

## Le point de vue scientifique: les interventions de Y. Meignan

Youri Meignan est membre du laboratoire de psychologie sociale du CNAM. Il est également professeur des écoles et a exercé des responsabilités au sein du SNUipp des Côtes d'Or.



La souffrance au travail a un coût énorme

Le premier constat que l'on peut faire, c'est que l'organisation moderne du travail génère une souffrance de plus en plus importante. Cette souffrance provient notamment de la sensation de ne plus pouvoir exercer son travail correctement, ce que Y. Clôt définit par le concept de "travail empêché". La traduction de cette souffrance en terme de détérioration de la santé publique et de coût pour les finances est terrible : 4 à 5 % du PIB sont dépensés pour faire face aux arrêts de travail, aux accidents du travail (cette proportion est à mettre en relation avec les 5 à 6 % du PIB que représente le budget de l'Education).

### Victimisation et absence de responsabilité

La souffrance au travail se traduit en premier lieu par un vécu personnel, intime, lié à un sentiment de honte, d'échec personnel qui peut se révéler à l'occasion de certains incidents.

Désengagement, désinvestissement, voire dégoût de soi et du métier en sont parfois les conséquences douloureuses.

### De l'hygiénisme compassionnel...

Face à cette généralisation de la souffrance au travail, les directions et hiérarchies sont amenées à réagir, ne pouvant rester dans le déni d'une réalité incontournable. Elles sont obligées de proposer une prise en charge du problème. Mais la perspective retenue, plaçant le salarié dans une position de victime (victime du travail) mène à l'impasse, car elle ne prend pas en compte la responsabilité de l'organisation du travail. Comme le dit JF Verdier (directeur général de l'administration et de la fonction publique), on n'a pas établi de lien entre suicide et organisation du travail : "Je n'ai pas connaissance d'un écrit d'un agent qui aurait mis fin à ses jours à cause de la RGPP". On a des victimes mais il n'y a pas de responsable, ce qui conduit à renforcer le sentiment de culpabilité individuelle du salarié.

Face à cette situation, la hiérarchie développe des stratégies de remédiation:

- écoute compassionnelle, qui n'a pour fonction que de permettre au salarié de "vider son sac", sans remettre en cause ce qui est à l'origine du problème. La gestion de la souffrance est une branche de la gestion des ressources humaines. On "prend en charge", on "soigne" les personnes, on multiplie les écoutes, mais ces écoutes sont anonymes, au bout du compte, on parle dans le vide... On peut alors parler d'hygiénisme compassionnel.

### ...à la surprescription

- volonté de remise en ordre, avec d'un côté la prescription de "bonnes pratiques", de l'autre des injonctions comportementales type "agir en fonctionnaire de manière éthique et responsable". On s'efforce de repérer ce qui peut s'imposer à tous : la norme, la manière de penser et la manière d'être, entretenant ainsi une

confusion entre la personne et la mission qu'elle doit remplir, entre individualité et professionnalité. Il s'agit donc en fait d'une represcription à la fois technique et morale.

### De l'injonction permanente...

Le pilotage par les résultats ("teaching for testing") est un autre outil de prescription, qui relève de la logique de productivité. Cette logique est particulièrement dangereuse lorsque l'on travaille, comme dans l'Education avec des êtres humains, où par définition on peut toujours améliorer les résultats. La conséquence possible en est une recherche obsessionnelle de la qualité, et une insatisfaction permanente, associée à des injonctions sans fin.

### ...à l'obligation d'autonomie

De manière paradoxale, on fait aussi appel à l'autonomie et on pousse les salariés à faire preuve d'initiative. Le problème, c'est qu'entre la prescription, et l'objectif, déterminés par les décideurs, c'est au salarié de trouver le chemin...

Dans le rapport Nasse-Légeron sur les risques psycho-sociaux, on peut lire ceci : "Il y a le stress lorsque les personnels n'ont plus les ressources suffisantes pour faire face à l'organisation du travail." Cette formulation est une manière de rendre intouchable la dite organisation et de reporter le problème sur les salariés, en prônant une responsabilité collective vis-à-vis des personnes qui seraient fragiles.

