

« La souffrance au travail reconsidère la qualité des rapports
Humains au sein des entreprises »

Période d'observation :

16 mars 2020 au 19 janvier 2021

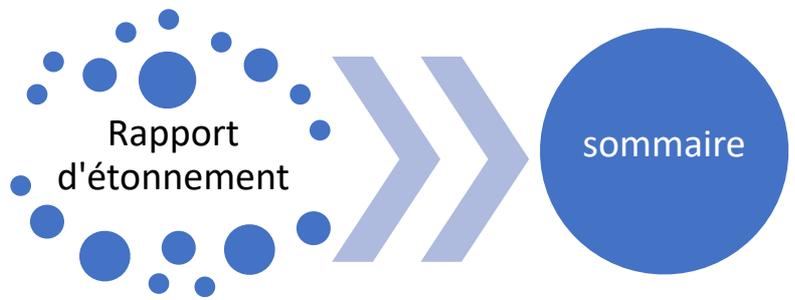
Restitution : Octobre 2021

Rapport d'étonnement

Service ingénierie CARSAT HDF

Maud CASSAR

Ingénieure sociale Diplômée d'Etat



Remerciements

Introduction

1) Présentation de la démarche

2) Objectifs du rapport d'étonnement

3) Avantages et limites

4) Une analyse en question sur le service ingénierie et sur l'organisation

5) Tableau récapitulatif de l'essence du rapport d'étonnement

6) Pistes d'amélioration et/ou de préconisations : 9 fiches action

Conclusion

Relecture :

- Colette Donkervolke, membre du CSE, syndicat UNS, CARSAT HDF
- Anna Ouattara, Chargée de projet en gestion du patrimoine, CARSAT HDF

- Docteur Chantal Mille, médecin du travail, Pôle santé au travail à la CARSAT HDF
- Delphine Delelis, infirmière du Pôle santé au travail à la CARSAT HDF
- Anne-sophie Dufnerr, Assistante de service social, Pôle santé au travail à la CARSAT HDF

- Mélanie Pinchon, médecin traitant de l'auteure du rapport
- Stéphane Artano, juriste et Sénateur de Saint Pierre et Miquelon, travaux engagés sur la souffrance au travail
- Annick Cassar, mère de l'auteure du rapport d'étonnement

Remerciements

La souffrance au travail oblige à reconsidérer la question des rapports humains au sein des entreprises. Les systèmes organisationnels remettent en cause les certitudes les plus “assurées” en terme de management et de “relations humaines”. Rien ne semble prédestiner les organisations du travail et les institutions à aller à la rencontre de la philosophie et pourtant... Elle pourrait bien constituer le remède à certaines de leurs difficultés contemporaines.

Mon expérience concernant le burn out me laisse penser que dans les années à venir l'intelligence émotionnelle sera de plus en plus valorisée dans le monde du travail. Tout du moins espérons-le pour notre sauvegarde à tous.

Dans l'écriture de ce rapport, je ne m'étais pas imaginé un seul instant que mon mémoire de recherche réalisé pour le diplôme d'ingénieure sociale, jadis construit sur le lien complexe entre relation invisible et souffrance au travail, m'aurait été autant utile en compréhension et pour ma guérison.

Je ne m'étais pas imaginée non plus qu'il m'aurait amenée un jour sur les chemins inédits de “la praxis”, dans mon exercice professionnel en qualité de partie prenante. Me voilà aujourd'hui détentrice de savoirs théoriques et pratiques qui me permettent, dans une certaine mesure, de développer une expertise sur le sujet et de la mettre au service des autres dorénavant. Pour cela, j'en remercie le service ingénierie et la direction de la CARSAT HDF.

Enfin j'adresse mes plus sincères remerciements à tous ceux qui ont participé à la relecture de ce rapport d'étonnement, à leurs conseils et suggestions, corrections. A ceux et celles qui m'ont accompagnée, soutenue et stimulée dans ma réflexion, un travail à hauteur d'Homme qui ne s'arrête jamais.

“ L'homme est la mesure de toutes choses ”, assertion célèbre de Protagoras

Une réflexion pour pousser « ce travail sur le travail » plus loin...

