

SOMMAIRE

Page 2 : Le « management » par la peur

Page 3 : La détérioration de la santé

Page 4 : les conflits interpersonnels

EN QUOI LES RÉFORMES D'HIER ET D'AUJOURD'HUI METTENT À MAL NOTRE ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE ?

EDITO

Les Français considèrent en majorité qu'ils disposent du meilleur système de santé au monde. Pour autant, ils observent à juste titre que la qualité des soins se détériore au fil des années. D'ailleurs, ils sont 3 fois plus nombreux qu'en 2015 à exprimer leur insatisfaction suite à leur dernière hospitalisation. Le taux de patients mécontents devrait atteindre le seuil des 27% dans le premier semestre 2018. À ce rythme, gageons que les Français ne tarderont pas à changer d'avis.

Le sentiment du personnel hospitalier est plus tranché. Pour la grande majorité d'entre nous, l'hôpital va mal et nous aussi. Les remèdes préconisés pour nous « soigner » avivent à ce point notre malaise qu'il devient urgent de s'interroger sur les motivations de « ceux qui nous dirigent ». Veulent-ils réellement améliorer le modèle sanitaire français ou simplement le contraindre à tenir des objectifs économiques douloureux ? Quels seront les futurs impacts des réformes qu'ils appellent de leurs vœux ?

Nous avons aujourd'hui un peu de recul sur les différentes évolutions qui ont attenté à la qualité du soin et des conditions de travail. Prenons par exemple la perte de sens ressentie par les professionnels face à leurs missions et la réforme de la gouvernance des hôpitaux voulue par la Loi HPST (Hôpital, Patients, Santé et Territoires). Cette dernière a transformé les Conseils d'Administration en Conseils de Surveillance, réduit les prérogatives des CTE (Comité technique d'établissement) et des CME (Commission médicale d'établissement). Elles sont devenues de simples instances consultatives sans réel pouvoir. Ainsi, quand elles se prononcent à l'unanimité contre la mise en place

d'un projet quelconque ce dernier pourra cependant être maintenu, le directeur n'étant tenu qu'à l'obligation d'obtenir un avis des instances sans être obligé d'en tenir compte.

La Loi HPST est l'exemple même de la mise en place d'une fausse démocratie dans nos institutions sanitaires. Nos dirigeants affirment agir au nom des patients et de la qualité des soins et du progrès alors que dans les faits, ils font l'inverse (fermeture de lits, suppression de personnel, externalisation à outrance). Ils affirment agir de façon démocratique et responsable en prenant l'avis de tous, mais rien n'est plus faux.

Les vraies démocraties constitutionnelles doivent défendre l'idée que les êtres humains ont des droits légitimes et que les gouvernements se doivent d'accepter une loi fondamentale qui limite leurs propres pouvoirs et garantit ces droits. C'est malheureusement l'inverse qui se produit dans notre champ. La direction est toute-puissante, rien ne vient border efficacement son pouvoir. On peut s'interroger, d'un côté, sur les instances auxquelles on impose de plus en plus « l'accompagnement » de décisions déjà prises, de l'autre, sur la multiplication de groupes de travail, de réunions de concertation (120 pour les retraites !)...

En conclusion, nos patients ont des droits, nous avons des droits, nous élisons nos représentants dans les différentes instances représentatives du personnel, mais tout cela est bafoué. Sommes-nous encore sous un régime de démocratie sanitaire ?

► Le « management » par la peur

Dans certains établissements, la peur est de plus en plus souvent instaurée comme méthode de « management », omniprésente, à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les catégories.

Le management par la peur pourrait se traduire par un management autoritaire, autoritariste.

C'est l'autorité de compétences qui fait défaut. L'expertise nécessaire est absente, le manager n'est pas en capacité d'apporter une réponse adaptée.

L'autoritarisme lui permet d'évacuer ses propres difficultés et d'asseoir son pouvoir.

Cette méthode managériale est renforcée par l'obligation de résultat et par la mise en concurrence des salariés entre eux !

Promotions accordées aux plus serviles plutôt qu'aux plus compétents !

Ces cadres sont mis en poste pour appliquer les réformes institutionnelles coûte que coûte.

