

Eléments de base sur le travail

Objectif : « Donner des outils pour penser le travail pour se rendre compte qu'on peut bouger les choses à son niveau et dans le quotidien. »

Document évolutif compilé par Philippe Dormagen.

Posture de l'intervenant : Damien Cru (10 novembre 2012 : COLLOQUE « LE TRAVAIL REFOULE » au CNAM) :

Un autre mode d'apprentissage est possible : prendre en compte les différences comme préalable, en mettant du jeu, en autorisant une errance dans le langage. Il ne faut pas que les intervenants rajoutent avec leur science. Si l'intervention produit des connaissances, c'est de surcroît.

Courage de risquer une parole un peu vraie. L'intervention est productrice de vérité. Ce sont les participants qui agissent. Chaque participant construit sa vérité dans sa relation aux autres.

Posture des intervenants : tenir ouvert le champ de la production de la vérité. Il faut faire son deuil de l'illusion de la réponse.

Ce travail individuel en groupe, ce travail de dégroupage sera plus efficace qu'un énième plan d'action.

Quel syndicalisme ?

Il y a plusieurs facettes au syndicalisme. Il y a celui qui revendique : plus de moyens, de meilleurs salaires, une définition claire des métiers et des missions, de meilleures conditions de travail, et pour cela qui essaye de créer un rapport de force avec les décideurs.

Et puis il y a peut-être un autre syndicalisme possible, qui dit que les conditions de travail ne se décident pas uniquement en haut, mais que c'est sur chaque lieu de travail que tout se joue.

L'objectif de ce document est de donner des outils pour penser le travail, pour se rendre compte qu'on peut bouger les choses à son niveau et dans le quotidien, et ceci sans aucun esprit de concurrence syndicale.

Le syndicat n'est qu'un outil qui aide à aller là où on veut aller.

Il n'y a pas que l'institut de recherches de la FSU qui s'intéresse à ce sujet. A un forum à Paris, en 2008, il y avait CGT, CFDT, SUD, CGC et FSU, qui avaient co-organisé et invité de nombreux chercheurs.

Ces chercheurs en ergonomie, en ergologie, en sciences humaines, se sont penchés sur le travail, et ce qu'ils ont trouvé peut nous aider à mieux travailler, à mieux nous sentir dans le travail et pour certains à moins souffrir du travail.

Parmi ces enseignements, trois sont fondamentaux :

1) Il y a plein d'imprévus dans le travail. Il faut y faire face. « Travailler correctement suppose d'affronter une quantité de dilemmes éthiques, faire des choix sur ses priorités, mobiliser ses compétences et ses valeurs. » (Philippe Davezies).

Quand on commence sa journée, on sait qu'on ne fera pas ce qu'on avait prévu, et c'est normal.

2) Les chercheurs ont constaté qu'il y a toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel. Et comme chacun adapte les prescriptions en fonction de ses priorités, de ses compétences et de ses valeurs, il est normal que la réalisation d'un travail se fasse différemment d'un collègue à l'autre.

Yves Clot, professeur de psychologie du travail (cf nouveaux regards) : l'analyse collective du travail entre « connaisseurs » devrait faire de plus en plus partie de l'activité de travail elle-même, mais cette analyse est maltraitée et contrariée. Arbitrer, confronter, s'interrompre, c'est pouvoir respirer pour penser, pour refaire, pour réinventer ce qu'on n'a pas pu faire, pour remettre l'ouvrage sur le métier. Mais il y faut des esprits libres d'agir.

3) Pour résoudre une situation problématique dans le travail, une solution proposée ou imposée de l'extérieur est généralement inefficace. Il faut soi-même être impliqué dans la recherche de solution.

Philippe Davezies : « rien ne sert de faire pour les autres, les aménagements doivent être obtenus par soi-même, et ceux qui agissent ainsi sont en meilleure santé que les autres ».

" Réfléchir avec les gens sur la réalité de leur activité, c'est changer le regard sur ce qu'ils font, avec le potentiel transformateur ainsi généré ".

" Les problèmes qu'ils rencontrent individuellement sont en fait collectifs."

(revue « nouveaux regards n°37-38 de sept 2007).

Liste des questions sur le travail auxquelles les chercheurs apportent un certain nombre de réponses.

1. Est-ce que vous faites toujours ce qu'on vous demande de faire ?
2. Quel type de reconnaissance recherchez-vous dans votre travail ?

3. Subissez-vous des injonctions contradictoires dans votre travail ?
4. Lorsque l'on vous donne un objectif, vous explique-t-on les modalités pour l'atteindre ? Comment adaptez-vous les consignes ?
5. Arbitrages mutilants dans le travail.
6. Conséquences de ces arbitrages :
 - sur la santé,
 - sur la mémoire, la capacité de réflexion, la capacité d'échanger des informations,....,
 - sur les relations avec les collègues, avec les amis, avec la famille,....,
 - sur le psychisme (anxiété, angoisse, peur, dépression, ...)
7. Comment repère-t-on que notre organisme est dépassé par le stress ?
8. Considérez-vous que votre charge de travail est trop importante ?
9. L'écart entre ce que l'on vous demande et ce que vous faites crée-t-il un malaise pour vous ?
10. Voyez-vous un lien entre méthode de management et concurrence entre collègues ?
11. Définition du travail.
12. Critères de performance que l'on vous demande dans votre travail.
13. C'est quoi faire du bon travail ?
14. Une bonne journée de travail.
15. Une mauvaise journée de travail (**exemple d'un sale boulot**).
16. Discutez-vous avec vos collègues sur la façon de réaliser une tâche ?
17. Qu'est-ce que vous exigez de vous-même et de vos collègues ?
18. Comment pourrait-on lutter contre le stress au travail ?

Les réponses des chercheurs

1. Est-ce que vous faites toujours ce qu'on vous demande de faire ?

Christine Castejon (analyste du travail, consultante au sein du cabinet Alternatives ergonomiques, docteur en philosophie) dans un bulletin de Solidaires de novembre 2012 :

A un groupe ..., je donnais l'exercice suivant : réfléchissez à une règle à laquelle vous êtes censés vous plier dans votre travail et que vous ne respectez pas ; demandez-vous pourquoi vous ne la respectez pas, et ce que font vos collègues face à la même règle. L'objectif de l'exercice est d'amener les étudiants à constater qu'on ne contourne jamais une règle sans une raison qu'on juge bonne. Rien de tel, à mon avis, qu'un examen réflexif de ses propres façons de faire pour encourager la capacité à se mettre à la place des autres.

