

Deux interventions structuraient ce séminaire :

- Yves Clot, professeur de la Chaire de Psychologie du travail au CNAM (auteur de "Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux", La Découverte, 2010) a présenté le point de vue de la clinique de l'activité sur les RPS ;
- Franck Martini, psychosociologue, Directeur du cabinet CATEIS ("Les cahiers des RPS", revue éditée par CATEIS) est intervenu ensuite pour présenter les questions que posent le travail aux psychologies.

I. Yves Clot : la clinique de l'activité

L'intervention d'Yves Clot (YC) s'est déroulée en trois temps : il a tout d'abord défini ce qu'est l'activité, puis le collectif et enfin ce qu'est le travail en clinique de l'activité.

Les RPS sont pour YC non pas les risques psychosociaux mais les ressources psychologiques et sociales des salariés. Volonté de ne pas rentrer pas par les risques mais par le pouvoir d'agir des salariés pour espérer une meilleure prévention. Au contraire, une entrée par les risques signifierait que les salariés seraient « exposés » passivement, hypothèse critiquée par YC.

1. L'activité

La clinique de l'activité récuse les oppositions classiques pour préférer une définition de l'activité plus globale qui intègre l'ergonomie, la clinique et la psychologie. La clinique de l'activité est pensée pour questionner ce tout.

Mais le concept d'activité est source de nombreux malentendus. Pour François Tosquelles (1912-1994), l'activité n'est pas simplement ce qui est fait mais « ce qui abîme l'homme », c'est « tout ce qu'on ne peut pas faire ». C'est cela qui fait le plus mal, beaucoup plus que l'intensification du travail. C'est l'activité qu'on rumine. L'activité réalisée n'a pas le monopole de l'activité.

Quant aux RPS, en parler, c'est facile, mais les définir est beaucoup moins simple.

2. Le collectif

Le collectif n'est pas un système d'appartenance ou un cocon, ce n'est pas ce qu'YC entend par collectif. C'est d'abord la possibilité entre professionnels d'échanger sur ce qu'est le bon boulot, c'est la possibilité de dire à son collègue « ça c'est pas du boulot ». L'entente ne fait pas un collectif mais des collections. Le collectif, c'est d'assumer les désaccords sur le travail qu'on fait. Quand le collectif n'est plus hétérogène, cela pose problème.

Définition du collectif : lorsqu'il y a de la controverse professionnelle (ce qui est du bon boulot et ce qui ne l'est pas). Le collectif est alors un clavier sur lequel chacun joue sa petite musique à soi, c'est ce qui permet d'être seul (et non isolé), de pouvoir disposer en soi d'un collectif comme une ressource pour l'individu. C'est un collectif pour pouvoir être seul.

3. Le travail et la reconnaissance

Le concept de reconnaissance est une « tarte à la crème » qui prend beaucoup d'importance. Pour la clinique de l'activité, la question de base, c'est de se reconnaître dans quelque chose, de s'y retrouver, sinon l'individu n'est plus reconnaissable par autrui. C'est cela qui protège le mieux des problèmes du travail. Ce n'est pas la même chose d'être reconnu par autrui et par quelque chose. Les psy pensent que le plus important est d'être reconnu par autrui, mais quand l'organisation empêche de travailler correctement tout en multipliant les signes de reconnaissance, ce sont là des politiques de bien-être qui piétinent le bien faire !

Il est nécessaire pour le travailleur d'être « un peu fier » de ce qu'il fait. Le « travail bien fait est une source de dialogue avant tout, c'est ce qu'on n'arrive pas encore à dire ou à faire ». « Errer tout seul parmi l'étendue des bêtises » est une source de problème de santé. Il n'y a pas que la tâche et la prescription.

Le travail est une forme de discordance créatrice/destructrice entre :

- le personnel (voire l'intime)
- l'impersonnel (les tâches prescrites, l'organisation, etc.)
- l'interpersonnel (toute activité est adressée, il n'y a pas de solo du moi dans le travail)
- le transpersonnel (l'histoire collective qui se transmet ou non).