Les événements relatés ne sont pas le fruit du hasard mais bien nés plus largement de la « société des individus » ; La crise sanitaire et le télétravail bien qu'ils produisent des changements importants, n'en sont pas profondément les responsables mais plutôt les organisateurs.

La CARSAT (en qualité d'entreprise) a changé très rapidement ces dernières années. Le paysage humain qui la constitue a évolué. Les différentes générations s'entremêlent avec notamment celles que l'on nomme les générations X,Y,Z, à fortiori à l'aise avec les technologies modernes mais qui n'ont pour autant probablement pas les mêmes approches que les générations antérieures (porteurs de sages savoirs institutionnels). Le fonctionnement de l'institution s'en trouve alors de plus en plus complexe et, le « logiciel » des décideurs n'a pas, à mon sens, pris encore toute la mesure de la révolution silencieuse de l'évolution qui se poursuit en terme de ce qui se détermine comme « le travail de demain » et qui s'opère ¹.

Pas si loin pourtant, le code du travail a toujours posé un cadre de référence sur lequel repose encore aujourd'hui nos organisations et nos structures. Reste qu'il est fondé sur 4 points essentiels et le droit du travail avance peu en parallèle de l'évolution rapide des formes « du travail et par déclinaison des activités », ce qui ouvre aujourd'hui aux réflexions suivantes :

Le code du travail de 2021 (et non celui de Léon Blum) est encore fondé sur une société en mode vertical : Les salariés étant subordonnés (puissance de la République, éducation (famille), formation (école), structures publiques : les salariés ont appris à être subordonnés. Modèle qui préexiste et persiste ;

Le surtemps et lieu de travail (presque 4 millions de personnes travaillent à leur domicile). Le « Home » ne peut pas devenir un bureau bis soumis au pouvoir de direction et du pouvoir disciplinaire ;

L'évolution des négociations des accords interprofessionnels sont parfois contre-productifs, perdant de vue l'objectif suivi de la cohésion sociale. Pour exemple, **un accord interprofessionnel** récent spécifie que « lieu de travail » et « domicile » sont la même chose (il y a déjà là un problème !) Le domicile n'est pas un bureau. Et un bureau n'est pas un domicile (cela ne tient pas et qui plus est, par quoi va t-on le remplacer ? L'individu pour s'épanouir a besoin d'espaces de « relations » ;

la relation au travail : on peut évoquer ici le respect de la hiérarchie alors qu'aujourd'hui les rapports ont changé et les managers sont fragilisés (dilemme entre « managers » et « autorité »), ce que l'on constate dans le rapport d'étonnement. (d'un côté, l'injonction de répondre aux impératifs de direction et de l'autre, la gestion d'un service surchargé d'activités).

Synthétiquement : je pose quelques réflexions :

Un modèle du code du travail né avec la révolution industrielle : fordeté noire, caricature de Charlie Chaplin dans « les temps modernes » et qui pose question : l'homme est-il un homme ou un robot ? La question reste d'actualité.

Une réflexion sur la subordination des salariés : au plus ils étaient subordonnés, au plus, ils étaient productifs (code du travail de 1936), ce qui n'est pas complètement compatible avec un travailleur du savoir, avec un travailleur intellectuel et cela depuis longtemps,

Les entreprises du 21ème siècle sont encore construites sous l'égide d'unité de temps, de lieu et d'action (le visible) : le temps (la sirène, on entend et écoute ensemble), le lieu (l'entreprise et les murs : qui sont

¹ Sénat 28/01/2021, Jean Emmanuel Ray, les nouveaux modes de travail et de management

visibles, on les voit), l'action répétitive où le travail à la chaîne, (qui se comptabilisent, se chiffrent). C'est un mode organisationnel par déduction qui entraîne une très forte subordination ; ce qui n'est plus le cas pour certaines fonctions et n'a jamais été le cas pour d'autres (le travail intellectuel) et ici, notamment le service ingénierie ou encore pour « Une république du numérique » qui se démocratise avec son lot de maux sociaux invisibles mais pourtant bien là. L'on s'en rendra compte où l'on prendra le problème « à bras le corps » à posteriori

L'ère du numérique avec les technologies de l'information et de la communication (les outils portables)

Les NTIC ne sont pas le surf néo-californien mais la polarisation de la société ; Les travailleurs intellectuels deviennent autonomes, ils travaillent quand ils veulent, où ils veulent. Mais ils sont devenus en parallèle des **sur-subordonnés** avec la révolution de l'immatériel. Ce qui pose le problème largement ici du travail à distance, aujourd'hui prisé mais vraisemblablement à quelle distance ? (Que fait-on de l'éthique des TIC ?).

