

SOUFFRANCE

AU

TRAVAIL



On en parle ?!

QUELLE COULEUR ME CORRESPOND ?



L'organisation du service et de l'équipe favorise une ambiance de travail saine et je peux m'épanouir dans ce cadre.

Il m'est arrivé d'entrer en conflit avec ma·mon responsable mais cela n'a eu aucune incidence sur mon travail et sur nos relations par la suite.

Mais à présent, je sens que quelque chose ne va pas, ou plutôt ne va plus...

Le climat est tendu, je suis en difficulté et me sens déstabilisé·e par des postures ou des propos oppressants de la part de ma·mon responsable hiérarchique.

Je fais l'objet de réflexions répétées sur mon savoir-faire et/ou mon savoir-être...

J'ai la boule au ventre, de la peur, du stress, un sentiment de devoir constamment justifier mes pratiques et d'être remis·e en question...

Quoi que je fasse, quoi que je propose, tout est automatiquement dénigré, moqué, sans aucun fondement ni argument...

Le simple fait de me retrouver seul·e face à ma·mon responsable génère chez moi inquiétude/angoisse...

Je fais l'objet d'un traitement particulier, ma·mon responsable m'isole du reste de l'équipe...

Je ne parviens plus à exercer mes missions sereinement...

Je m'aperçois que ma·mon responsable cherche à me mettre en difficulté ou en défaut...

Cette situation, que je ressens comme une injustice, me met en colère / me fait pleurer / m'empêche de dormir et/ou génère des conséquences jusque dans ma vie personnelle et familiale...

Un évènement soudain survient : agression / humiliation / insulte / menace : je suis bouleversé·e et me viennent des idées noires.

**NE RESTE PAS SEUL·E !
PARLONS-EN !**

VIOLENTOMÈTRE

BRUTALITÉ MANAGÉRIALE SOUFFRANCE AU TRAVAIL

...

POUR LES FAIRE CESSER PARLONS-EN !

POUR
S'ORGANISER ET LUTTER,
sud EST À VOS CÔTÉS



Le violentomètre ci-contre est inspiré du « GUIDE DU DÉMANAGEMENT » de notre Fédération SUD Collectivité Territoriales, qui aborde de front une analyse plus poussée sur le vaste sujet du MANAGEMENT et disponible en ligne à cette adresse :

<https://www.sud-ct.org/le-guide-du-demanagement.html>

Dans nos collectivités territoriales, nous subissons toutes et tous des situations qui peuvent provoquer ce qu'on appelle des risques psycho-sociaux* (RPS), sources de souffrance au travail.

Les risques psychosociaux sont définis comme un risque pour la santé physique et mentale des travailleuses et travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail.

C'est donc ici une problématique structurelle et non individuelle, sur laquelle, comme tout risque professionnel l'employeur a des obligations, notamment en termes de prévention.



Ce travail d'évaluation des risques psychosociaux et de la prévention à mettre en œuvre relève, dans nos collectivités, de la Formation Spécialisée Santé Sécurité et Conditions de Travail (F3SCT), instance qui remplace le CHSCT depuis 2023.

* Source : INRS – Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
<https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

suD milite pour l'amélioration collective de nos conditions de travail. Nous souhaitons être acteur de la prévention des risques psychosociaux (RPS) et de leur réduction, dans le cadre de la F3SCT, mais pas uniquement.

Dans un premier temps, nous souhaitons donc inviter l'ensemble des collègues à une réflexion sur les conditions de travail et plus particulièrement sur les pratiques managériales dans le cadre des RPS, qui ont un impact sur la santé et la sécurité au travail de toutes et tous.

La première étape est donc une prise de conscience collective. Il nous semble primordial d'interroger les techniques de management, particulièrement lorsque celles-ci deviennent pathogènes (qui provoquent une maladie).

LES TECHNIQUES DE MANAGEMENT POTENTIELLEMENT PATHOGÈNES

Nous travaillons dans le cadre d'un lien de subordination à notre employeur et celui-ci exerce les prérogatives que lui confère le Droit.

L'employeur exerce un pouvoir de direction du travail, un pouvoir d'organisation du travail et un pouvoir disciplinaire. Sous ses ordres, la hiérarchie décline ces trois principes au travers d'une organisation du travail.

Mais n'oublions pas que les techniques de management peuvent aussi, sans intentionnalité, s'avérer toxiques et source de stress, d'anxiété, de conflits entre salarié-e-s, détériorer le climat dans une équipe, finir par provoquer l'apparition de symptômes et faire basculer vers des pathologies spécifiques.

Source : <http://www.souffrance-et-travail.com>

La stratégie pour mieux nous permettre d'analyser les pratiques managériales en place se décline selon 3 axes :

- **Le lien de subordination ;**
- **Les règles disciplinaires ;**
- **Le pouvoir de direction et d'organisation.**

1. LE LIEN DE SUBORDINATION

Le lien de subordination désigne le fait, pour un-e agent-e, de devoir se conformer aux instructions de la hiérarchie et de réaliser le travail confié par cette dernière.

Dans ta situation professionnelle, as-tu noté les pratiques suivantes ?

Les pratiques relationnelles :

Elles peuvent servir à asseoir une relation de pouvoir.

- Tutoyer sans réciprocité.
- Injonction au tutoiement et embrassades.
- Asymétrie hiérarchique potentiellement facteur d'humiliation.
- Couper la parole systématiquement.