Les chercheurs ont constaté qu'il y a toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel.

Philippe Davezies au stage egct du snupe le 27/3/2012 :

« Au travail les salariés ne font jamais ce qu'on leur dit de faire, et c'est pour ça que ça marche : les directions prennent les décisions vue d'avion et les exécutants se tapent les aspérités du terrain. Il leur faut une marge de manœuvre pour s'adapter aux objectifs. »

Dans « les travailleurs des déchets », page 164 : composante particulière de la pénibilité du travail liée au comportement des équipiers :

- les équipiers augmentent volontairement le rythme de travail pour finir plus tôt (organisation « fini quitte »).
- Certains équipiers n'utilisent pas les dispositifs de mécanisation (temps de vidage des conteneurs : 4 secondes manuellement, 12 secondes avec le système automatique).
- Non respect des règles de sécurité

2. Quel type de reconnaissance recherchez-vous dans votre travail ?

Christophe Dejours, psychiatre et psychanalyste, fondateur de la psychodynamique du travail : « c'est très dur de tenir face à l'adversité. On peut se passer de reconnaissance pour un temps, sans pour autant y renoncer pour toujours. »

Yves Clot, professeur de psychologie du travail, au forum « travail et syndicalisme (2008) : « la souffrance au travail serait moindre si on ne travaillait que pour le salaire, s'il n'y avait pas un problème de reconnaissance »

Patrick Légeron (psychiatre et auteur d'un rapport sur le stress au travail, remis au gouvernement en mars 2008) dans un entretien dans le *Nouvel Observateur* du 14 mai 2013 : « Les enquêtes d'Eurostat ont montré que le management à la Française est l'un des plus inefficaces d'Europe. A la question « Vous sentez-vous reconnu pour votre travail? », 85% des salariés Danois répondent oui, 70% des Britanniques font de même, et seulement 35% des Français. Les entreprises pratiquent un autoritarisme d'un autre temps. Elles ont tout misé sur l'augmentation de la compétitivité et ont oublié la dimension humaine. Ce sont des techniciens qui sont promus à des postes de manager. On ne les forme qu'à remplir des tableaux Excel, pas à accompagner les salariés...»

3. Subissez-vous des injonctions contradictoires dans votre travail

Dominique Cau-Bareille, ergonomiste : « une combinaison de contraintes positionnent souvent les salariés face à des injonctions contradictoires

intenablement telles que assurer une relation de service de qualité et traiter un nombre de clients très important, tenir à fois des cadences élevées et des normes qualité exigeantes... »

« Les salariés sont pris dans l'urgence de tenir coûte que coûte les objectifs inatteignables qui leur sont fixés, avec de moins en moins de moyens pour y répondre. Des contraintes qui réduisent les marges de manœuvre et suppriment les moments où on peut réfléchir sur son expérience passée, s'informer des changements à venir, les anticiper et s'organiser en conséquence. Des organisations qui ne permettent plus aux salariés de penser le travail. »

4. Lorsque l'on vous donne un objectif, vous explique-t-on les modalités pour l'atteindre ? Comment adaptez-vous les consignes ?

Les chercheurs ont constaté qu'il y a toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel.

Yves Schwartz, philosophe ergologue, explique cet écart par « usage de soi par soi et usage de soi par les autres ». « Les autres peuvent être des collègues de travail proches, ou ceux que l'on s'est choisis, ou que l'on a cherchés en dehors de la proximité immédiate, mais aussi ceux qui évaluent votre travail, ceux qui en attendent un travail de qualité, ceux qui vous jugent ou vous payent » (Schwartz, Durrive, 2003, p. 188).

Cécile Briec, ergonome (cf « l'usage de soi pour les autres ») explique que, même dans des organisations extrêmement tayloriennes, les sujets ne sont pas de simples exécutants dans la mesure où « le milieu est infidèle ». Cette infidélité du milieu requiert l'usage de soi pour arriver à faire son travail. Mais elle n'est pas la seule source d'un écart entre le travail prescrit et le travail réel. Chaque sujet va faire usage de soi d'une manière très singulière. Les premières analyses ergonomiques du travail ont largement contribué à éclairer cette diversité dans les manières de faire usage de soi (entre les personnes et pour une même personne en fonction des différents moments de la journée, d'une semaine...).

Cécile Briec ajoute qu'il ne faut pas oublier l'usage de soi pour les autres et l'usage des autres pour soi.

5. Arbitrages dans le travail.

Tout le monde n'envisage pas le bon travail de la même façon, d'où la difficulté qu'il y a construire des actions communes sur le travail. Chacun fait des compromis, des choix entre ce qu'il doit faire, ce qu'il souhaite faire et ce qu'il peut faire.

Ces choix se font à partir de valeurs, que souvent on partage au sein d'un même syndicat, mais que l'on ne partage pas obligatoirement avec tous les collègues, et à fortiori encore moins avec la hiérarchie.

Yves Schwartz, philosophe ergologue (cf nouveaux regards) : chaque situation de travail contient des enjeux de société, et inversement, chacun, par la façon dont il travaille, dont il négocie normes et valeurs dans son activité, chacun prend position dans ces débats de société et les recompose à son échelle. La démarche suppose de créer des lieux où mettre au travail les expériences et les concepts, les savoirs disciplinaires, les uns par les autres et réciproquement, où stimuler ces débats de normes et de valeurs.

Yves Clot, professeur de psychologie du travail (cf nouveaux regards) : Dans les services, l'objet travaillé est encore plus équivoque : c'est l'activité d'autrui, celle de l'utilisateur ou du client. A la Poste, dans les hôpitaux, en classe, l'objet de travail est une matière toute spéciale à travailler, difficile à cerner, qui engendre des conflits de critères qui sont aussi des conflits de valeurs : qu'est-ce qui est juste ou pas, bien ou mal ; faut-il faire avec, contre ou sans l'activité d'autrui et comment ?

De ce point de vue le travail est plus « intense », potentiellement plus engageant. Il sollicite l'intellect, l'affect, la coopération, l'échange, le dialogue. Mais ces révolutions du travail réel convoquent la controverse et la création collectives. Et alors que l'analyse collective du travail entre « connaisseurs » devrait faire de plus en plus partie de l'activité de travail elle-même, cette analyse est maltraitée et contrariée. Arbitrer, confronter, s'interrompre, c'est pouvoir respirer pour penser, pour refaire, pour réinventer ce qu'on n'a pas pu faire, pour remettre l'ouvrage sur le métier. Mais il y faut des esprits libres d'agir.

