



PAR M. JEAN-FRANÇOIS NATON,  
CONSEILLER CONFÉDÉRAL À LA CGT

## LES CONDITIONS PSYCHO-SOCIALES DE TRAVAIL DANS LA MOTIVATION ET L'EFFICACITÉ DES TRAVAILLEURS CONTRIBUTION CGT

Depuis les années 1930 au moins, on connaît l'importance jouée par les conditions psycho-sociales de travail dans la motivation et l'efficacité des travailleurs. De nombreux travaux et études ont montré d'une manière pleinement convaincante leur impact sur la santé mentale et aussi sur la santé physique de ceux-ci. Sauf que, durant de très nombreuses années, une forme de déni était à l'œuvre dans le monde du travail. Souvent, le stress, une des caractéristiques des conditions psycho-sociales, était considéré par les employeurs comme bénéfique et le syndicalisme restait peu sensible à cette problématique.

La reconnaissance par les organisations de la CGT de toutes les formes de souffrance au travail s'est accélérée ces 10 dernières années, portée par une prise en compte plus grande de « l'Homme Producteur » : individu, Je, en écho aux tentations globalisantes du collectif : Nous. Une démarche revendicative assurée et assumée par la reconnaissance des situations de travail comme un des facteurs déterminant du bien-être et de l'efficacité économique.

Un autre temps de l'accélération dans la prise en compte des conditions psycho-sociales de travail fut, sans conteste, la conjonction de la dynamique des conférences pour l'amélioration des conditions de travail initiées par le Ministre du Travail de l'époque, Xavier BERTRAND, et la médiatisation des drames liés aux suicides dans l'industrie automobile, le pays tout entier découvrant avec effroi l'ampleur de ce que beaucoup allaient nommer la souffrance au travail. A cet instant, la négociation sur la transposition de l'accord européen sur le stress au travail bloqué depuis trois années s'ouvre enfin. Nul doute que le regard sur les conséquences du « mal travail » au-delà

du cercle des initiés a été un déterminant qui a tenu les négociateurs à un travail rapide de diagnostic et de propositions novatrices. Portée par cette volonté partagée, par delà les stratégies d'une partie du patronat restée accrochée à des pratiques d'un autre temps, la reconnaissance enfin que certaines organisations du travail puissent être facteur de stress et de maladies a été une avancée, justifiant pleinement l'engagement positif de la Confédération Générale du Travail.

### CONNAÎTRE ET RECONNAÎTRE LES SITUATIONS DE TRAVAIL GÉNÉRATRICES DE « MAL VIE » EST ESSENTIEL POUR ŒUVRER EN INTELLIGENCE À LEUR TRANSFORMATION

Ainsi, quelques exemples sont nécessaires pour fixer l'ampleur des défis qui nous sont proposés.

#### • Réduction des espaces où les salariés peuvent être acteurs, créateurs dans leur travail

Cela a commencé par ce que les employeurs appelaient « la chasse au temps mort ».

En fait, ces temps ne sont pas des temps morts, mais des temps de respiration où les salariés peuvent penser leur travail. Même dans les travaux répétitifs avec des cycles très réduits, ces temps sont essentiels. Quelle que soit la catégorie professionnelle, la disparition de ce temps de penser tend à transformer les salariés en robots et/ou en ordinateurs. Mais comme ils ne le sont pas, il y a conflit entre leur pensée et leurs actes qu'ils ne maîtrisent plus.

#### • Objectifs inatteignables et contradictoires

Auparavant, la grande majorité des décideurs à l'origine des objectifs avec leur déclinaison salarié par salarié, avaient une proximité avec ceux qui les réalisaient. Ils connaissaient les limites du possible. Ils étaient capables



►► d'orienter leurs choix pour établir un certain équilibre entre des objectifs pouvant être contradictoires, comme par exemple volume, qualité, stock, sécurité... Aujourd'hui, dans de nombreux cas, ces objectifs sont déterminés par des décideurs ne connaissant pas la réalité du travail et tenant compte uniquement des critères financiers. Les contradictions entre objectifs et réalisation descendent en cascade. Ce sont les exécutants qui en permanence doivent faire des choix et sacrifier certains objectifs au détriment d'autres. Ils se trouvent constamment en situation de faute.