Les objectifs doivent être atteints.

Les tableaux de bord sont devenus les outils incontournables qui permettent d'objectiver la performance et de valider la concurrence entre les services et entre les établissements.

Le soin à l'autre doit perdre sa singularité et répondre à des normes.

Le règne de l'efficacité et de la performance génère du stress. Le but ultime étant d'augmenter le rendement et la productivité d'un service ou d'un établissement. Le stress et la peur sont à cet effet des outils utilisés par les directions purement managériales et non expertes afin d'ôter aux agents toutes velléités revendicatives. Ainsi augmentent les cadences et les horaires ! Les effectifs restreints contraignent les agents à subir les rythmes aberrants du planning, les directions s'affranchissant à bon compte de toutes réglementations sur le temps de travail !

L'absentéisme généré par la mauvaise gestion du personnel hospitalier, entraîne les responsables à inventer des recours pires que le mal ! La mobilité forcée en est un : les salariés sont en situation permanente de mobilité géographique comme de poste pour remplacer leurs collègues absents.

Constamment dans une situation incertaine, ils sont déstabilisés et ne peuvent s'adapter.

Les salariés qui tentent de résister sont stigmatisés et punis.

Le « management » par la peur instaure des situations d'urgence et met en place une hypersurveillance des agents : logiciels de contrôle du temps de travail.

Des objectifs inatteignables leur sont fixés, les plaçant en situation de « faute prescrite ».

Le but de ce management est que les salariés s'appliquent à eux-mêmes la logique de l'économie du temps et des coûts, indépendamment de la finalité de leurs missions. D'où la nécessité de briser tout ce qui pourrait contrecarrer la docilité, la conformité recherchée, en plongeant les agents dans un rapport au travail insécurisé et désarmant. La pression financière sur les établissements de santé sert

de couverture et d'alibi à ces agissements et à ces stratégies mises en place par les exécutifs pour faire plier leurs salariés.



NOTRE CONSEIL

La peur est tout à la fois une atteinte à la dignité et une souffrance.

La responsabilité de l'employeur est donc doublement mise en défaut. Le

CHSCT peut intervenir tout en respectant votre anonymat.

Mais, surtout, syndiquez-vous à la CGT.

Seule une force collective puissante sera en mesure de faire plier un employeur recourant à de telles méthodes

► La détérioration de la santé

S'économiser, se préserver physiquement et psychologiquement au travail suppose des savoir-faire, des pratiques que les agents élaborent au sein de collectifs de façon informelle, au contact de la réalité quotidienne du travail !

Ils élaborent ce savoir grâce à leurs expériences autour de valeurs partagées d'entraide et de solidarité.

Mais le « management » a voulu la casse de ces collectifs de travail au profit d'une individualisation toujours plus poussée de la gestion des personnels. La mise en place des Pôles et plus tard des GHT a permis de mettre systématiquement en concurrence les salariés entre eux. La balkanisation de l'hôpital a ainsi facilité les fermetures de services et les regroupements d'activités.

Les personnels ont été placés dans l'obligation d'apprendre de nouveaux contenus professionnels parfois très différents de leurs activités de départ.

De fait, dans la novlangue du manager moderne, les termes de polyvalence et polycompétence sont devenus des marqueurs incontournables.

Avec les collectifs brisés, c'est cette capacité, restreinte, mais indispensable à inventorier les dangers et à inventer les parades qui s'en sont allées.

Le recours de plus en plus grand au travail précaire entrave également la production informelle des savoirs et de l'expérience nécessaire à la connaissance des risques et de leur prévention. Mis en situation d'apprentissage perpétuel, dans l'incapacité de maîtriser les situations de travail les plus simples, les agents sont de ce fait encore plus vulnérables aux risques, dans un contexte d'intensification de leur travail.

NOTRE CONSEIL

**Ne vous laissez pas faire. Révoltez-vous !
La souffrance au travail
est une anomalie de notre société.
Exigez donc les moyens
de travailler sereinement
et dans les meilleures conditions.
Notre pays en a largement les moyens.**



L'injonction à s'engager toujours davantage dans le travail, à faire ses preuves, désamorce toute distance critique, toute volonté de se protéger d'un environnement potentiellement dangereux physiquement et surtout mentalement.