Laurence Théry, Secrétaire confédérale de la CFDT en charge de la santé au travail (cf nouveaux regards) : Parler de son travail n'est pas chose facile : dans un premier temps, les travailleurs sont tentés de dire ce qu'ils imaginent que le syndicaliste attend, ou bien ce qui est communément répandu sur son métier (un téléopérateur répond au téléphone, un facteur distribue le courrier).

Les travailleurs construisent parfois des défenses pour tenir le coup, ce qui peut les conduire à dire qu'il n'y a pas de problème ou à renvoyer sur un autre problème. En conséquence, approcher la situation de travail vécue par le salarié, rencontrer le travail réel, n'est pas simple. C'est la complexité du travail qui se fait jour dans cette relation de confiance qui s'établit entre le salarié et le militant. « Qu'est ce que tu vas faire de tout ce que je vais te dire ? » est une question centrale : les salariés sont amenés à parler de ce qu'ils n'arrivent pas faire, de ce qu'ils voudraient faire pour que ce soit bien, sans y parvenir, ou

encore de leur façon de faire qui n'est pas exactement la même que celle du collègue, ce qui est potentiellement source de tensions.

6. Conséquences de ces arbitrages :

Le travail, c'est faire le choix de ce que je vais faire et ce que je ne vais pas faire. De prendre conscience que l'on fait ce choix, c'est faire baisser la pression que l'on se met soi-même dans son travail, c'est faire baisser le stress.

Conséquences sur la santé :

Yves Schwartz, philosophe ergologue (cf nouveaux regards) : l'absence de tout cadre procédural ou temporel raisonnablement compatible avec les résultats demandés, l'absence de débat collectif sur ces anticipations normatives, laissent chacun isolé face à sa « dramatique des choix de soi ». Ce « blanchiment » de l'activité a des effets pervers pour la santé.

Conséquences sur la mémoire, la capacité de réflexion, la capacité d'échanger des informations, ... :

Philippe Davezies, chercheur en médecine et santé au travail, au 30ème congrès médecine et santé au travail 2008 : en situation de stress chronique, l'élévation du cortisol a un effet toxique sur l'hippocampe qui a entre autre pour effet d'entraîner une dégradation de la mémoire épisodique et des capacités d'apprentissage. Cette incapacité du salarié en difficulté à renouer les fils de son histoire constitue une menace pour sa santé. Il ne s'agit donc pas de l'accompagner dans ses discours généraux, mais de l'aider à reconquérir une capacité d'analyse des événements qu'il a traversés. C'est ce qui nous conduit à revenir avec lui sur les événements localisables en temps et en lieu, de façon à réamorcer, par nos interrogations, le processus d'élaboration. Une amélioration partielle de la situation n'a aucun effet bénéfique si le sujet n'est pour rien dans cette amélioration. Ces éléments biologiques mettent l'accent sur une question centrale : celle de la préservation et du développement du pouvoir d'agir. Agir implique deux déplacements importants : il faut passer des discours généraux à l'analyse des situations dans leurs singularités concrètes. Et il faut, pour cela, passer d'une situation où le salarié est en position d'objet d'étude à une perspective dans laquelle il redevient un agent actif de l'analyse.

Conséquences sur les relations avec les collègues, avec les amis, avec la famille, ... :

Cécile Briec, ergonome : « Lors de cette étude sur le travail parcellaire et répétitif des femmes, l'équipe va mener une série d'entretiens collectifs et individuels avec les ouvrières. Jacques va être profondément marqué par ces

entretiens. Ceux au cours desquels les femmes craquent mais aussi ceux où elles vont expliquer comment le travail à la chaîne ravage leur vie : « difficultés avec leurs enfants - "je ne supporte plus le bruit que fait mon fils adolescent", "je suis dure avec ma petite qui ne comprend pas" -, avec leur conjoint - "nous avons des problèmes relationnels mais je suis si fatiguée le soir", "j'ai des problèmes sexuels dans mon couple" -, difficultés dans leurs relations sociales - "je ne supporte plus de faire la queue au magasin" -, difficultés culturelles - "avant je lisais, maintenant j'en suis réduite uniquement aux bandes dessinées" - bref, le développement de relations pathologiques à la réalité, au temps, à la culture, aux autres, aux siens, à soi-même ».

Conséquences sur le psychisme (anxiété, angoisse, peur, dépression, ...)

Voir « comment repère-t-on que notre organisme est dépassé par le stress ».

Danièle Linhart au stage egct du snupe le 27/3/2012 :

La souffrance au travail a toujours existé, mais avant les collectifs géraient cette souffrance, avec un décryptage des raisons de la souffrance (lutte des classes).

Maintenant, les gens en souffrance ont l'impression que c'est de leur faute, qu'ils ne sont pas à la hauteur.

7. Comment repère-t-on que notre organisme est dépassé par le stress ?

Pour Patrick Légeron, psychiatre et auteur d'un rapport sur le stress au travail, remis au gouvernement en mars 2008 : fatigue, troubles de la digestion, anxiété, irritation, agacement.

Les experts parlent de stress au travail, ceux qui le subissent parlent de souffrance au travail.

Pour Marie Pezé (psychologue psychanalyste, a créé « souffrance et travail »), il y a également la peur d'aller au travail. Lors du au stage egct du snupe le 27/3/2012, elle a également détaillé les maladies du travail (pathologies de surcharge) :

- Les décompensations psychiques
 - Ennui, lassitude, insatisfaction, stress
 - Troubles cognitifs
 - Etat de stress post-somatique
 - Bouffée délirante, paranoïa situationnelle
 - Syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out
 - Effondrement anxio-dépressif
 - Suicide
- Les décompensations violentes
- Les décompensations somatiques

- Troubles musculosquelettiques
- Troubles cardiovasculaires (mort subite au travail ou karoshi : 70h de travail par semaine, sentiment d'impasse)
- Troubles gastriques

Centre d'Etudes sur le Stress Humain : Un stress ponctuel peut avoir un effet bénéfique pour l'action, mais un stress permanent a un effet néfaste sur la santé (sécrétion de cortisol en excès, entraînant maladies cardio-vasculaires, immunodéficiences, diabète, dépression (à ne pas confondre avec l'épuisement professionnel) et semble également favoriser la maladie d'Alzheimer.

