



**R&D**

*demande de recentrer l'*

**«HUMAIN»**

*au coeur de la gestion des Ressources Humaines  
de notre Institution!*



## Les lundis de la Prévention des Risques Psychosociaux Marie Pezé

### Les Risques Psychosociaux et la Qualité de Vie au Travail, de quoi parlons-nous?

**Lundi 26 avril 2021**



# LES RPS, LA QVT, C'EST QUOI ?

Marie PEZE

Docteur en Psychologie, psychanalyste

Ancien Expert judiciaire

Responsable du Réseau de consultations Souffrance et

Travail [www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)



- Pour comprendre le monde du travail, Il faut traverser de nombreuses disciplines: médecine, ergonomie, psychologie du travail, droit, économie, sans quoi les stéréotypes font la loi.
- ◆ Le salarié français ne penserait qu'à ses congés et à ses RTT...**Alors qu'il est 4<sup>ème</sup> en productivité horaire au rang mondial**
- ◆ le travail n'est que souffrance.. **Alors qu'il est central dans la construction de notre identité!**
- ◆ C'est le salarié fragile qui craque...**Alors que c'est le plus investi**
- ◆ Les chiffres sur la souffrance au travail n'existeraient pas...**Alors que les enquêtes épidémiologiques SUMER sont prédictives pour les 26 millions de salariés !**
- ◆ Ce sont des dépressions personnelles...**Alors que la psychopathologie du travail existe**

# Le travail - pacificateur individuel et social irremplaçable

Si le travail peut faire *souffrir*, c'est d'abord parce qu'il est porteur de nombreuses *promesses*:

- ▶ Promesse **d'accomplissement de soi** par la reconnaissance de ses savoir-faire, la **construction identitaire** qui en découle grâce au regard des usagers, des collègues, de la hiérarchie..
- ▶ Promesse **d'émancipation sociale**, d'être **utile** au monde et aux autres, de l'apprentissage du vivre ensemble

# DES RPS à la QVT

- Définition du Rapport du Collège d'expertise conduit par Michel GOLLAC sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre Xavier Bertrand en 2007

« les risques psychosociaux sont définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

# Facteurs de risques psychosociaux au travail

## Exigences du travail :

L'intensité et la complexité du travail  
Les horaires de travail difficiles,

## Mauvaise qualité des rapports sociaux au travail :

Manque d'autonomie et de marges de manœuvre :

Conflit de valeurs :

Exigences émotionnelles:

Insécurité socio-économique

# Facteurs de risques psychosociaux au travail

## Exigences de travail :

**Exigences du travail :**  
L'intensité et la complexité du travail  
Les horaires de travail difficiles,

**Mauvaise qualité des rapports sociaux au travail :**

**Manque d'autonomie et de marges de manœuvre :**

**Conflit de valeurs :**

**Exigences émotionnelles:**

**Insécurité socio-économique**

- Quantité excessive
- Temps nécessaire pour exécuter correctement le travail
- Contrainte de rythme de travail
- Interruption fréquente d'une tâche pour une autre
- Obligation de se dépêcher
- Complexité
  - Penser à trop de choses à la fois
- Conciliation travail, hors travail
  - Difficulté à concilier travail et obligations familiales

# Facteurs de risques psychosociaux au travail

## Exigences émotionnelles:

**Exigences du travail :**  
L'intensité et la complexité du travail  
Les horaires de travail difficiles,

**Mauvaise qualité des rapports sociaux au travail :**

**Manque d'autonomie et de marges de manœuvre :**

**Conflit de valeurs :**

**Exigences émotionnelles:**

**Insécurité socio-économique**

- Contact avec le public
- Empathie, contact de la souffrance
- Devoir cacher ses émotions
- Peur au travail

# Facteurs de risques psychosociaux au travail

## Autonomie :

- Autonomie procédurale
  - Liberté de décider comment je travaille, d'interrompre mon travail quand je veux
- Utilisation et accroissement des connaissances
- Participation, représentation

Exigences du travail :  
L'intensité et la complexité du travail  
Les horaires de travail difficiles,

Mauvaise qualité des  
rapports sociaux au travail :

Manque d'autonomie et de  
marges de manœuvre :

Conflit de valeurs :

Exigences émotionnelles:

Insécurité socio-  
économique

# Facteurs de risques psychosociaux au travail

## Rapports sociaux au travail

Exigences du travail :  
L'intensité et la complexité du travail  
Les horaires de travail difficiles.