Pour ce faire, 4 caractéristiques observées et une réflexion sur le fond qui m'amène à vous écrire les points suivants :

Une ubicuité du travail intellectuel avec une remise en cause de ce que l'on savait sur le temps et le lieu de travail (le travail à distance qui a... toujours existé ! (cf : J.J Rousseau, « je n'ai jamais pu rien faire la plume à la main vis-à-vis d'une table et de mon papier, c'est à la promenade au milieu des rochers et des bois, c'est la nuit dans mon lit et durant mes insomnies, que j'écris dans mon cerveau ...»². Que les travailleurs intellectuels aient pu travailler partout n'a rien de nouveau. Les technologies ont simplement facilité le travail à distance ; l'on travaille partout au temps et lieu de travail mais quel est le temps réel de travail ? Peut-on le calculer vraiment à la minute ? Y a-t-il encore, demain, un lieu de travail ? Le télétravail peut être parfois aussi nuisible que salvateur finalement.

De même, le « flex office » (travailler partout avec une extension de la journée et une plus grande flexibilité) n'est pas une solution dans l'absolu quand le télétravail entrave totalement la « vie au travail » qui se joue dans des lieux communs ; Il y a une médiation numérique à faire mais comment faire ? Un mixte des deux ? La généralisation du télétravail et plus largement pour les cadres a amené à ré-organiser la circulation de l'information de façon différente. Et à ce propos, a-t-on des études sur cet impact et sur sa qualité ?³ Pourtant ces NTIC indispensables aujourd'hui se constituent de risques peu maîtrisés et maîtrisables.

L'innovation et la création exigent de l'autonomie et de ce point de vue là, la subordination est contre-productive, cela ne fonctionne pas avec les travailleurs du savoir ; **il faut prendre le temps de construire sa pensée.**

la santé au travail : avec la pression de « l'urgence », les études et les projets sont élaborés sans co-construction et un travail intellectuel n'est jamais fini ! C'est une des sources de problèmes de santé mentale avec l'urgence qui est celle que l'on connaît avec le fait inéluctable que l'on ne peut garantir la qualité. On ne peut plus être aussi fier par exemple, que l'ingénieur Michel Virlogeux, concepteur du Viaduc de Millau. Pour les ingénieurs sociaux que nous sommes et ingénieurs « tout court », c'est une source de désaffection. A demi-mots ou «-maux », évoquons également le droit à la déconnexion nécessaire mais pas toujours respecté. C'est bien une réalité en question dont il faudra tenir compte impérativement et y revenir un jour...

une déperdition du sens du travail collectif avec par exemple entre autres le renforcement de 2 articles du code du travail et du code civil (4 août 1982, loi Auroux et loi transitoire de 1992. Les syndicalistes se disent aujourd'hui qu'ils auraient dû prêter plus d'attention à cette « promesse d'individualisation » paraît-il ? L'article évoque : « nul ne peut porter atteinte aux libertés individuelles sauf si c'est justifié et proportionné » phrase qui représente un passage symbolique qui a tout changé en quelques années avec la venue et la progression d'une individualité des comportements... «j'étais membre d'une communauté de travail, un

² Jean-Jacques Rousseau, les confessions, livre VII, 1889

³ Thomas Coutrot, France culture, juin 2021, le télétravail

collectif de travail qui n'existe plus" art 133 du code civil (base de la société). Les entreprises doivent prendre en considération les contraintes sociales et environnementales.⁴

A ce jour, le service ingénierie n'est pas en mesure, selon moi, à ce jour d'accompagner correctement les nouveaux collaborateurs du fait des points évoqués plus haut et relatés dans le tableau récapitulatif.