**Le plus grave dans la situation actuelle, c'est le constat que de nombreux salariés souffrent de ne pas pouvoir se reconnaître dans ce qu'ils font. Il est urgent et nécessaire de soigner le travail dans tous les sens du terme (bien faire son travail, et améliorer les conditions de mise en oeuvre du travail), pour éviter d'avoir à soigner les travailleurs..**

## Le travail, c'est la santé ???

**Derrière ce clin d'oeil se pose une question beaucoup plus sérieuse. En effet, pour l'OMS, la santé ne se définit pas seulement par une absence de maladie, mais par le "bien-être". C'est le sens qu'il convient donc de donner à l'expression "être en bonne santé".**

Bien se porter signifie donc plus largement être en capacité de porter la responsabilité de ses actes, et de créer entre les choses des liens qui n'existeraient pas sans nous, c'est-à-dire être à la fois actif et créatif. Cette définition est très différente de celle qui correspond à la notion de tranquillité, d'absence de doute. Etre en bonne santé, et vivre le travail positivement c'est avoir la capacité d'assumer son action (ou son inaction) qu'il s'agisse de choses positives ou négatives. Autrement dit, le doute est un élément constitutif d'un rapport sain au travail.

Suzanne Paquot – psychologue du travail du début du 20ème siècle, a étudié en particulier les effets de la taylorisation sur les travailleurs. Elle en conclut que le travail "normal" consiste à résoudre une série de problèmes. Ce qui n'est pas normal ou pathogène, c'est le fait qu'un travail n'amène pas à résoudre des problèmes, comme par exemple lorsqu'il se réduit à l'exécution d'un protocole, ou lorsqu'il est segmenté au point qu'il se résume à une répétition interminable du même geste. C'est la réduction du travail à la simple exécution de tâches prescrites (à prendre au sens étymologique "écrites avant") qui est pathogène pour celui qui la subit. Le travail, par définition, doit faire appel à la pensée et à l'intelligence.

Les prescriptions, en occultant les difficultés liées à l'activité, nient cette dimension essentielle.

Il est donc nécessaire de renverser cette manière de penser pour pouvoir dire et exercer ce que l'on

pense être le travail. Se réapproprier le travail constitue donc à la fois un enjeu de société et un enjeu syndical. Cela passe par une reconstruction de la fierté (à exercer son activité) et de l'autorité (au sens d'être auteur). Il est nécessaire de retrouver une authenticité du réel, c'est-à-dire d'affirmer la prise en compte de la complexité de ce dernier. Il est tout autant indispensable de réaffirmer les outils dont nous disposons pour agir, et qui ont nous ont permis de forger notre expertise du métier. Ce sont en effet les enseignants qui sont les seuls à maîtriser toutes les dimensions de l'activité d'enseignement. Cela nous confère une responsabilité dans le développement du métier que nous devons revendiquer.



### Retrouver l'authenticité du réel

et développer le métier oui mais comment ?

Souvent on dit : on se débrouille comme on peut. Cette dévalorisation de la débrouille n'est pas justifiée. Travailler, c'est tenter d'ajuster, d'adapter en permanence ses outils, ce qui est nié par la prescription qui conçoit le métier comme une simple exécution de tâches dont les difficultés auraient été évacuées ( ce qui nous renvoie à l'application de "bonnes pratiques").

Comme l'a étudié D Bucheton de l'Université de Montpellier, le nombre de micro-décisions prises par un enseignant au cours d'une journée de classe est énorme ( entre 500 à 1000 par heure !!!). Derrière la notion de débrouille se cache une inventivité qui se décline quotidiennement.

### Et le collectif dans tout ça ?

Deux conceptions du collectif co-existent : En général, on a tendance à concevoir le collectif comme simplement un regroupement d'individus : l'union fait la force. Il s'agit là d'une définition protectrice du collectif.

Une autre définition consiste à concevoir le collectif comme un lieu où ce que l'on partage est moins intéressant que ce l'on ne partage pas ( ou pas encore). Il faut alors distinguer un travail collectif où on se coordonne d'un collectif de travail où on discute, on débat, en cultivant les désaccords, pour construire des ressources partagées, une histoire commune.

Dans ce cas, on n'est plus seul dans sa classe, on fait la classe avec les autres et les avis des autres...

C'est alors la décantation progressive de nos désaccords qui permet de construire et de faire évoluer le métier.

**Le collectif oblige chacun à se déterminer, on n'est plus seulement déterminé par... ( les prescriptions, les injonctions...)**

**C'est ainsi que Y. Clôt parle de "collectif qui laisse à désirer", ou pour citer Vigotsky que "l'individuel n'est pas le contraire du collectif c'est sa forme supérieure, qui permet à chacun de se développer dans sa singularité"....**

**Un collectif qui institue le désaccord et oblige à se déterminer offre plus de liberté dans l'instruction des nouveaux possibles.**

**Le syndicat peut-il être le lieu où s'expriment ces désaccords afin de construire le métier... ?**