Mauvaise qualité des  
rapports sociaux au travail :

Manque d'autonomie et de  
marges de manœuvre :

Conflit de valeurs :

Exigences émotionnelles:

Insécurité socio-  
économique

- Coopération, soutien
- Conflit, harcèlement
- Reconnaissance
- Leadership (alerte, pilotage de changement)

# Facteurs de risques psychosociaux au travail

## Conflit de valeurs :

**Exigences du travail :**  
L'intensité et la complexité du travail  
Les horaires de travail difficiles,

**Mauvaise qualité des rapports sociaux au travail :**

**Manque d'autonomie et de marges de manœuvre :**

**Conflit de valeurs :**

**Exigences émotionnelles:**

**Insécurité socio-économique**

- Conflits éthiques (dans mon travail, je fais des choses que je désapprouve)
- Qualité empêchée

# Facteurs de risques psychosociaux au travail

Insécurité socio-économique

Exigences du travail :  
L'intensité et la complexité du travail  
Les horaires de travail difficiles,

Mauvaise qualité des rapports sociaux au travail :

Manque d'autonomie et de marges de manœuvre :

Conflit de valeurs :

Exigences émotionnelles:

Insécurité socio-économique

- Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière
- Soutenabilité jusqu'à la retraite ?

# QVT

- La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale de l'entreprise.
- Nous verrons que la qualité de vie au travail dépend surtout de la **qualité** du travail.

# Le corps dans le droit du travail

## L 4121/article 11

Le chef d'entreprise prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs + évaluer les risques (art. L 4121-1 + L 4121-3 CT) en termes de résultats et plus seulement de moyens.

- Éviter les risques ;
- Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- Combattre les risques à la source;
- Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
-

# PORTEE DE L' OBLIGATION DE SECURITE

- ◆ Pour les maladies professionnelles (C. cass., Soc. 28 février 2002).
- ◆ Pour les accidents du travail (C. cass., Soc. 11 avril 2002).

Le manquement à cette obligation constitue une faute inexcusable.

Sur quels critères ?

**Le Chef d'entreprise doit avoir conscience du danger (appréciation *in abstracto* de ce qu'aurait dû connaître un professionnel avisé)**

**Il suffit que la faute commise soit une cause nécessaire du dommage, et non une cause déterminante.**

## Deux courants vont s'affronter :

- Le premier va soutenir l'existence de pervers narcissiques et de salariés fragiles, en allant sur la « naturalisation » du phénomène
- Le second, appuyé sur les recherches cliniques en santé au travail, va expliquer l'origine des profonds changements de modèles organisationnels au travail par l'existence et la diffusion de guides de management spécifiques et leurs mise en œuvre dans les entreprises

# Le travail aux prises avec une double invisibilité

- ▶ Le travail prescrit est donné par la fiche de poste, le bureau des méthodes, les procédures...
- ▶ Le travail REEL est ce qui se présente au travailleur qui exécute la tâche. C'est la façon dont il y fait face en puisant dans ses ressources personnelles et/ou collectives.
- ▶ **Le travail réel, c'est ce que les femmes et les hommes rajoutent à la tâche prescrite pour que le travail se fasse**
- ▶ **LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL REEL:** une attente forte du salarié, peu utilisée par les managers, pourtant au cœur de la qualité de vie au travail.

# le travail réel est doublement invisible :

- Invisible pour l'organisation du travail qui s'arqueboute sur la prescription, la procédure, le quantitatif et ne veut rien savoir de ce qui est au fond incontrôlable et inestimable, le travail vivant.
- Invisible à nous-mêmes puisque nous travaillons « par corps » sans vraiment avoir la conscience de ce que nous mobilisons pour faire le travail, ni les mots pour en parler.

# La grammaire financière rend le travail réel invisible

- L'entreprise est le lieu du calcul total de l'incalculable **le travail humain.**
- Et voilà comment, le travail humain, avec sa sensorialité, ses muscles, ses efforts cognitifs, son endurance, son honneur, son âme, disparaît au profit du quantitatif : rythme, temps, cadence, flux, tendus si possible, plus de stock, 0 délai, 0 mouvement inutile, 0 surproduction...

# Les formes les plus courantes que prennent les organisations du travail dans les entreprises et établissements aujourd'hui

- Charge de travail plus importante que le poste théorique
- Procédures – communication – qualité
- Individualisation – fixations d'objectifs, entretiens d'évaluation, reporting
- Management – gestionnaires de performances,
- Confrontation directe des salariés, des agents, avec la demande des clients, des usagers,
- Informatisation (*délais raccourcis, reporting démultipliés, surcharge de demandes par mails, notation client, géolocalisation, suivi instantané des objectifs,...*)
- Réorganisations permanentes (*diversification de l'activité, puis recentrage sur le cœur de métier, sauvegarde de la compétitivité, etc.*)

# LA SÉMANTIQUE POUR MIEUX INTÉGRER LES NOUVELLES LOGIQUES

## On parle de:

- managers, reportings, d'objectifs et d'entretiens individuels, de performances ;

## On utilise des anglicismes, une novlangue:

- Les termes de « *disruption* », « *agilité* », « *lean management* » ou encore « *digital natives* », etc.