• **Objectifs de plus en plus abstraits augmentant leur inaccessibilité, instaurant l'insatisfaction permanente**

Après l'effort, nous attendons tous une reconnaissance. Malheureusement, elle ne peut pas venir de la hiérarchie dont la fonction a changé. Elle n'est plus chargée de connaître et reconnaître le travail, mais de manager à partir d'objectifs abstraits. Il n'y a pas non plus d'autosatisfaction des salariés, quel que soit l'effort qu'ils auront déployé dans une journée de travail. La qualité totale n'existe pas, mais c'est sur cette illusion que le travailleur est évalué. Alors, c'est la triche permanente à tous les échelons

L'importance jouée par les conditions psycho-sociales de travail ont montré leur impact sur la santé mentale et physique

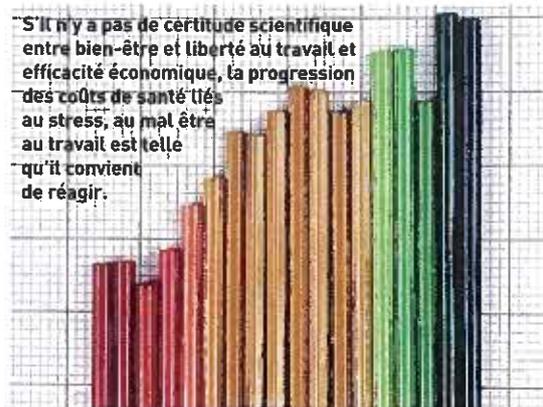
pour que les apparences soient sauvées, mettant en grand danger l'ensemble de la communauté de travail. Car, le fait est que les travailleurs «assurent» malgré tout ! Malgré l'absence de moyens, le flou des prescriptions, l'urgence, les difficultés quotidiennes, les aléas, etc., les travailleurs assurent et font tenir le système, par souci de bien faire, parce qu'ils en espèrent de la reconnaissance (qui ne vient pas), et parce qu'ils ont la pression du chômage qui les conduit (les force) à accepter beaucoup de dégradations et du coup à souffrir.

• **Objectif de définition de la qualité qui n'a rien à voir avec la perception du travail bien fait**

Bien faire son travail, c'est un ressort qui anime tous les salariés. De nombreuses définitions de la qualité n'ont rien à voir avec cette perception des salariés. Un exemple, celui des centres téléphoniques de maintenance. Pour les salariés, la qualité c'est traiter chaque appel le mieux possible, résoudre tous les problèmes, quelle que soit la difficulté. Pour l'employeur, la qualité est déterminée par la moyenne du temps passé et des problèmes résolus. Le dossier complexe qui ferait baisser la moyenne ne devrait pas être résolu !

• **Des collectifs de travail mis à mal ou en voie de disparition**

Le résultat du travail est une mise en commun. Il est exécuté par des travailleurs côte à côte ou à la suite les



uns des autres. Pour qu'il se réalise, il y a la nécessité d'échanges, de débats contradictoires. Avec les pauses décalées, les suppressions de restaurants d'entreprise, la suppression de lieux conviviaux à l'abri des regards, cela devient de plus en plus difficile. Les « open space », en supprimant toute intimité, réduisent considérablement ces lieux de débats. Les bureaux partagés accentuent le phénomène. Les débats et échanges ont été remplacés par une avalanche d'e-mails.

• **La relation vendeur-client tend à se généraliser**

De nombreuses organisations du travail tendent à reproduire la tension de celui qui confectionne des pizzas sous la pression de l'attente des clients... Un environnement marqué par la montée en puissance d'une société de service dans laquelle le rapport à l'objet du travail est de moins en moins la matière inerte, comme c'est le cas dans l'industrie, mais davantage le client avec ses attentes, ses avis, ses opinions, ses valeurs, ses jugements. Ces transformations ont généré de nouvelles contraintes et de nouvelles fonctions. Les contraintes de type commercial surgissent dans l'industrie avec le zéro stock, le flux tendu, la sous-traitance et l'organisation client/fournisseurs au sein même des équipes d'une même entreprise. Inversement, les commerces et les services traditionnellement organisés sur le mode marchand se sont calqués sur l'industrie en ce qui concerne les rapports humains.

• **Prolifération des formations «en ligne» au détriment des formations «en salle»**

Ce genre de formations électroniques est de plus en plus déployé dans les entreprises pour des raisons de coût et de productivité. Elles ont pour avantage apparent d'offrir au salarié une grande souplesse organisationnelle : apprendre à son rythme et à son heure. Mais apprend-il vraiment ? L'apport qualifiant de ce type de formations reste à prouver, car le salarié est totalement privé de l'échange indispensable avec un formateur et des pairs sur une question d'apprentissage précis. Il se retrouve isolé face à son ordinateur, mais reste plongé dans son contexte de travail habituel, avec tout ce que cela comporte en terme d'interruptions et de sollicitations (hiérarchie, collègues, téléphone, mails, chats ...).