- Elever la voix ou utiliser un ton menaçant.
- Faire disparaître les savoir-faire sociaux (ni bonjour, ni au revoir, ni merci).
- Commenter systématiquement l'apparence du ou de la salarié·e en privé ou en public.
- Énoncer en public des propos pouvant être perçus comme sexistes, racistes ou relevant d'une forme de discrimination.
- Utiliser des mises en cause professionnelles face aux collègues ou aux usager·e-s
- Cesser toute communication verbale (utilisation de Post-It, note de service, mail).
- Ne plus regarder dans les yeux, regarder avec mépris.

Les pratiques d'isolement :

La mise au ban, l'isolement, la solitude génèrent des états de détresse psychique majeurs.

Dans ta situation professionnelle, as-tu noté les pratiques suivantes ?

- Changements d'horaires de repas pour séparer des collègues.
- Omission d'information sur les réunions.
- Omission d'invitation aux réunions concernant l'agent·e.
- Injonction faite aux autres agent·e-s de ne plus communiquer avec un·e collègue désigné·e.
- Afficher de la complaisance pour certain·e-s, une rigueur excessive pour d'autres dans la gestion des horaires ou des temps de pause par exemple.
- Répartir la charge de travail de manière injuste, en qualité et en quantité.
- Stigmatisation publique d'un·e ou plusieurs agent·e-s devant le reste de l'équipe.
- Management de concurrence stratégique.

2. LES RÈGLES DISCIPLINAIRES

La surveillance humaine ou technologique de tous les faits et gestes peut devenir persécutoire.

Dans ta situation professionnelle, as-tu noté les pratiques suivantes ?

Les pratiques disciplinaires :

- Écoute des communications téléphoniques.
- Vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacs à mains de l'agent·e.
- Contrôle de la durée des pauses, des absences.
- Contrôle des conversations et relations avec les collègues.
- Obligation de laisser la porte du bureau ouverte.
- Demande de reporting abusif, mesurer et surveiller l'activité corporelle et psychique de l'agent·e.

Les pratiques punitives :

Elles mettent les agent·e-s en situation de justification constante et s'avèrent contreproductives en détruisant la reconnaissance du travail.

- Refus réitéré des demandes de formations, alors qu'elles sont nécessaires pour assumer l'évolution du travail.
- Incohérence des procédures de notation et d'évaluation jouant sur les tableaux d'avancement de grade ou de promotion interne.
- Notes de service systématiques (jusqu'à plusieurs par jour).
- Réunions « disciplinaires » qui ne disent pas leur nom, pour faits sans gravité.
- Procédure disciplinaire non fondée.
- Affectation autoritaire dans un service.
- Incitation forte à la mutation, à la démission.
- Blocage à la mutation
- Heures supplémentaires non validées et non compensées.

- Congés imposés ou non accordés au dernier moment.
- Multiplication intentionnelle des courriels.

3. LE POUVOIR DE DIRECTION ET D'ORGANISATION

La surutilisation du pouvoir de direction peut entraîner la perte du sens du travail.

La perte du sens du travail :

- Travailler de façon trop séquencée sans vision du produit du travail.
- Travailler à la limite de l'illégalité (ignorance de textes réglementaires, épandages sauvages, réparation incomplète, mauvaise qualité des matériaux impliquant la sécurité des usager-e-s).
- Se voir imposer des procédures de qualité en parallèle avec un travail réalisé en mode dégradé.

Les injonctions paradoxales :

- Prescrire des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable, ce qui sera reproché dans un deuxième temps.
- Définir une procédure d'exécution de la tâche et une fois qu'elle est exécutée, contester la procédure.
- Donner du travail sur le mode « mission impossible ».
- Injonction à prioriser les tâches toutes urgentes.
- Faire refaire une tâche déjà faite.
- Fixer des objectifs sans donner les moyens en qualité et quantité.
- Fixer des prescriptions rigides, « au pied de la lettre » sans prise en compte du travail réel.
- Imposer l'obéissance à la prescription « au pied de la lettre », au détriment du travail qu'elle est supposée organiser.
- Corriger des fautes inexistantes.
- Déchirer un rapport qui vient d'être tapé en le jugeant inutile.
- Exiger la présence d'un-e salarié-e et ne pas lui donner de travail.

La mise en scène de la disparition :

- Supprimer des tâches définies dans la fiche de poste et notamment des tâches de responsabilités pour les confier à un autre sans avertir la-le salarié-e.
- Priver de bureau, de téléphone, de PC, vider les armoires
- Effacer la-le salarié-e des organigrammes.
- Injonction aux collègues de ne plus communiquer avec la personne.
- Suppression des outils de travail et relationnels (intranet, réunions).

La destruction émotionnelle par hyperactivité :

- Fixer des objectifs irréalistes et/ou irréalisables, dépassant la durée légale du travail, entretenant une situation d'échec ou un épuisement professionnel.
- Émettre des critiques systématiques.
- Déposer des dossiers urgents 5 minutes avant le départ de la-du salarié-e.
- Augmentation excessive de la charge de travail dans un temps imparti.
- Travail en apnée, perte des temps de répit physiologiques, cognitifs et psychologiques.
- Envahissement cognitif, intellectuel, physique, du temps hors travail par les NTI¹.

L'utilisation ponctuelle d'une de ces différentes pratiques ne constitue pas nécessairement un fait de maltraitance intentionnelle.

¹ NTI : Nouvelles technologies de l'Information

La prise de conscience est la première étape avant toute action.

Mieux connaître ces pratiques managériales pathogènes,
c'est permettre de mieux les combattre.

Si vous les subissez ou que vous en êtes témoin, ne restez pas seul-e :

VENEZ NOUS EN PARLER !

**POUR
S'ORGANISER ET LUTTER,
Sud EST À VOS CÔTÉS**