La gestion des ressources humaines ne parvient pas actuellement :

à l'évaluation des compétences (Etat des lieux des faiblesses mais aussi des forces : consubstantielle à l'histoire de l'individu pourant nié, (au sens de E. Morin : quand la conscience s'éveille) et au déficit de formation (cf Pierre le Douaron « la formation tout au long de la vie étant un élément clé pour un accompagnement qualitatif de l'emploi). Dans mon cas, il ne peut m'être reprochée des incompétences lorsqu'il s'agit de « savoirs » qui n'ont pas été transmis. Donner de nouvelles compétences passe par le fait d'apporter les moyens de les maîtriser au travers...de la formation continue ;
à l'absence de gestion prévisionnelle de compétences et de temps
à un manque d'articulation, d'orchestration du maillage des compétences (manque un plan d'identification de développement et de reconnaissance de compétences induites par toutes les expériences et/ou les évolutions de vie pour une vision globale).

Les relations professionnelles mettent en exergue un management peu participatif et/ou un déficit dans l'efficacité des outils de communication, ou de communication tout court (absence du cadre de service non remplacé, et une attachée de direction qui fait office à l'occasion en plus de sa charge de travail et d'une crise sanitaire sans précédent à gérer.

Il est urgent de penser dès maintenant à de nouveaux modèles managériaux et de partage de valeurs (ici les valeurs fondamentales de la sécurité sociale) pour accompagner les salariés dans les évolutions, ce qui n'est pas le cas réellement aujourd'hui.

L'environnement physique et technique de travail révèle et réveille la difficulté de communication par un télétravail pour certains collaborateurs à 100 %. (cf : Paul Eluard, les hommes sont faits pour se rencontrer).

En définitive, un changement de paradigme s'opère avec comme précepte le "bien être au travail". Néanmoins :

Le salarié paraît être au centre des préoccupations des thématiques sociales et institutionnelles sans pour autant avoir co-construit la démarche (individualisation des comportements : absence d'appartenance ou d'identité collective), désintérêt pour la chose publique et le rapport à « l'action » ;
L'abstention qui n'est pas forcément une défaillance professionnelle mais peut être considérée comme une expression démocratique d'un dysfonctionnement que l'on ne regarde pas de plus près, car elle est invisible à première vue si l'on peut l'écrire ou se l'autoriser (cf : les taux de participation des collègues au dernier sondage sur le baromètre social)
Les paroles ne tiennent pas lieu de vérité probablement mais rien n'est écrit clairement quant au périmètre des actions à mener, de la commande et du temps imparti, des délais. 100 % d'augmentation de charge de travail en un an au service ingénierie de la CARSAT HDF avec un turn over important du personnel, dans un contexte sanitaire particulier sans compter les événements « imprévisibles » sur lequel nous n'avons pas la main. La bienveillance passerait-elle après le résultat ? Comment accueillir et accompagner avec la qualité que requiert la bienveillance ?
La majorité d'entre les collègues ont fait l'aveu de vouloir quitter le service ingénierie à horizon plus ou moins court... Pourquoi ?

Deux autres interrogations à la suite de mes observations non négligeables que je me pose et notamment avec :

- une culture de l'injonction induite au bonheurisme dans le mode de management.

Il n'est plus à prouver a priori, que des salariés « heureux » sont des salariés « plus performants ». Bon nombre d'entreprises succombent à cette obligation managériale et la CARSAT HDF en fait partie en imaginant le bonheur comme un objectif atteignable, recettes à l'appui. Ce management dit « participatif » se composant de « chief happiness officers ». Pour argumenter mes propos, prenons l'exemple de la proposition de l'encadrement du service