Bernard Doray, psychiatre anthropologue (10 novembre 2012 : COLLOQUE « LE TRAVAIL REFOULE » au CNAM) : ne pas dire « une épidémie de suicides » mais « Une pandémie de désymbolisation ». Où en est la pandémie ? C'est le problème du capitalisme. L'inversion de la personne et de la chose dans le capitalisme entraîne une aliénation générale. Mais d'autres liens peuvent exister dans les relations commerciales (cf Afrique, Groenland,, Amérique du sud,...). Il y a un nécessaire travail de désaliénation par la resymbolisation, ça demande une bonne dose d'imagination.

8. Considérez-vous que votre charge de travail est trop importante ?

« La peur de ne plus être, un jour, à la hauteur, de se trouver face à des problèmes et des défis plus difficiles et même insurmontables, accompagne le vécu quotidien du travail de nombreux salariés, et rend compte du recours fréquent à des tranquillisants, ou de même des suicides de plus en plus nombreux sur le lieux de travail. » (revue « nouveaux regards n°37-38 de sept 2007)

La charge de travail est difficile à mesurer, car il faut compter avec l'accroissement de la charge mentale qui peut être créée par l'impression de n'avoir jamais fini son travail, par une fausse autonomie, par un contrôle accru des résultats.

9. L'écart entre ce que l'on vous demande et ce que vous faites crée-t-il un malaise pour vous ?

Dominique Cau-Bareille, ergonomiste (Souffrance au travail : N'y a-t-il rien à faire du point de vue syndical ?) : Les managers n'hésitent pas à imposer des changements drastiques de métiers dans le cadre des restructurations, sans lien avec l'activité antérieure. Or se trouver en situation de réapprendre un nouveau métier alors que l'on a pratiqué la même activité pendant plus de 20 ans, 30 ans,

constitue un réel défi pour les salariés et nécessite des formations adaptées permettant de faciliter les transitions (Paumès Cau-Bareille & coll., 1995).

Adaptations qui ne sont jamais mises en oeuvre : les formations sont souvent réduites, standardisées et ne correspondent pas aux besoins des salariés.

S'exprime alors la crainte, la peur (Santos & coll., 2007) de perdre leurs compétences, leurs savoir-faire, de devoir repartir à zéro dans un métier qu'ils n'ont pas choisi, avec la pression de devoir réussir à tout prix pour sauvegarder leur emploi.

Se pose alors la question du sens du travail et de « soi » dans le système.

Marc Lorient, sociologue (10 novembre 2012 : COLLOQUE « LE TRAVAIL REFOULE » au CNAM) : Le décalage de temps entre les modifications de conditions de travail et l'émergence des plaintes de stress a permis aux managers de nier la réalité du problème.

D Linhart et Y Clot (10 novembre 2012 : COLLOQUE « LE TRAVAIL REFOULE » au CNAM) : on pourrait avoir l'impression que le travail refoulé, c'est efficace au sens de l'entreprise, que ça marche donc très bien. Mais cela se fait au détriment des salariés, le coût du travail est reporté sur la société. Et ça ne marche pas bien : exemple de l'explosion de la plate-forme pétrolière en Louisiane. On pourrait multiplier les exemples de la dégradation des produits, des process...

10. Voyez-vous un lien entre méthode de management et concurrence entre collègues ?

Danielle Linhart, sociologue : L'individualisation a commencé dans l'après 68, par les patrons qui ont été effrayés : ils ont choisi d'atomiser pour échapper au rapport de force. Ils ont utilisé le message « on vous a compris, vous voulez être reconnu dans votre travail ».

En 1973 a commencé l'atomisation et l'individualisation du travail des salariés. Habilement ça été présenté comme une réponse aux attentes des ouvriers : reconnaître les compétences, le mérite individuel. Les horaires variables, apparus comme un progrès social, ont cassé les collectifs. Idem pour la polyvalence, l'individualisation des salaires, l'entretien individuel avec des objectifs personnalisés. Il fallait casser la capacité collective.

Encore plus grave, le travail a évolué dans sa nature, avec la remise en cause du Taylorisme, devenant de plus en plus tertiaire, en interaction avec autrui, allant jusqu'à demander à l'ouvrier d'organiser son travail. Comment obliger le salarié à faire usage de lui-même pour que ce soit le plus rentable pour l'employeur ?

On est au cœur du management moderne :

Séduire, subjuguier le salarié par l'éthique vis à vis de l'entreprise. On est dans un registre narcissique dans un cadre donnant-donnant : « vous aller vous découvrir grâce à nous, vous allez vous réaliser dans le travail », c'est un jeu de séduction. On vérifie la capacité organisationnelle par le contrôle des résultats.

Cela induit une précarisation subjective : se sentir en situation de vulnérabilité même dans un emploi stable, mettre le salarié dans une situation de désarroi, de souffrance.

La souffrance est un des objectifs : le salarié qui souffre acceptera mieux les contraintes de l'entreprise. Il est difficile d'obtenir quelque chose des salariés qui sont à l'aise dans leur travail. Le sujet au travail doit se sentir en danger. C'est l'objectif des réformes permanentes.

L'expérience au travail donne un certain pouvoir aux salariés. C'est volontairement que l'on casse cette expérience.

11. Définition du travail ?

A débattre : Le travail est une recherche de solution à chaque imprévu, et un choix à faire (en fonction des injonctions mais aussi de mes priorités, de mes valeurs, de mes compétences,...).

Philippe Davezies, chercheur en médecine et santé au travail, écrivait en avril 2000 : " Celui qui travaille doit toujours faire face à quelque chose qui n'est pas prévu dans la prescription. "

Pour Christophe. Dejours (Professeur de psychologie de travail au CNAM et psychiatre), travailler c'est toujours faire l'expérience du réel. Or le réel se fait connaître sur le mode de l'échec, de la résistance « le réel c'est l'échec ».

Travailler, c'est supporter cet échec jusqu'à trouver la solution. Tout travail implique souffrance.

La reconnaissance est attendue en retour de la souffrance et permet de transformer la souffrance en plaisir. Quand il n'y a que la souffrance au rendez-vous, c'est le travail insoutenable, contre le travail comme expression de son identité.