Ces termes ne sont pas neutres et ne sont pas un relooking des anciens termes. Ils servent à:

- définir les réalités de ces organisations du travail
- atténuer symboliquement les rapports de force en entreprise pour mettre à distance la fonction primaire de certains métiers
- Euphémiser les réalités négatives qui sont produites

# L'INDIVIDUALISATION

Elle est structurée par un rapport au travail fondé sur l'évaluation individuelle et s'organise autour :

- ✓ **des entretiens** annuels d'évaluation
- ✓ des **objectifs chiffrés de performance** à atteindre,
- ✓ des parts **variables de salaire, bonus**
- ✓ de l'atomisation des tâches de travail au détriment des savoir-faire, métiers et collectifs de travail
- ✓ l'éclatement des espaces de travail
- ✓ La virtualisation et le retour de travaux à la tâche
- ✓ Il faut s'auto-former, être proactif, construire son parcours de compétences, devenir l'entrepreneur de soi-même

# LA QUALITÉ

## **La qualité totale, argument commercial, est sans rapport avec la notion de travail de qualité au sens du salarié**

- Le résultat est loin de la promesse : Toyota par exemple, est passé de 60 000 véhicules rappelés pour vice de fabrication en 2001 à 1 million 880 000 en 2005<sup>(1)</sup>. Nous en sommes à 7 millions en 2009 et 10 millions en 2010.
- Le nombre d'alertes concernant des produits non-alimentaires déjà commercialisés et jugés comme dangereux, soit parce qu'ils ont été commercialisés trop tôt, soit parce qu'ils ne respectent pas les normes indique qu'entre 2003 et 2015 a pratiquement été multiplié par 15 pour autant de marques comme Samsung, Toyota, Ikea, Firestone. <sup>(2)</sup>

(1) [Watanabe, Hayashi, 2007 : 146-175]

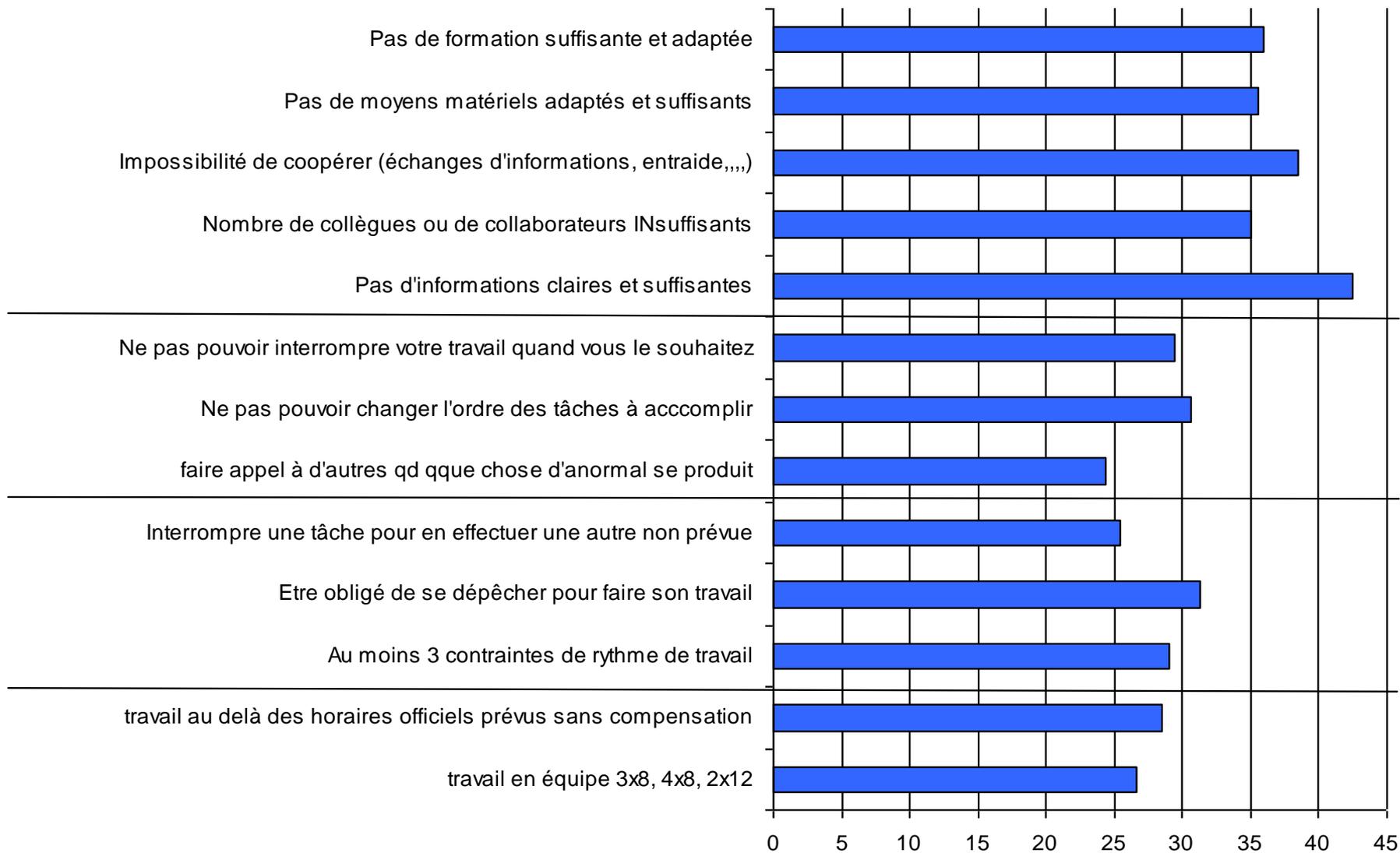
(2) [Recensement par la commission européenne]