⁴ Jean Favry, l'entreprise a de la valeur, quand les ressources humaines font la différence, éd organisation, 2001

ingénierie qui suggère d'aller boire un verre de bière pour décompresser sans apporter de réelle solution interne à « la bonne santé » du service et à son organisation en cas de problème ou de difficulté de travail (pas d'anticipation, pas de prévision, pas de probabilité). Pourtant le bonheur n'a rien à voir avec cela et ne devrait en aucun cas constituer un objectif sous peine de se leurrer. Le bonheur se définit étymologiquement par « un état instable, éphémère et très subjectif »⁵. Dans cette injonction paradoxale⁶ le risque est grand de standardiser le comportement et d'infantiliser les salariés (ce qui selon moi est le cas au service ingénierie). Nous sommes passés d'un management paternaliste à un management infantilisant teinté de bienveillance et de démagogie. L'on peut alors se demander si la bienveillance serait-elle devenue le nouveau mantra des managers ? Personne ne peut en être contre s'il est synonyme d'écoute et de confiance. Néanmoins, « victime » de « son angle mort », elle sert aussi à maquiller une forme de « non dits », parfois de lâcheté verbale et comportementale de certains managers en usant de « soupline langagière » pour ne pas nommer les choses qui fâchent.

Le management compréhensif et empathique ne doit pas se confondre avec l'absence de subordination, ce qui au service ingénierie brillait par la confusion des rôles, des places et des espaces.

La vraie bienveillance suppose du courage, de la clarté et le sens de la confrontation (cf tel socrate pratiquant la dialectique avec ses disciples en prenant les arguments de son interlocuteur et par le jeu de la contradiction de chercher ensemble une vérité (loin finalement d'une attitude « fun » ou d'un langage de bois. J'affirme que la difficulté du travail s'incarne dans un dialogue ouvert et constructif (grâce à l'ingénierie sociale et un travail prospectif et visionnaire) pour mieux les surmonter.

Enfin des relations honnêtes pour construire le ciment de la bienveillance à la CARSAT au travers de valeurs réellement partagées :

Il paraît nécessaire de décrire les effets néfastes de la perversité, la vérité des sentiments et la profondeur des liens pour faire « corps ». Tout chez un individu devrait être « combat » pour rester lui-même, peu importe le sujet, l'activité... On ne résiste guère sans quelques ressources bien établies, aux efforts pervers des personnalités malfaisantes. L'essentiel réside donc de s'accrocher à des règles simples et de s'arrêter à quelques convictions fondamentales en requérant « à une ligne de défense intérieure en matière de vie et de responsabilités » au delà de laquelle on ne peut aller quelle que soit la pression ou l'influence subie. Sans cela, me semble t-il qu'on ne peut être que le jouet des émotions et des risques, des peurs et des manipulations. Ce qui s'est ici passé au service ingénierie CARSAT HDF et dont j'en ai eu l'expérience. Quand les valeurs de base sont loyauté, sincérité et qu'elles sont trahies ou galvaudées, c'est tout un équilibre fragile destabilisé : Une société ou une entreprise telle que la CARSAT HDF ne se maintient que par les liens qui se tissent dans la loyauté de vrais sentiments qui s'expriment.

La réalité profonde de l'homme finalement est que tout se connecte. **L'Interdépendance est totale.**⁷ : « Je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus le tout sans connaître les parties ». Principe et paradigme de la méthode de la complexité où chaque homme porte la forme entière de cette humaine et inéluctable condition.

Ainsi, la santé psychique particulièrement dégradée amènera des troubles invisibles mais bien réels des salariés et de nos collègues. Il me paraît urgent de mettre « à la une » des priorités en matière de santé publique (tout mon travail de recherche en formation Deis sur la souffrance au travail, mon investissement au concours de l'En3S durant 2 ans, ces 10 derniers mois réalisés au service ingénierie et le façonnement de mon intellect, de ma posture professionnelle m'amène à vous le dénoncer. Les difficultés psychologiques sont à accompagner comme un risque social.

Au final, je n'ai pas désiré retourner dans le service ingénierie. Travailler dans ces mêmes conditions, où l'on, me semble-il, n'a pas souhaité véritablement mon intégration et où mes compétences n'ont pas été prises en compte,

⁵ Julia de Funès, « le bonheur en boîte, non au bonheurisme, Management, le guide du nouveau bien-être au (télé-travail), juin 2021,

⁶ Vincent De Gaulejac, « Travail, les raisons de la colère », 2011, édition seuil

⁷ MORIN Edgar, théoricien de la complexité, l'appétit vorace de connaître

légitimer, développer voire élever (comme dans tout devoir d'accompagnement managérial, permettez-moi de le rappeler).