12. Critères de performance que l'on vous demande dans votre travail ?

« L'accélération incessante des rythmes de travail, l'élévation constante du niveau des objectifs donne le sentiment aux salariés que tous les efforts qu'ils consentent pour arriver à assurer leurs tâches ne sont pas perçus et qu'on exige toujours plus d'eux. » (Revue « nouveaux regards n°37-38 de sept 2007)

Pour atteindre les objectifs, on peut être amené à tricher. Or « "Les tricheries ne sont jamais neutres du point de vue de la souffrance au travail, et

au delà, de la santé des travailleurs. La méconnaissance, voire le déni, pire encore la sanction, peuvent avoir des effets désastreux sur la dynamique de l'accomplissement de soi par le travail" (Dejours, 1996).

Yves Clot (dans NVO du 16/7/2010) : « (Les syndicats) signent des accords sur le stress qui laissent de côté la définition de la performance alors que c'est précisément la définition actuelle de la performance qui empoisonne la santé. Du coup, les accords signés ne font que gérer la maladie. Or la santé n'équivaut pas à l'absence de maladie. C'est la capacité d'agir sur soi et en situation. Ce qui place le syndicalisme devant un problème majeur. ...Son avenir est dans la prise en charge du devenir du travail humain. S'il ne le fait pas, il sera rapidement inutile.

Parce-que c'est accepter l'idée que les salariés sont des victimes. Ce qui tue le collectif. Quand experts ou syndicalistes expliquent aux salariés qu'ils sont victimes de l'organisation, il est très compliqué ensuite de leur demander de transformer l'organisation. ... quel est l'opérateur de transformation ? C'est l'initiative des salariés sur leur condition. Il n'y en a pas d'autre durable.

« Les travailleurs des déchets », page 162 : l'objectivation de la pénibilité du travail est un sujet complexe et difficile à mettre en œuvre... les stratégies de préservation de l'équipier sont très variables d'une personne à l'autre, de par l'expérience des manipulations et l'ancienneté.

13. C'est quoi faire du bon travail ?

« Du point de vue de la qualité, les références évoluent. On ne leur demande plus de faire un « beau travail », mais de s'en tenir à "la qualité pour le marché et dans le temps du marché" (Davezies, 2009) : "L'excellence, c'est le juste nécessaire".

« Toujours devoir composer, renoncer, les salariés finissent par ne plus se reconnaître dans la qualité du travail qu'ils cherchent à tenir, à défendre, dans le métier qu'ils exercent. Ils vivent des dissonances cognitives insupportables posant le problème du sens du travail. On en trouve un exemple chez les enseignants de primaire (Cau-Bareille, 2009).

Yves Clot (dans NVO du 16/7/2010) : Le fond du problème, c'est le déni du conflit sur la qualité du travail. La thématique de la « souffrance au travail » n'est pas bonne. ...le travail n'est pas un produit toxique. C'est de ne pas pouvoir le faire correctement qui l'est. C'est lui qu'il faut soigner.

L'ingénieur DDE qui a donné un avis officiel positif sur l'aéroport de Notre Dame des Landes dont le projet défraye actuellement la chronique avec ses nombreux opposants pense avoir fait du « bon travail ». Mais ce n'est pas du goût de tout le monde.

14. Une bonne journée de travail.

" Les conceptions du travail comme univers de contraintes, d'exploitation, d'aliénation, occultent l'autre face du travail comme espace privilégié de construction de soi et du lien social : le travail est à la fois une épreuve et une occasion de développement ". (revue « nouveaux regards n°37-38 de sept 2007)

15. Une mauvaise journée de travail.

Philippe Davezies au stage egct du snupe le 27/3/2012 :

« L'obscurité de l'activité (conscience limitée de l'action en cours, l'action est en avance sur la réflexion, des stratégies cohérentes précèdent la compréhension de cette cohérence, d'où difficulté de parler de son travail) : ce dont on est le plus conscient c'est ce qui foire. »

Exemple d'un sale boulot

François Danet, médecin légiste sociologue (10 novembre 2012 : COLLOQUE « LE TRAVAIL REFOULE » au CNAM) : La médecine d'urgence : du sale boulot au parasitisme social ?

L'hôpital était initialement un lieu d'hébergement. La médecine est entrée à l'hôpital au 18ème siècle. Il a fallu en faire sortir les religieux et les policiers et le public considéré comme non malade.

Les médecins hospitaliers sont spécialisés. Pour eux, les malades ne relevant pas de mono-pathologie ne relèvent pas de l'hôpital.

Les services d'urgence ont été créés pour accueillir des pathologies aiguës ou graves, mais seulement 2% des patients accueillis répondent à cette définition. Le public majoritaire, c'est une population précaire d'un côté, et d'un autre un public estimant qu'il n'a pas le temps d'aller chez le généraliste. Le flux des patients est harcelant et hétérogène, la hiérarchie médicale n'y existe pas. Les médecins urgentistes peuvent être amenés à donner le bassin aux patients en attente, et ils considèrent cela comme un atout. Les urgences servent à trier les patients, à stocker les personnes indésirables et refusées par les services de spécialité.

Les médecins urgentistes construisent des liens avec les autorités extérieures à l'hôpital (qu'on peut comparer avec l'hôpital de l'ancien régime).

L'afflux de patients est un critère de développement des urgences (d'où le terme de parasitisme social, les urgences se développent sur des objectifs non avoués). Avec les urgences, on a un retour de l'hôpital compassionnel et social.

Les médecins urgentistes ont transformé l'accueil des plus démunis d'un objet de honte (pour médecins spécialistes, ce n'est pas de la médecine) en objet de fierté (réponse à un besoin social et développement des services d'urgence).

Florent Schepens, sociologue (10 novembre 2012 : COLLOQUE « LE TRAVAIL REFOULE » au CNAM) : "La mort et les professionnels de santé : sale boulot pour certains, coeur de métier pour d'autres" :

Cette étude s'inscrit bien dans le débat sur la fin de vie : Vision palliative contre vision euthanasique. Dans ce débat, on oublie deux acteurs, la famille des patients et les soignants.

Que ressentent les soignants, que ce soit pour les soins palliatifs ou pour l'euthanasie ? Il n'y a pas de réponse car hétérogénéité des soignants et multitude de cultures soignantes.

