir une société démocratique sans démocratie dans le travail et notamment dans le travail militant.** Celle-ci remet bien sûr en cause l'organisation taylorienne du travail (y compris dans le travail militant). Le postulat de ce positionnement, est que pour construire une société démocratique, la démocratie doit exister dans le travail qui est le grand organisateur de la cité.

Effectivement, comment une société nouvelle, démocratique, du côté des travailleurs pourrait-elle voir le jour si une « dictature » continue d'exister au travail ? Ou pour le dire autrement, comment un régime autoritaire du travail pourrait-il organiser une société démocratique ?

Nous voyons bien que, sur le fond, ces deux positionnements s'affrontent sur une vision radicalement opposée de la démocratie sociale !

En guise de conclusion

Alors comment maintenir une continuité dans cette réflexion sur le travail ?

L'axe principal de réflexion que nous avons défendu ici est la nécessité d'une transformation en profondeur de la posture militante face au travail. Celle-ci amène également à penser la place des militants dans les Instances Représentatives du Personnel.

Bien souvent, les élu-e-s ou mandaté-e-s passent un temps fou dans ces instances et utilisent le peu d'heures de délégation qu'ils ont pour faire fonctionner les instances elles-mêmes (préparer les ordres du jour, lire et analyser les documents présentés par la direction, faire ou relire les procès-verbaux...). Du coup ils sont de moins en moins en proximité avec les salarié-e-s.

L'urgence est de retrouver cette proximité avec le terrain. Ceci implique bien sûr que les équipes militantes fassent le choix de ne pas participer à

toutes les réunions avec la direction et d'utiliser les heures de délégation prioritairement à la « réappropriation du terrain ».

La posture défendue amène également à questionner le rôle du syndicat et son fonctionnement. Nous avons une tendance historico-culturelle, à développer un syndicalisme de « l'avant-garde éclairée ». Il faut en finir définitivement avec celui-ci. Même si nous avons une histoire, des valeurs, qu'il ne faut pas renier, bien au contraire, la posture opposée à l'avant-garde éclairée reste à construire et nous conduira logiquement à remettre en cause notre fonctionnement syndical si imprégné de taylorisme.

On voit donc bien que le problème majeur des éventuels dysfonctionnements du CHSCT, ne vient pas complètement de cette instance en tant que telle, mais bien de nos pratiques syndicales.

On peut voir apparaître depuis peu, une prise de conscience sur ce sujet, avec des syndicats par exemple qui mènent de réelles campagnes électorales pour les mandatures CHSCT, en proposant des listes de candidat-es, ce qui ne se voyait pas il y a encore quelques années.

Dans tous les cas, le syndicalisme dispose aujourd'hui des ressources internes pour faire exister ces démarches innovantes et s'inscrire résolument dans une perspective de transformation du travail et du militantisme.

Le Travail à l'épreuve du Management
Comprendre et dire pour agir

Intervenants :
Vincent De GAULLEJAC
Sociologue
Jean-Claude FICAVET
Sociologue
Dominique FUEZ
Médecin du travail
Tony TRAUQUETTI
Syndicaliste CGT

Nous retrouver sur youtube
CGT56colloque2017
<https://www.youtube.com/watch?v=PPfnFaps1z8>

Nous contacter
CGT56colloque2017@gmail.com
02.97.12.48.39

« ...Quand on se sent propriétaire de son métier, avec d'autres, avec les salariés avec qui on construit des normes professionnelles qui permettent de définir ce qui se fait ou ne se fait pas, ce qui est du bon ou du mauvais travail, cela revient à contester les prescriptions, normes et injonctions qui viennent d'en haut, la mainmise des managers sur le travail. Et c'est donc autour de ces discussions que se développe et vit un collectif de travail.