Je ne laisserai pas de place aux mauvaises pensées car si j'ai été en arrêt pour accident de travail, puis par la suite pour Maladie professionnelle avec un droit d'alerte pour souffrance au travail, je n'en suis pas et je ne m'en sens pas responsable. Je ne suis pas malade mais en revanche le service ingénierie dysfonctionne. Qui est finalement malade ? Les éléments relatés que je vous livre ci-joints tout au long du rapport d'étonnement en attestent et permettent d'y réfléchir plus sérieusement.

C'est bien le service ingénierie de la CARSAT HDF, je le ré-écris, qui dysfonctionne, bien que ses membres soient traversés par des collectifs humains, des confrontations de personnalité, des conflits de pouvoir et des contentieux personnels, et que cela fasse partie intégrante d'un collectif. Cependant « les professions de l'aide » au sens large du terme, ici qui plus est au sein d'un organisme de sécurité sociale et plus exactement d'action sociale, devraient être bien placées pour les résoudre.

Nous avons tous à nous interroger sur la question des collectifs de travail et peu importe notre place dans le système organisationnel et hiérarchique. Toute réflexion sur les dysfonctionnements institutionnels se joue précisément sur la définition des problèmes rencontrés. La souffrance au travail est un risque social à combattre « ensemble » et à haute voix (loi, organisation, structures, syndicats, CSE, salariés). Le maintien d'un système dysfonctionnant est l'expression in fine d'une résistance maladroite, car le dysfonctionnement est le signe des symptômes du mal être d'un collectif de travail.

Le seul moyen, à mon sens, de rendre ce système plus vertueux, est de l'ouvrir à la réflexion (sans langue de bois) qui devra réussir incommensurablement de permettre de nommer ce qui dérange, dérange, dérouté les uns et les autres afin qu'ils s'en emparent eux-mêmes pour produire le changement. C'est ici au travers de mes écrits ce que je me suis efforcée de faire.

Maud CASSAR

Ingénieure sociale

Bibliographie

Ouvrages

CYRULNIK Boris, 2000, Les nourritures affectives, édition odile Jacob

CLOT Yves, 2015, le travail à cœur pour en finir avec les risques psychosociaux

DEJOURS Christophe, 2012, La panne, repenser le travail et changer la vie, édition Bayard

FAVRY Jean, 2001, l'entreprise a de la valeur, quand les ressources humaines font la différence, 2001, édition Organisation

GOLEMAN Daniel, 2014, l'intelligence émotionnelle, l'intégrale, édition J'ai lu

LEFEBVRE Gérard, 2015, Altérité et travail social, édition l'Harmattan

MORIN Edgard, Quand la conscience s'éveille,

REYNAUD Jean-daniel, 2000, les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale, édition Armand colin

ROUSSEAU Jean-Jacques, 1889, les confessions, Livre VII

Rapport :

MADIKA Christophe, Directeur Général de la CARSAT HDF et la Direction, 2020, Plan de transformation, Responsables et engagés, Ambition 2022,

COUR DES COMPTES, Rapports « la Sécurité sociale », octobre 2020

Revues Management et gestion :

DE FUNES Julia, juin 2021, le guide du nouveau bien-être au (télé)-travail, « le bonheur en boîte, non au bonheurisme, work, Management »

GINIBRIERE Gaelle, novembre 2020, loin des yeux, loin de l'esprit d'équipe ?, le bêtisier du télétravail, word

ZAIBET Olfa, 2007, vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. Management et avenir

Conférences :

BAUWMAN Zigmunt, la société liquide, conférence 13 Décembre 2018, France culture

Médias :

COUTROT Thomas, France culture, juin 2021, les 1ères analyses du télétravail

Sitographie :

www.cairn.info/article.fr,

PESQUEUX Yvon, Pour une épistémologie du risque, management et avenir, 2011/3

LE DOUARON Pierre, Revue Française d'administration publique, « la formation tout au long de sa vie », N°2002/4, n°104

MORIN Edgar, théoricien de la complexité, l'appétit vorace de connaître, « des cultures nationales à la civilisation européenne

www.sénat.fr, RAY Jean-Emmanuel, les nouveaux modes de travail et de management, audition des commissions permanentes, 28 janvier 2021,