A partir d'un étude de cas, on voit à l'œuvre une subversion du sale boulot (ou une resignification du travail) : un patient a un cancer des mandibules avec nécrose faciale (le visage est grignoté par la nécrose). L'espoir de bloquer la maladie disparaît. Mécanismes de défense des soignants : de moins en moins de soignants vont venir voir le malade, et en premier les médecins. L'annonce de l'incurabilité du cancer équivaut à une annonce de mort, ce qui lui fait perdre son statut de patient et son humanité. Le service le considère comme un mort en attente. La nécrose s'étend. Le dégoût des soignants va céder la place à l'angoisse (crainte infondée de la contagion). Tous les soignants sauf un vont alors refuser d'entrer dans la chambre du malade. Ils font des cauchemars. On transfère le malade aux soins palliatifs. Il redevient alors un patient normal. Tout le monde s'en occupe. De déjà mort (seuls les cadavres se décomposent, c'est un mort vivant), il devient mourant (suivant les services, la définition de la mort change).

La mort est une construction sociale. On peut faire du bel ouvrage à partir du sale boulot.

Mais quand le médecin considère le malade comme un objet, c'est moins traumatisant pour le soignant quand c'est la maladie qui gagne. Il faut que les soignants puissent donner du sens à leur travail. Aux soins palliatifs, le travail n'est pas d'aller à la guérison, mais d'accompagner à la mort. Dans ce cas là, le bon boulot n'est pas le même.

16. Discutez-vous avec vos collègues sur la façon de réaliser une tâche ?

" Il n'y a pas une seule manière de faire pour atteindre les mêmes objectifs. Du coup, on peut réfléchir à de nouvelles façons d'agir. " (revue « nouveaux regards n°37-38 de sept 2007)

Corinne Védrine, postdoctorante au CNRS St-Etienne : étude sur la résistance des ouvriers Michelin : Un des protagonistes : « Le problème, c'est qu'à partir du moment où on prend conscience des choses, on est obligé de réagir. C'est ça qui est difficile. C'est pour ça que les gens ne veulent pas voir ce qui se passe. »

Yves Schwartz, philosophe ergologue : chacun prend position dans ces débats de société et les recompose à son échelle. La démarche suppose de créer des lieux où mettre au travail les expériences et les concepts, les savoirs disciplinaires, les uns par les autres et réciproquement, où stimuler ces débats de normes et de valeurs.

l'absence de débat collectif sur ces anticipations normatives, laissent chacun isolé face à sa « dramatique des choix de soi ». Ce « blanchiment » de l'activité a des effets pervers pour la santé dans toutes les sphères d'activité :

Si on considère que le noyau de toute activité humaine est constitué par le débat de normes, alors, en ce sens, tout le monde travaille, de façon semblable et différente.

Christophe Dejours, psychiatre et psychanalyste, fondateur de la psychodynamique du travail : Il ressort de mes enquêtes que les gens ne parlent plus du travail. Il faut absolument revenir au travail, pas au management, débattre de ce qui marche ou ne marche pas, parler du réel dans le travail. Il faut apprendre à parler, à rendre compte de son expérience du travail pour le rendre visible, justifier ses choix. Apprendre aussi à écouter pour reconnaître ce qui est intéressant. Si on le fait, c'est magique. Le réel, c'est ce qui résiste, c'est aussi la part commune de l'expérience. A partir de là, l'imagination repart.

17. Qu'est-ce que vous exigez de vous-même et de vos collègues ?

Danièle Linhart, sociologue directrice de recherches au CNRS : « Le travail moderne se caractérise ainsi par un substrat taylorien toujours aussi impératif, amélioré par un recours tout aussi impératif à la mobilisation personnelle de chacun qui doit puiser au fond de lui-même toutes les ressources nécessaires pour faire face et, pratiquement, se transformer en petit bureau des temps et méthodes pour s'appliquer à soi-même les méthodes d'économie des temps, des gestes et des coûts en fonction de situations de travail fluctuantes. »

Christophe Dejours, psychiatre et psychanalyste, fondateur de la psychodynamique du travail : « Des gens sont capables de déployer des trésors d'intelligence pour tenir au travail jusqu'à la décompensation. »

Yves Clot (10 novembre 2012 : COLLOQUE « LE TRAVAIL REFOULE » au CNAM) : « Rien n'est pire que de ne pas être critiqué. C'est un moyen pour repérer où sont les points aveugles. »

18. Comment pourrait-on lutter contre le stress au travail ?

Les difficultés

Philippe Davezies au stage egct du snupe le 27/3/2012 :

« Faute d'espaces d'élaboration, des conflits sont sans issue : la relation est vécue sur le mode persécutoire. C'est pourquoi les salariés s'emparent des éléments de discours préfabriqués (succès du harcèlement moral). Ces discours occultent les conflits de normes et s'opposent à leur élaboration. »

Christophe Dejours, psychiatre et psychanalyste, fondateur de la psychodynamique du travail : « Toutes les stratégies de défenses individuelles et collectives ont en commun de produire un déni de perception de ce qui fait souffrir. Donc elles ont pour principe de rétrécir, d'engourdir la capacité de penser en vue de sauvegarder l'équilibre psychique. Cela sauvegarde donc l'existant.

Pour agir, il faut donc déconstruire les stratégies de défense. On en arrive à penser sans les autres, voir contre les autres et se retrouver seul, ce qui crée un risque psychique majeur :

- Soit on est pris par le doute, on veut penser comme les autres, on nie sa propre expérience, et cela peut mener à la folie, à la maladie mentale.
- Soit on devient mégalomane, considérant qu'on est seul à penser
« bien »

Francis Jeanson, Philosophe : « Rien n'a jamais été réalisé, si ce n'est à partir d'une minorité. Il ne faut pas se demander si on est assez nombreux pour faire quelque chose. »

Dominique Lhuilier, professeure de psychologie au CNAM et Pierre Roche, chercheur au CEREQ : « Seule l'indignation peut transformer une somme d'individus atomisés en collectif et peut permettre le passage de la résistance individuelle à la résistance collective. »

Christine Castejon, analyste du travail, docteure en philosophie : « La pragmatique du langage nous dit que nous sommes en dialogue (jusque-là tout va bien) mais elle conçoit le dialogue comme une méthode d'ajustement des partenaires de la parole. Dans cette perspective, Autrui est celui qui m'autorise à penser ce que je pense, en le « validant ».

En acceptant cette idéologie du consensus, voire en la propageant, la philosophie a démissionné de sa fonction : ramer contre les évidences.

La validation par l'autre est une source d'harmonie mais elle est trompeuse.