Le face à face entre l'impersonnel et le personnel peut être ravageur. La prescription prend une importance de plus en plus grande. Ce qui manque au milieu, c'est le dialogue entre l'interpersonnel et le transpersonnel.

Il faut réinstaller dans le collectif des désaccords sur le travail, comme objet de dialogue, de dispute professionnelle. Le travail n'est pas que du plaisir, mais il n'y a pas de clinique du travail sans déplaisir...

MINI FILM

Ce mini-film montrait la mise en discussion du travail, sur un chantier du BTP. Deux ouvriers discutent d'une séquence de travail filmée, sur leur façon de faire le travail en sécurité ou non, et notamment sur le fait de travailler sur une échelle (interdit dans le BTP) et sur les raisons de prendre tel risque plutôt qu'un autre.

Il n'est pas facile de faire émerger le dialogue, de discuter sur les limites, sur la « ligne jaune » à ne pas franchir dans son travail et sur ce que chacun définit comme « ligne jaune ». Mais les salariés aiment parler, débattre de leur travail. Le travail, c'est « arriver à faire ce qu'on peut avec ce qu'on a ».

Je témoigne ici de ma pratique d'intervenant et des changements qu'on a vus depuis 20 ans et de ce qu'ils nous apprennent.

La question de l'existence des RPS n'est pas une question pertinente pour moi. Les mots sont avant tout des outils et la question est davantage : est-ce que les RPS sont un bon outil et où peuvent ils nous mener ? Mon constat est que l'arrivée de la problématique RPS dans le débat public et dans l'entreprise permet de mettre en discussion des problèmes que jusqu'alors on ne pouvait pas. C'est un terrain d'intervention inédit sur l'usage de la RH et sur l'usage du travail. Sur une période relativement courte, il y a eu des avancées intéressantes. L'organisation du travail et les modes de management sont maintenant discutables, constat banal ici, mais qui ne l'est pas du tout dans les entreprises ! C'est une source de progrès possible et pas du tout automatique dans les entreprises.

Deux dangers :

- c'est la centration sur l'individu (l'hygiénisme) ! la majorité des interventions aujourd'hui en entreprise ne parlent pas de travail !!
- c'est de croire qu'on peut régler les RPS de façon techniciste, c'est un fantasme dangereux

Ce qui est intéressant au contraire dans les RPS c'est de sortir de la « maîtrise ». Les RPS ne sont pas une exposition passive mais une dynamique perpétuelle. Cette notion de RPS est certainement déjà dépassée mais elle a eu le mérite de poser des questions intéressantes.

1. Les changements depuis 20 ans

On a vu une évolution des grandes firmes ex-publiques avec de gros bouleversements dans les métiers et dans le travail, on est arrivé à un « autre monde ». Ces transformations sont toutes ressemblantes (La Poste, Pôle Emploi, Orange, etc.), les schémas gestionnaires se ressemblent tous et dans le même temps, on a vu disparaître complètement la question du travail.

Ces organisations ne se posent plus la question du travail parce que d'une part la performance et l'efficacité se jouent ailleurs dorénavant que dans le travail, et parce que d'autre part, le discours gestionnaire est un discours qui vire au discours idéologique. L'écrasement du travail va de paire avec le discours gestionnaire, aliéné, qui perd pied avec le réel. C'est devenu l'unique discours capable de décrire la réalité, c'est un discours « totalitaire ».

Aujourd'hui on arrive au bout de cette logique là, parce que ça ne « marche plus ». Quand on abîme à tel point la santé, quand on voit la réalité de l'absentéisme, du désengagement, l'écrasement du travail n'est plus possible, la machine s'enraye.

2. Que veut dire parler du travail ?

Dans les organisations en changement, parler de son travail est rapidement devenu obsolète. Mais qu'est-ce qu'on considère comme le travail ?

Le travail : c'est ce qui pose problème.

Ce qui pose problème à l'entreprise.