# LA COMMUNICATION

- ✓ La communication interne de l'entreprise c'est amener les salariés à être **Corporate**, à investir leur corps et leur esprit au service de l'entreprise.
- ✓ Ce sont des **afflux de mails** quotidiens. Il faut maintenant apprendre à gérer la hiérarchie des importances, connaître les techniques de réponses pour ne pas être piégé par le mail que l'on n'a pas lu
- ✓ Le débordement de jour comme de nuit, ou le week-end, comme on peut le voir dans les dossiers présentés par les salariés.
- ✓ On a tendance à ne faire remonter que les informations positives et à masquer les difficultés rencontrées dans le travail réel

**L'organisation du travail :  
un déterminant majeur des risques  
psychosociaux confirmé par les  
enquêtes épidémiologiques  
SUMER 2003, 2010, 2016, Dares, DGT**

## Comportement hostile



# Les pathologies liées au travail : *surcharge* et *isolement*

## **Les décompensations psychiques**

Stress, anxiété, désengagement du travail, troubles cognitifs (mémoire, logique, concentration), État de stress aigu, Syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out, stress post-traumatique, suicide.

## **Les décompensations violentes**

Violence contre les usagers, entre collègues, contre l'outil de travail (sabotage), contre l'encadrement (séquestrations), radicalisation des modes managériaux

## **Les décompensations somatiques**

Troubles musculosquelettiques, infarctus du myocarde et AVC (Karoshi), yoyo pondéral, syndrome métabolique..

# Le travail devient le lieu d'apprentissage de la solitude et des coups bas.

Le travail n'est plus une promesse d'accomplissement, d'apprentissage de la coopération, lieu de solidarité, d'entraide. Il devient le lieu de l'apprentissage des pires usages, de l'instrumentalisation et de l'utilisation stratégique d'autrui.

L'aliénation du travail, c'est quand le travail se retourne contre l'Homme. C'est-à-dire quand les organisations du travail se retournent contre la culture, contre la perspective d'honorer la vie ensemble sous la forme de la civilisation, résultat du travail des femmes et des hommes. Si le travail devient un produit, produit à consommer, il devient aussi un produit jetable.

Le travail, au lieu d'être une occasion de se découvrir soi-même, devient une occasion de se découvrir comme lâche, de faire un travail de mauvaise qualité, qui renvoie une image de soi désastreuse et déplorable. Quand on demande au salarié de travailler mal, sur des instruments, des installations dans lesquelles on a de moins en moins confiance, certifiés avec des critères du marché mais pas les critères des règles de métier, commence alors un travail de sape de la subjectivité, une érosion progressive de la personnalité, de l'image de soi, de l'estime de soi, référée aux valeurs du travail bien fait. Car quand je travaille, j'implique mes collègues, les chefs, la qualité de mon travail engage l'autre. Le travail n'est pas qu'un rapport de soi à soi mais aussi un rapport à autrui. Si on bâcle son travail à l'hôpital, c'est le patient qui va prendre, mais aussi mon chef de service, l'administration de l'hôpital, etc.

## **LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, C'EST QUOI ?**

**Etre embauchée au même salaire que les hommes**

**Avoir le temps de déjeuner**

**Pouvoir se reposer 11 heures entre deux plages de travail**

**Avoir le temps des pauses pipi**

**Avoir le temps de déjeuner**

**Ne plus avoir des réunions en fin de journée**

**Prendre le temps de se dire bonjour, merci, au revoir**

**Ne pas être obligé de répondre aux mails le soir, la nuit, le week end**

**Se coucher en étant à jour de son travail**

**Pouvoir compter sur son manager**

**Pouvoir compter sur ses collègues**

**Faire un travail de qualité**

**Avoir le temps, les moyens et les effectifs pour faire son travail**

**Pouvoir se nourrir et se loger**



**[www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)**