Étant physiologiquement les premiers écoutants de nous mêmes, c'est à nous-mêmes d'abord que nous demandons validation. Le rapport à l'autre est un rapport sans transparence, avec des enjeux de vie et de mort psychique. »

Les idées des autres ne sont jamais de bonnes idées, n'est efficace que ce qu'on a l'impression d'avoir inventé. Ça rejoint ce que dit Philippe Davezie : ça ne sert à rien d'agir pour les autres.

Corollaire : rien ne sert de faire pour les autres, les aménagements doivent être obtenus par soi-même, et ceux qui agissent ainsi sont en meilleure santé que les autres (Philippe Davezies).

Il y a des dilemmes incompressibles.

Il ne peut y avoir d'action commune que si on ne considère pas son voisin comme un idiot (lu quelque part).

Tout le monde n'envisage pas le bon travail de la même façon, d'où la difficulté qu'il y a construire des actions communes sur le travail. Chacun fait des compromis, des choix entre ce qu'il doit faire, ce qu'il souhaite faire et ce qu'il peut faire.

Ces choix se font à partir de valeurs, que souvent on partage au sein d'un même syndicat, mais que l'on ne partage pas obligatoirement avec tous les collègues, en à fortiori encore moins avec la hiérarchie.

Action individuelle : agir sur soi

Au niveau personnel, un conseil du docteur Fournier (du CSSSB, Québec) : « il faut débrancher le pilote automatique quand on se lève le matin et être plus conscient de sa façon d'agir et de réagir face aux événements de la vie de tous les jours. »

Le malaise au travail n'est pas de la seule responsabilité du patron, la façon dont on accepte (ou refuse) la pression et les injonctions contradictoires a aussi son importance.

Marie Pezé (psychologue psychanalyste, a crée « souffrance et travail ») conseille dans tous les cas de ne pas essayer de tenir à tout prix, de vouloir s'accrocher sinon on va droit dans le mur. Pas d'héroïsme ! Car plus on va s'enfermer dans une situation pathologique, plus cela va être difficile d'en sortir et de traiter les troubles qui vont apparaître.

Eugène Enriquez, psychosociologue : « Se soumettre, c'est être malade ; se sacrifier, c'est donner la parole à la mort ; résister, prendre des risques, c'est « prendre le parti de la vie ». Le résistant, homme de la vie, est l'homme de l'action dans le présent. S'il trouve du plaisir, c'est dans son acte même, effectué au moment propice.

Le lecteur préfère-t-il la santé à la maladie, la vie à la mort ? La réponse n'est pas aisée car il y a souvent bien des satisfactions à se réfugier dans la

maladie car la petite mort quotidienne des soumis s'accommode d'une existence plus tranquille et plus aimable que celle qui rythme l'action du résistant. »

Action collective

Philippe Davezies au stage egct du snupe le 27/3/2012 :

- Modalités d'action :
 - Enquête syndicale (pour apprendre des salariés et non pas expliquer).
 - Passer des discours généraux à des événements localisables en temps et en lieu.
 - Soumettre les constats et analyses à la discussion collective.
 - Prêter attention aux points de vue divergents ou minoritaires.
 - Retricoter le tissu social à partir du travail
 - Des espaces d'élaboration avant les espaces de négociation avec la direction

Gilbert de Terssac, sociologue (10 novembre 2012 : COLLOQUE « LE TRAVAIL REFOULE » au CNAM) : Intervenir sur l'organisation pour maintenir sa santé : le malade, c'est l'organisation. La réversibilité des décisions de l'organisation (dialogue et controverse) ouvre la voie de la guérison. Ne parlons pas de l'organisation du travail (c'est un contresens) mais du travail d'organisation. Je ne parle pas de décision négociée, mais de décision débattue (sans débat, c'est la négation du travail des agents).

Marie Pezé (psychologue psychanalyste, a créé « souffrance et travail ») : Pour prévenir l'apparition de ce mal-être, il faudrait proposer de nouvelles organisations du travail, dans lesquels on remet la solidarité et le véritable travail collectif au centre. La souffrance au travail c'est l'affaire de tous. Si vous voyez un salarié en difficulté, ne le laissez pas seul. Car le jour ou cela vous arrivera, vous aurez vous-même besoin que l'on vous tende la main.

Pour Danielle Linhart, sociologue, la souffrance au travail a toujours existé. Mais les collectifs prenaient en charge la souffrance des collègues (exemple sur les chaînes), avec transfert des tours de main. Cette souffrance était décryptée de manière politique, c'était un signe du rapport de force, de l'exploitation de la condition ouvrière. La perception d'une exploitation donnait la légitimité de faire des grèves collectives.

Maintenant la souffrance est vécue de façon très personnelle : « je ne suis pas à la hauteur, je ne suis pas bon ». Ou alors mode paranoïaque : harcelé par les chefs et les collègues. 48% des cadres et 70% des ouvriers se sentent personnellement victimes d'exploitation. Sentiment subjectif de ne rien maîtriser, de pouvoir être un jour sdf.

Philippe Davezies, chercheur en médecine et santé au travail, écrivait en avril 2000 :

"L'organisation du travail fonctionne bien souvent avec un modèle implicite selon lequel il suffirait d'aligner les personnels les uns à côté des autres pour que la coopération naisse. Les espaces de convivialité sont donc souvent considérés comme non productifs. C'est une grave erreur. La coopération n'est pas donnée, elle demande un travail très important d'élaboration de règles. Ce travail prend le plus souvent la forme du récit. Dans les espaces de convivialité, les gens se racontent des histoires. Une quantité d'histoires sur la vie, sur le travail, sur l'articulation du professionnel et de l'extra-professionnel. A travers ces histoires, ils mettent en oeuvre de véritables épreuves de vérité qui permettent de tester si ce qu'on fait est correct, juste, reconnu par les collègues. Ces confrontations permettent à chacun de vérifier dans quelle mesure on tire bien dans le même sens. »

Colloque CGT « Transformer le travail », 13 octobre 2011 : Démarche de la recherche-action chez Renault

Il s'agissait d'accompagner les militants dans l'investigation de situations de travail avec un regard « modeste, curieux et bienveillant » afin de repérer les souffrances, mais aussi les contradictions et les formes de résistance qui se jouent dans l'activité des salariés.

François Daniellou, ergonomiste : la recherche-action a amélioré ... la santé des syndicalistes : ils ont acquis une autorité au sein des CHSCT.

Il faut souligner l'importance des « petites victoires », cela permet de briser la « cercle maléfique ».