Ainsi, le « management » a pour effet de nous éloigner de toute velléité de veiller à notre propre sécurité et à notre santé. S'ajoutent à cela des agressions, plus ou moins assumées, d'isolement, d'humiliations constituant un terrain propice au développement de nombreuses pathologies du travail. Certaines d'entre elles se finissant parfois très dramatiquement.

Si le travail peut être source de plaisir, de satisfaction et d'équilibre mental, il s'accompagne désormais souvent d'une souffrance morale qui ne peut être tenue pour négligeable. Les tristes actualités dans nos secteurs d'activité, tels que les suicides des soignants illustrent aujourd'hui la souffrance sans précédent des agents du secteur de la santé et de l'action sociale !

Cependant, il ne faut pas s'y tromper : ce n'est pas le travail qui rend malade ou qui fait souffrir, ce sont les conditions de son organisation. Il n'y a donc aucune fatalité, la donne peut changer pourvu que nous nous y mettions tous ensemble.

► Les conflits interpersonnels

Évacuation de la dimension humaine de l'organisation, culture de l'irresponsabilité, pression pour obtenir des résultats intenable, tous les ingrédients sont réunis pour favoriser l'épanouissement des « petits despotes de couloir ».

Brimades, injures, contrôles tatillons et autres formes de harcèlement se développent en toute impunité dans le travail quotidien. Frappant particulièrement les plus faibles, ceux qu'on a isolés en brisant les collectifs de travail, les précaires ou peu qualifiés, ces comportements autrefois considérés comme nuisibles sont aujourd'hui trop souvent tolérés.

Cette violence est contenue dans les continuel rabrouements que de petits chefs imposent à leurs « subordonnés » ou bien dans la collusion dont peuvent faire preuve des collègues de travail pour stigmatiser l'un d'entre eux. Elle s'exprime aussi dans le « coup tordu » que tel ou tel fera subir à son alter ego. À tous les niveaux, à chaque moment, la violence est distillée et tout se passe comme si, après tout, ce genre de situation relevait des règles ordinaires d'un jeu ordinaire. Les personnes éprouvent des humiliations épouvantables. Le grand chef transmet le mal au moyen du chef qui transmet ça au petit chef, etc. Du ressentiment et de la haine se secrètent à tous les niveaux. Les situations où les agents transfèrent leur souffrance aux collègues prolifèrent.

Le bonheur au travail existe, à condition que vous décidiez de marcher sur la tête des autres indique la logique managériale de compétition. Le chacun pour soi ouvre la voie à des conduites déloyales et amène à considérer ses collègues comme des adversaires. Et quand les individus sont menacés, l'idée d'une action collective leur semble irréaliste. Cela reviendrait à se reconnaître insuffisant, impuissant par soi-même. Il ne reste donc plus qu'à rejeter la faute sur un autre. Même si cela ne règle

rien, ça permet de sauver la face, au moins pour un temps, au moins pour soi-même. Et c'est ainsi que plus on parle de « management », plus le climat est délétère.

Car la tendance est à la dérobade des hiérarchies, elles-mêmes confrontées à des injonctions paradoxales et à l'impératif de « ne pas faire de vague ». En se focalisant sur les résultats en laissant aux seuls « encadrants » directs la responsabilité du « comment ? », l'organisation est à l'origine de cette formidable dégradation humaine qui se produit dans le travail.

NOTRE CONSEIL

Ces comportements individuels ne sont pas seulement affaire personnelle. La solution est de réformer l'organisation du travail, d'y créer un espace public de débat où le travail serait interrogé, discuté.

Ainsi pourront être mis à jour les dégâts du « management ». Pointer seulement les responsabilités individuelles revient à ignorer les conséquences de l'organisation du travail dont la responsabilité est pourtant majeure. Tous les agents, qu'on les regarde en coupables ou en victimes, ont aujourd'hui besoin de ce débat.



Bulletin de contact et de syndicalisation

Je souhaite prendre contact me syndiquer



NOM : Prénom :
Adresse :
Code postal : Ville :
Téléphone : Email :
Etablissement (nom et adresse) :