Comme tel, le métier est alors aussi vecteur de la résistance collective à la subordination (ou même ici, osons le mot, à l'exploitation).... »

« L'urgence est de retrouver cette proximité avec le terrain. Ceci implique bien sûr que les équipes militantes fassent le choix de ne pas participer à toutes les réunions avec la direction et d'utiliser les heures de délégation prioritairement à la réappropriation du terrain. »

Françoise LIGNIER

Observatoire Fédéral des Conditions de Travail de la FERC-CGT

Nous sommes 25 millions de travailleurs dans ce pays ...Nous sommes un nombre et une force importante. Nous sommes le Pouvoir du Faire, car c'est nous qui par notre travail « faisons ». Face à nous, il y a ceux qui décident, ceux qui veulent. C'est le Pouvoir politique, les forces économiques, qui organisent la société et le travail, qui par ce que le Psychanalyste Roland Gori, appelle le Technofascisme, organisent le contrôle généralisé de nos pratiques dans et hors travail.

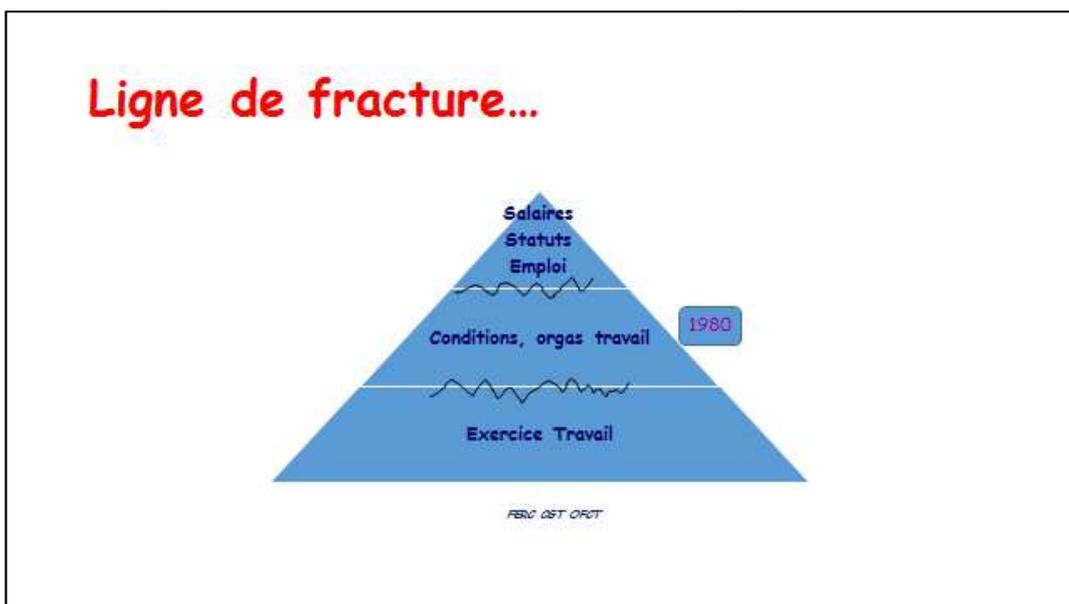
Comment se fait-il que 25 millions de travailleurs aient perdu la main sur les questions du travail ?

Aujourd'hui, les Lignes de fractures sont très importantes – la question de l'exercice quotidien du travail a été progressivement abandonnée pour se réduire, dans les années 80 à celles des conditions ou de l'organisation du travail et puis au repli sur les seules dimensions de l'emploi, du salaire, et des statuts. **Or, c'est le fait de ne plus être sur la question de l'exercice du travail qui a permis aux employeurs de faire bouger les organisations du travail.**

Se posent à nous des enjeux importants - le diktat patronal de l'immédiateté et de l'urgence a aussi pénétré les pratiques syndicales– La dictature de l'urgence a réduit notre activité à des mots d'ordre et de la prescription syndicale. Peu à peu, le syndicalisme est devenu hors-sol...

hors du champ du travail. A son insu, Il s'est éloigné du travail et donc des travailleurs.

Il devient un peu compliqué de s'y reconnaître si nous ne reconstruisons pas de la pratique syndicale à partir de notre travail – Car le Travail est le lien pour sortir de la désintégration et



même de la disparition du collectif de travail syndical. Autour de la question du travail, il faut reconstruire nos trois pouvoirs, le pouvoir de dire, le pouvoir débattre, le pouvoir agir.