Sur la méthode : une question simple à poser aux salariés : qu'est-ce que c'est pour toi une bonne journée ? Une mauvaise journée ?

Les outils

Le CHSCT

Le cahier de sécurité

L'envie d'aller au bout de la démarche

Quelle posture syndicale ?

Philippe Davezies au stage egct du snupe le 27/3/2012 :

« Leçons des recherches-actions syndicalistes-chercheurs : les salariés ne résistent pas comme le souhaiteraient les syndicalistes. »

Le stage snes en Bourgogne de 2012 : Une illustration de la difficulté d'accepter le compromis entre le syndicat et le salarié :

Dans son compte-rendu, l'animateur du stage n'avait pas repris certaines expressions qui lui semblaient hors de propos : par exemple « mettre en place deux rapports de force : avec les collègues lèches-cul et avec le chef d'établissement » ; « le dialogue de sourds entre générations de profs ».

La difficulté est de prendre en compte les tensions qui peuvent exister entre les enseignants.

C'est aussi la difficulté fondamentale du syndicat qui est censé défendre tous les collègues : lorsqu'il souhaite prendre le rôle de faire des propositions pour améliorer l'enseignement, il prend le risque de déplaire à la moitié des collègues.

Un des stagiaires a posé la question : « Qu'est-ce qu'on fait quand nos valeurs syndicales sont en opposition avec la majorité du collectif ? ».

la nécessité du compromis, bien sûr entre le syndicat et le patron, mais surtout entre le syndicat et le salarié : c'est un des enjeux des stages sur le travail.

Dominique Cau-Bareille, ergonomiste : « Tout cela pose la question de la construction du changement ; les syndicats ont-ils leur place aujourd'hui dans la réflexion sur les évolutions des métiers ? Comment s'inscrivent-ils dans les débats sur les changements ?

Doivent-ils rester sur un positionnement de constatation, de contestation... en aval finalement des décisions, ou doivent-ils se situer dans une approche proactive et volontariste en tant qu'acteurs du changement, porteurs d'un certain point de vue sur le travail, celui des salariés ? Les syndicats n'ont-ils pas une place à conquérir pour participer à la mise en œuvre d'organisations responsables, qui prennent en compte le point de vue du travail et des salariés ? Un déplacement qui pourrait consister à rendre visible l'invisible, à parler du travail réel tel qu'il se joue au quotidien dans le travail, en pointant les compromis, les arbitrages mutilants auxquels procèdent les salariés, à rendre compte du coût humain du travail, tant du point de vue physique, cognitif, social, psychique. Introduire finalement le réel dans des processus d'élaboration des décisions.

Mais tenir cette posture nécessite en amont un travail réflexif sur des notions aussi essentielles que celles de performance, de qualité, de santé, de prévention, ne serait-ce que pour pouvoir ensuite confronter leur point de vue avec les autres acteurs de l'entreprise ayant leurs propres approches de ces concepts. Car c'est dans la confrontation des logiques d'acteurs, des représentations du travail et de ses exigences, que nous semblent pouvoir émerger des réflexions constructives pour l'avenir, pour les salariés comme pour les entreprises. »

Comment traiter la plainte ?

Guy Jobert, professeur au CNAM (10 novembre 2012 : COLLOQUE « LE TRAVAIL REFOULE » au CNAM) : le travail dans les centrales nucléaires :

Les salariés de la centrale nucléaire se plaignent tout le temps, c'est une plainte étrange qui ne dit pas son objet, ce qui rend fou la hiérarchie. Si la

hiérarchie essaye d'y répondre, la plainte se déplace. En fait, les agents ont peur (la hiérarchie nie la possibilité d'accident nucléaire), ils sont anxieux (personne ne connaît l'ensemble du fonctionnement de la centrale), ils sont angoissés (le danger global du nucléaire et de ses conséquences liées à la radioactivité)). Le travail réel, la peur, l'anxiété, l'angoisse ne trouvent pas de rétribution, mais personne ne souhaite en parler (ni la hiérarchie, ni les agents). Ne serait-ce pas la source intarissable de la plainte ?

Table des matières

Posture de l'intervenant : Damien Cru (10 novembre 2012 : COLLOQUE « LE TRAVAIL REFOULE » au CNAM) :	1
Quel syndicalisme ?.....	1
Parmi ces enseignements, trois sont fondamentaux :.....	2
Liste des questions sur le travail auxquelles les chercheurs apportent un certain nombre de réponses.....	2
Les réponses des chercheurs.....	3
1. Est-ce que vous faites toujours ce qu'on vous demande de faire ?.....	3
2. Quel type de reconnaissance recherchez-vous dans votre travail ?.....	4
3. Subissez-vous des injonctions contradictoires dans votre travail	4
4. Lorsque l'on vous donne un objectif, vous explique-t-on les modalités pour l'atteindre ? Comment adaptez-vous les consignes ?.....	5
5. Arbitrages dans le travail.....	5
6. Conséquences de ces arbitrages :.....	6
Conséquences sur la santé :	7
Conséquences sur la mémoire, la capacité de réflexion, la capacité d'échanger des informations,... :	7
Conséquences sur les relations avec les collègues, avec les amis, avec la famille, ... :.....	7
Conséquences sur le psychisme (anxiété, angoisse, peur, dépression, ...).....	8
7. Comment repère-t-on que notre organisme est dépassé par le stress ?.....	8
8. Considérez-vous que votre charge de travail est trop importante ?.....	9
9. L'écart entre ce que l'on vous demande et ce que vous faites crée-t-il un malaise pour vous ?.....	9
10. Voyez-vous un lien entre méthode de management et concurrence entre collègues ?.....	10
11. Définition du travail ?.....	11
12. Critères de performance que l'on vous demande dans votre travail ?.....	11
13. C'est quoi faire du bon travail ?.....	12
14. Une bonne journée de travail.....	12
15. Une mauvaise journée de travail.....	12
Exemple d'un sale boulot	13

16. Discutez-vous avec vos collègues sur la façon de réaliser une tâche ?.....	14
17. Qu'est-ce que vous exigez de vous-même et de vos collègues ?.....	15
18. Comment pourrait-on lutter contre le stress au travail ?.....	15
Les difficultés.....	15
Action individuelle : agir sur soi.....	17
Action collective.....	18
Les outils.....	19
Quelle posture syndicale ?.....	19
Comment traiter la plainte ?.....	20