Ce qui pose problème à l'opérateur (problèmes liés au Faire et à l'identité).

Importance de retrouver la place du conflit dans l'entreprise.

Les conséquences des choix de gestion sont à remettre en discussion. Il faut remettre en place au sein de l'entreprise la question de la régulation. Aujourd'hui on sait faire des machines qui ne mettent pas en danger le travailleur, demain saura-t-on faire des organisations qui ne mettent pas en danger les travailleurs ?

Retrouver du lien réel, c'est refaire émerger les questions que posent le travail à nous-même. Travailler ensemble, c'est être capable de supporter le conflit et le débat.

Les changements organisationnels ont des effets sur le travail mais également des effets sur le rapport des individus avec eux-mêmes, ça laisse des traces ! La contradiction traverse l'individu et n'est pas exprimée, c'est ce qui met en situation de souffrance.

Pour conclure, les RPS sont un marche pied qui nous permet de passer à autre chose. Retrouver de la santé au travail, c'est remettre en mot les contradictions qui traversent les individus, c'est être capable de s'exposer au regard et au discours de l'autre.

DEBAT

Introduction du débat par Christophe Massot (LEST)

Deux questions se posent en vous écoutant : si on fait le lien entre travail et santé, je vois deux problèmes :

- il faut tout d'abord contester le monopole de l'appareil gestionnaire, mais comment fait-on ?
- quand les désirs de qualité n'existent plus ou sont enfouis, comment refaire naître ce désir ?

QUESTIONS DE LA SALLE

Mario Correia, directeur de l'IRT, sociologue du travail

Est-ce que la finance contraint autant que ce qu'on en dit ?

Quelle place a le travail si on passe toujours par un tiers (intervenant extérieur) pour qu'enfin le salarié soit entendu ?

Joëlle Dusson, Pôle Emploi

Témoignage d'une salariée entrée en 1991 à l'ANPE. En janvier 2009 a eu lieu la fusion entre l'ANPE et les ASSEDICS. Jusqu'en 2008, on pouvait discuter de notre activité, de notre travail en réunion. Mais plus ensuite. Certains collègues en étaient à souhaiter être en arrêt maladie pour ne plus venir travailler. J'ai été arrêtée un an et demi puis réintégrée au Pôle Emploi. Nous avons une réunion d'équipe par mois mais qui est organisée par notre nouveau responsable qui vient de l'indemnisation et qui estime que ces réunions ne sont pas le lieu pour parler de notre activité. Il n'y a plus de place aujourd'hui pour s'exprimer sur notre activité professionnelle.

Emilie Cantrin, Pôle Emploi

Quelle place a le syndicat pour parler au salarié ? Je voudrais souligner deux choses : d'une part on est beaucoup dans le dialogue social, énormément sollicité par cela et on discute finalement plus avec notre directeur qu'avec notre collègue, et, d'autre part, il dire aussi que les collègues ne peuvent pas parler de tout ça, car c'est trop dur, il y a une fuite des salariés devant toute cette souffrance. Alors dans ces conditions, nous syndicats, comment intervient-on ?

Serge Gautier, CFDT Interprofessionnelle

Comment recueillir le ressenti des salariés ? Comment retranscrire ça et le qualifier ? Comment l'action syndicale peut-elle faire pour que la contradiction remonte ensuite ? Comment faire remonter syndicalement les choses ?

Anne Caussin, médecin du travail

Qu'est-ce qui s'est passé entre 1970 et 2010 ? on est passé d'une période de plein emploi à une période où beaucoup subissent le travail ?

Franck Martini, réponse aux questions

Sur les dix dernières années, les seuls vrais rapports de force mis en œuvre n'ont jamais été en faveur des salariés... Les évolutions perpétuelles, les restructurations ont des conséquences. Quand vous voyez les projets se succéder mais que le syndicat ne peut rien faire, cela le discrédite !