Dire débattre agir, C'est pas compliqué – s'il s'agit de dire nos métiers qui sont nos richesses, nos communautés – nos cultures, nos fiertés, notre histoire, notre vision du monde, nos pôles de résistance aussi...

Et à partir de là, du dire « son métier » peut s'engager le débat sur ce qu'on en vit aujourd'hui avec les pratiques managériales qui y portent atteintes gravement..... L'agir, alors, se construit à partir de ce qui fait sens dans le travail.

Nos métiers, sont notre force – le management veut nous les arracher pour les remplacer par

des procédures, des fiches de postes, des missions...

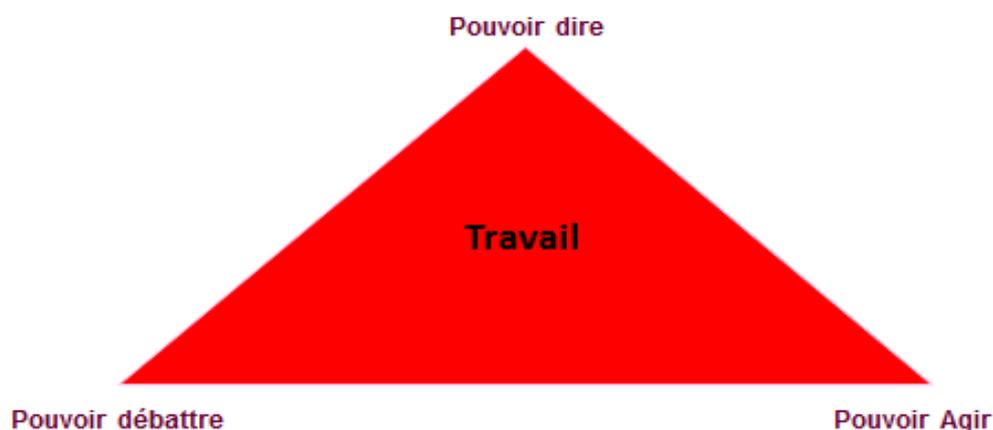
On ne parle pas de travail dans les Fonctions Publiques, on nous parle de mission... **mais la Mission, qui est sans limites, c'est le meilleur moyen d'obtenir du travail gratuit.** Les employeurs du privé ne s'y trompent pas d'ailleurs puisqu'ils parlent eux-aussi de plus en plus de missions et non plus de travail ou de métiers.

Nos métiers nous disent – Les nouvelles organisations du travail veulent nous arracher nos métiers, pour obtenir notre soumission.

L'objectif c'est bien de transformer le travail, de sauver nos métiers, de dire quel travail nous voulons.

Et cela pose la question de la démocratie sociale, de la possibilité de débattre sur le lieu de travail, entre travailleurs. La démocratie sociale qui n'est pas le dialogue social, est en panne. C'est d'ailleurs pour cela que la démocratie politique l'est aussi.

Sortir de la désintégration



FERC GET OFCT

C'est ce qui nous aliène dans le travail.

Il faut recréer de l'espace-temps pour parler des métiers.

Mais ce dire sur les métiers, qu'est-ce qu'on en fait ? Quel statut donne-t-on syndicalement à cette parole qui est à la fois un vecteur et un levier ? Quel rendre compte de cette parole ? Comment rendre compte aussi de ce qui est fait de cette parole ?

Reste-t-on dans la sphère de l'emploi ou nous n'avons aucun pouvoir ? Ou nous réapproprions nous celle de nos métiers dont nous sommes experts ?

« ...C'est le fait de ne plus être [syndicalement] sur la question de l'exercice du travail qui a permis aux employeurs de faire bouger les organisations du travail. »

« Nos métiers, sont notre force.... »

« L'objectif c'est bien de transformer le travail, de sauver nos métiers, de dire quel travail nous voulons. »

Débat

Territoriaux Cgt Lorient : c'est toute la question du syndicalisme. Dire ? Débattre, agir ? On aime nos métiers mais a toujours tort. En service public, on est en contact direct avec les gens. On nous supprime la possibilité de leur donner. Il y a de la frustration sur la médecine du travail, quand il y a harcèlement par exemple.