►► D'autre part, ce genre de formations démultiplie le nombre de clics de souris et de manipulations informatiques. Ceci, additionné aux efforts de concentration fournis dans une ambiance non adéquate, crée une situation de travail tendu avec les risques bien connus d'apparition ou d'aggravation de troubles musculo-squelettiques.



Il se retrouve isolé face à son ordinateur, mais reste plongé dans son contexte de travail habituel, avec tout ce que cela comporte en terme d'interruptions et de sollicitations.

tres ou agressions violentes, violences urbaines visant les personnes). Après une agression, les employeurs ne renforcent pas la prise en compte de ces événements, accroissant l'abattement, la défiance, et/ou la révolte de beaucoup de salariés, autant d'éléments qui favorisent le stress au travail et dans la vie personnelle.

Une autre dérive générée par ce genre de formation a désormais été mise en évidence : les facilités de connexions à distance données aux salariés par les entreprises, au nom d'une plus grande flexibilité, combinées avec des charges de travail trop importantes et la difficulté à se concentrer au bureau, conduisent de plus en plus de salariés à effectuer les formations qui leur sont assignées la nuit, le week-end, les jours fériés... On voit que toutes les conditions requises pour générer du stress sont rassemblées. Il est donc tout à fait souhaitable d'inverser la tendance et de revenir à une politique de formation «en salle», combinant plus-value pédagogique et renforcement du collectif de travail. Un nombre de plus en plus important de salariés du privé, des fonctions publi-

Avec la diversité des situations de travail, l'urgence est de donner du soin et du temps au travail...

ques et des services publics appréhendent les difficultés des contacts avec le public. Cela engendre des situations de stress, de crispation, voire de peur. Un nombre conséquent d'agressions, tant phy-

siques et verbales que morales, se produisent chaque année créant des appréhensions, souffrances et stress post-traumatiques. Beaucoup de travailleurs souffrent et sont stressés de devoir accomplir leur travail ou leurs missions de service public dans des situations de plus en plus contraignantes, sous pression à la fois de leur employeur et des clients. De plus, facteur aggravant, les entreprises excitent les comportements de clients-roys et de graves phénomènes de délinquance violente sont observés ( vols à main armée, vols avec violence, meur-

### PRÉCARITÉ, CHÔMAGE, FLEXIBILITÉ, SOUS-TRAITANCE : EXPLOSION DES PATHOLOGIES LIÉES À CE « MAL TRAVAIL »

Effectivement, la précarité et le chômage, la flexibilité et la sous-traitance, la soumission et la résignation, la perte du sens et de l'éthique caractérisent l'expérience vécue par le monde du travail. Avec, en surplomb, la diversité des situations de travail qui reste traversée par des points communs : la pression sur les salaires, les collectifs de travail brisés, la dignité bafouée; avec, pour conséquences, une explosion des pathologies liées à ce « mal travail » et la progression des inégalités sociales et de santé.

Dans ce contexte, l'urgence est de donner du soin et du temps au travail..., loin de la tentation de renvoyer sur le travailleur seul les problématiques. Aussi, pour entreprendre ce nécessaire dialogue sur les conditions psycho-sociales de travail, le renforcement du syndicalisme est posé. La faiblesse des syndicats, leurs divisions n'incitent pas, n'imposent pas aux employeurs de s'intéresser davantage aux problèmes, et n'ouvrent pas la mise en mots des maux du « mal travail », facilitant ainsi l'émergence des problèmes au plan collectif.

Se pose alors avec gravité et intensité la nécessaire poursuite des dynamiques d'analyses et de propositions engagée avec la tenue des deux conférences pour l'amélioration des conditions de travail. L'Etat, l'ensemble des services, les Ministères du Travail et de la Santé se doivent d'être mobilisés afin d'aider à débloquer les situations. S'il n'y a pas de certitude scientifique entre bien-être et liberté au travail et efficacité économique, la progression des coûts de santé liés au stress, au mal être au travail est telle qu'il convient de réagir. L'incitation à créer de bonnes situations de travail peut prendre des formes diverses. Les travaux menés par l'ANACT, les diagnostics et préconisations de l'INRS et de la DRP de la CNAMTS restent de puissants déterminants sur lesquels nous pouvons nous appuyer, nous les organisations syndicales, mais aussi les entreprises avec l'arrêt de la banalisation des conditions de travail indignes imposées par certains qui faussent la concurrence. Au syndicalisme de ne pas se satisfaire de la gestion de la souffrance au travail et d'une posture de victime, pour, à nouveau, retravailler les fondamentaux de l'exigence du « bien travailler » et de la démocratie au travail. ■

La reconnaissance par les organisations de la CGT de toutes les formes de souffrance au travail s'est accélérée ces 10 dernières années, portée par une prise en compte plus grande de « l'Homme Producteur ».