Les questions de santé au travail qui montent ont pris de court les directions mais également les syndicats, qui parfois ne sont que dans la dénonciation. Un modèle d'exercice de l'action syndicale a volé en éclat. La question est maintenant de savoir comment on reconstruit l'action syndicale avec des salariés qui ne veulent pas s'exposer.

Par ailleurs, quand on est dans des « configurations organisationnelles de combat », c'est l'intensité de la confrontation qui permet de définir la stratégie syndicale. On est souvent dans le mensonge institutionnel organisé. Dénoncer l'inanité du discours institué est la première des choses à faire mais cela n'a de sens que si les syndicats sont capables d'organiser un véritable lien d'échange avec le salarié.

Comment refaire naître le désir de bien travailler ? ce n'est pas ma question. Ce qui m'intéresse c'est de saisir les traits saillants d'un certain nombre de pratiques (tant chez les salariés que dans la hiérarchie).

Attention à ne pas présenter une direction comme un tout, ce n'est pas un tout homogène non plus.

Yves Clot, réponse aux questions

Ce n'est pas facile tout ça, on sent la lourdeur des échanges qu'on a ici.

C'est très français cet attachement au travail. En France on est dans le même temps le pays le plus attaché au travail et celui où on a le plus envie que sa place baisse dans nos vies. Il y a une longue histoire sur la dignité de faire bien les choses. On arrive pas à digérer qu'on maltraite le travail comme ça, c'est tellement important que les gens ne veulent plus en parler, comme le disait

Madame au Pôle Emploi. C'est en France très affectif, donc le silence s'impose, ça reste sur l'estomac. Il y a une rage sociale en France, ça n'est pas possible de passer 8h par jour comme ça... Si vous avez une solution... dites-le (rires). Le modèle anglo-saxon du rapport au travail est différent, davantage un modèle du donnant-donnant, « on fait de la merde mais on s'en fout, on est payé pour ça », en France on n'y arrive pas !

Alors comment on fait ? Un allié, c'est le réel. Pas seulement dans le travail. Le réel c'est le « travail ni fait ni à faire ». Cela commence à avoir des effets sur notre consommation, sur l'environnement, cela devient un problème de santé publique. On assiste à une déprofessionnalisation du travail, des effets du travail sur notre santé, sur nous. De plus en plus le lien est fait entre les risques industriels et les risques professionnels (biberons dans les maternités, prothèses mammaires, le problème du béton dans le puit de pétrole en Louisiane, etc.). Il faut faire le lien entre risques industriels et risques professionnels, c'est la responsabilité de la politique (et des syndicats).

Le travail, ce n'est pas qu'un problème, ceux qui travaillent peuvent être un recours. Si on ne dit pas que le travail ce n'est pas qu'un risque, c'est aussi une solution !! Le travail divise, ce n'est pas un lieu de consensus. Le réel est indigeste pour le consensus.

Cela pose la question du syndicalisme qui a besoin pour agir de l'unité pour son rapport de force avec l'employeur. Or le réel pose une question nouvelle : au plus on va vers les services, au plus c'est difficile de s'arrêter sur le « bon boulot ». Dans le BTP le fil à plomb tranchera plus facilement, dans les services c'est plus compliqué (dans les écoles, à l'hôpital) de faire la part des choses entre le bien et le mal, entre le juste et l'injuste.

La qualité du travail pour le salarié est bourrée de dilemmes, les syndicats n'ont comme seule solution que d'organiser la division, d'utiliser les différences entre les opérateurs pour se positionner vers les salariés. C'est dur de se battre pour les salaires quand on pense que le travail que l'on fait c'est de la « merde ». Si le syndicalisme s'intéresse au travail, il risque d'intéresser le travailleur, alors que si le syndicalisme s'intéresse au salarié, c'est moins facile.

Ce qu'on ne partage pas encore est plus intéressant que ce qu'on partage, il faut cultiver le désaccord, débattre de la ligne jaune.

*Le prochain séminaire RPS aura lieu
le 10 avril 2012 de 14h à 17h
à la MMSH Salle Duby
Il portera sur l'exemple des problématiques RPS au Pôle Emploi*