Dominique Huez : les traitements se font avec l'aval du salarié. On n'a pas le droit éthique de faire contre l'intérêt de la santé du salarié. Il faut demander de tracer son argumentaire dans le dossier médical. Loi Kouchner : chacun a le droit d'accéder à l'entièreté de son dossier médical. Si cela ne figure pas, c'est une faute professionnelle. La loi El Khomri est plus que mauvaise : les médecins du travail peuvent aller, jusqu'à déclarer inapte à tout emploi. Ça pourra être privatif pour ne pas être inscrit à pôle emploi. **C'est un mécanisme eugénique de sélection, la création des inemployables et la privation même de la citoyenneté.** Le projet Sarkozy, en pratique sécuritaire pour la société, est prescrit aux médecins. Les médecins du travail devront se prononcer pour le risque immédiat que poserait un salarié pour lui même ou pour son entourage. C'est le déploiement de la médecine prédictive pour dégager des questions du travail. Cette médecine-là n'existe pas. Il n'y a rien qui empêche de travailler. On a toujours travaillé avec des psychotiques. C'est le retour à la médecine pétainiste.

Françoise Lignier : Le syndicalisme est constructeur de santé, il fait sens, débat, rencontre des autres. Mais il faut aussi réfléchir sur son fonctionnement car il peut reproduire les modèles dominants et là il n'est plus constructeur : il peut broyer. Seul le Medef a un projet de société, et non pas un programme. Il revendique la fin, la dissolution du salariat quand il n'y a pas de société humaine sans travail. Le salariat n'a jamais été confronté à un tel enjeu. La question est donc de savoir comment on remet 25 millions de travailleurs en mouvement.

A partir de quoi, comment, voire avec qui ? Le Medef s'est approprié tout le discours des services publics, son vocabulaire. Il a parfaitement compris qu'au nom de la mission, il pouvait obtenir encore plus de travail gratuit, la culpabilisation, l'infantilisation. C'est tout cela aussi qui est contenu dans l'enjeu de la réappropriation du travail, des métiers.

Jean Claude Picavet : la qualité compte. La réalité du quotidien n'est pas anodine. Le résultat est visible et tangible mais s'il a une durée et une constance. Ce n'est pas de l'évènementiel. L'immédiateté est dangereuse. **Il faut revenir au réel dans toutes ses dimensions et temporalités.** Le rapport au sommeil est fondamental, c'est le rapport à la vie qui est en jeu. Travail, vigilance, rapports sociaux, engagement, c'est le point de départ de la vie humaine.

Cyril CORBIN : Conclusion

Le travail a été bien fait, on a tenu le temps. Il est difficile de conclure. De ce que je retiens principalement, c'est qu'il faut prendre le temps de travailler et de se former car malgré nous, nous sommes acteurs. Parfois à notre insu, nous acceptons une vision managériale du monde. Aujourd'hui, nous avons essayé de dire et de comprendre. Il est aussi nécessaire, de s'arrêter, d'analyser, de remettre en question la démarche syndicale. Je prendrais pour exemple celui classique du service où on est tendu au niveau du personnel. Un statisticien vient, avec ses camemberts et nous démontre que la charge de travail est confortable et qu'on peut faire mieux et plus. Dans ces réunions, personne ne parle du métier. Ce statisticien a l'air, mieux que moi, de connaître mon métier. Or, les premiers experts de leur travail, ce sont les travailleurs. C'est avec nous, avec vous qu'on fera cette démarche. C'est collectif.

Je voulais terminer en disant que pour mettre en place ce colloque, ça a été un plaisir de travailler, on a eu de la bonne fatigue.

On vous attend le 23 novembre. Le compte-rendu de cette journée sera mis sur You tube dès que possible.