



# Comment remettre la solidarité au cœur du travail ?



# Des questions à se poser, à soi et entre collègues



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

On a tous besoin de reconnaissance, que ce soit celle de ses supérieurs ou celle de ses collègues.

**Christophe Dejourn** : « 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. »



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

**Philippe Davezies** : « Celui qui travaille doit toujours faire face à quelque chose qui n'est pas prévu dans la prescription. »

Le travail est donc une recherche de solution à chaque imprévu, et un choix à faire (en fonction de mes priorités, de mes valeurs).



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

Les injonctions sont de plus en plus incompatibles entre elles et produisent un des symptômes de souffrance au travail, liée à l'empêchement de bien faire son travail.



**Danielle Linhart** : « La souffrance au travail a toujours existé. Mais les collectifs prenaient en charge cette souffrance en la décryptant de manière politique (l'exploitation de la condition ouvrière).

Maintenant la souffrance est vécue de façon très personnelle : *je ne suis pas à la hauteur, je ne suis pas bon, je suis harcelé par les chefs, par les collègues.*

Mettre le salarié en situation de désarroi, de souffrance permet de mieux lui faire accepter les contraintes de l'entreprise. »



## Comment voir qu'un collègue 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.

Pour **Marie Pezé**, il y a également la peur d'aller au travail.



## Quels sont les liens entre méthode de management et concurrence entre collègues ?

**Danielle Linhart** : « A partir de 1973, les patrons ont individualisé le travail des salariés. Habilement ça a 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. »

**Yves Clos** : « 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. »



## Qu'est-ce qui tue le collectif ?

**Yves Clos** : « c'est accepter l'idée que les salariés sont des victimes. ... »

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. »



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

**Christophe Dejours** : « Il ressort de mes enquêtes que les gens ne parlent plus du 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. »



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

**Christophe Dejours** : Des gens sont capables de déployer des trésors d'intelligence pour tenir au travail jusqu'à la décompensation.

**Philippe Davezies** : « La coopération n'est pas donnée, elle demande un travail très important d'élaboration de règles. ... Ces confrontations permettent à chacun de vérifier dans quelle mesure on tire bien dans le même sens. »



## Qu'est-ce qui entrave l'action collective ?

**Christophe Dejours** : « Toutes les stratégies de défenses individuelles et collectives ont en commun de produire un déni de perception de ce qui fait souffrir.... »

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... »



## Comment peut-on reconstruire les solidarités ?

**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. »



**Philippe Davezies** 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. »