



R&D
demande de recentrer l'
«**HUMAIN**»
au coeur de la gestion des Ressources Humaines
de notre Institution!



« Lundis de la Prévention des risques psychosociaux »

Marie Pezé

NE PAS POUVOIR FAIRE CORRECTEMENT SON TRAVAIL?

Quelles conséquences?

Lundi 24 janvier de 13h00 à 14h30





NE PAS POUVOIR FAIRE CORRECTEMENT SON TRAVAIL? Quelles consequences?

Marie PEZÉ

Docteur en Psychologie, psychanalyste.

Ancien Expert judiciaire.

Responsable du Réseau de consultations

Souffrance et Travail www.souffrance-et-travail.com

Le travail

- Une centralité dans la construction identitaire encore méconnue



Le travail, un pacificateur individuel et social irremplaçable

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

- ◆ travail d'élaboration mentale, outil de la pensée
- ◆ Sublimation des pulsions partielles
- ◆ Promesse *d'émancipation sociale*, d'être *utile* au monde et aux autres, de l'apprentissage du vivre ensemble
- ◆ 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..

Apparition de la notion de souffrance au travail

- Une pensée universitaire réservée à des cercles restreints
- Une déflagration médiatique
- Une récupération et un enfouissement
- La construction de l'ignorance

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

Dilution et euphémisation

Les pionniers ont gagné la bataille de la mise en visibilité de la souffrance au travail.

En 2018, la souffrance au travail a envahi le paysage, relayée par de nombreuses sources documentaires, par les médias, associations, syndicats...

Mais bien vite “pasteurisée” sous d’autres intitulés: *stress, RPS, qualité de vie au travail, bien-être, bonheur au travail, étude des personnalités toxiques, fragilité du salarié...*

Interroger le travail

Les changements et structures de
l'organisation du travail et leurs
conséquences

**La production de valeurs ne
serait plus à rechercher dans
le travail mais dans les
nouvelles méthodes de
gestion.**

Ces vingt dernières années sont apparues des formes d'organisation et des méthodes, pour certaines issues du toyotisme (Lean) ⁽¹⁾

Le **Lean management** est une approche systémique permettant de tendre vers **l'excellence** opérationnelle, éliminer les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise, d'une unité de production ou d'un département notamment grâce à l'élimination des opérations qui n'apportent pas de valeur ajoutée pour le client (non facturables).

Cela s'accompagne de méthodes, parfois issues du marketing, dont les effets peuvent être particulièrement délétères sur la santé des salariés.

- ✓ Le **Bench-Marking**, «comparer aux « leaders », s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent . En fait une mise en concurrence très forte.
- ✓ Le **NPS** (Net Promotor Score) utilisé dans le marketing (score de 0 à 9) transposé pour l'évaluation des salariés
- ✓ Le **Ranking** - pratique managériale qui tend à évaluer puis classer les collaborateurs afin « d'éliminer » les moins performants

⁽¹⁾ Ces organisations sont venues prendre une place importante et sont transposées à force d'audit et consultants dans grand nombre d'entreprises mais côtoient des formes plus anciennes (tayloriennes, apprenantes, simples)

Ces formes d'organisations dites procédurales entrent souvent en conflit avec l'exercice des métiers

Ce que l'on observe le plus souvent dans les entreprises, structurant leur organisation, ce sont :

- ✓ **Charge de travail** (accroissement, intensité, complexité,...)
- ✓ **Individualisation** – (objectifs individualisés, entretiens d'évaluation, reporting)
- ✓ **Pilotage par l'aval** (confrontation directe des salariés, des agents, à la demande des clients, des usagers)
- ✓ **La notion de management** – (pour gérer les performances)
- ✓ **Les procédures** (les prescriptions qui envahissent le travail réel et les règles de métiers)
- ✓ **La communication**
- ✓ **La notion de qualité totale**
- ✓ **Informatisation**
- ✓ **Réorganisations permanentes**
- ✓ **Produire en mode dégradé**

L'un des premiers éléments visibles rencontrés dans les espaces de travail est le sentiment d'une **charge de travail, accrue.**

- ✓ **L'intensification ou recherche poussée d'un fonctionnement optimum avec un minimum d'effectifs se traduit souvent par :**
 - **des services en sous effectifs**
 - des départs non remplacés
 - de nouvelles activités créées sans y mettre les effectifs et les moyens techniques en correspondance.
 - **La flexibilité comme moyen d'augmentation de la productivité en aménageant les horaires et faisant disparaître les temps de transmission et de partage du savoir-faire au travail (lean, temps morts...)**

L'absence de travail, la mise au placard se trouvent à l'autre extrémité de la question de la charge de travail.

- ✓ **Modification de la sémantique afin de mieux intégrer les nouvelles logiques**
- ✓ **On parle de :**
 - managers, reporting, objectifs et d'entretiens individuels, de performances...
 - 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

✓ L'individualisation,

- Elle est structurée par **les entretiens** annuels d'évaluation
- avec des **objectifs chiffrés de performance** à atteindre,
- part **variable de salaire, bonus**.

✓ Les « reporting »

- Essentiellement à des fins statistiques pour la mesure de l'atteinte des objectifs

La caractéristique des objectifs, c'est que :

- ✓ si on ne les atteint pas, c'est qu'on n'est pas performant,
- ✓ si on les atteint, c'est que les objectifs ont été sous estimés.

LE MANAGEMENT

- La fonction consiste non pas à aider à réaliser la tâche, mais à mesurer les **performances** des collaborateurs à qui on a fixé des **objectifs**, de les dynamiser pour augmenter encore ces objectifs;
- Désormais confiée à des responsables, interchangeables d'une entreprise à l'autre, de moins en moins compétents sur le plan technique. C'est une fonction essentiellement gestionnaire, qui n'apporte plus aucune aide à la réalisation technique du travail

LES PROCÉDURES

- L'absence de soutien social, c'est-à-dire de l'intervention de la hiérarchie pour l'aide à la réalisation du travail ou encore des collègues de travail, est remplacée par toujours plus de **procédures** écrites, parfois très complexes, car supposées décrire les opérations du travail réel.
- Elles sont souvent inapplicables.
- On demande aux salariés d'être autonome et en même temps de respecter à la lettre le prescrit.

LE PILOTAGE PAR L'AVAL

c'est-à-dire une confrontation de plus en plus directe de l'opérateur par rapport à la demande du public ou du marché,

C'est le client roi auquel le salarié fait directement face, à qui il doit vendre de plus en plus de produits correspondant aux objectifs qui lui ont été fixés alors que ceux-ci ne revêtent pas toujours, loin s'en faut, les qualités vantées par le marketing, ni toujours un réel besoin pour l'acheteur. L'usager ne trouve pas en face de lui le service attendu du fait de sous-effectifs ou de l'affectation des salariés à des tâches destinées à faire du chiffre, sur lesquels on va pouvoir communiquer;

- ✓ **Les discours sur la **qualité**, qui accompagnent ces évolutions des organisations du travail reflètent bien souvent une réalité toute autre**
- ✓ **On demande de produire de la qualité totale, mais c'est surtout un argument commercial 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⁽¹⁾. Nous en sommes à 7 millions en 2009 et 10 millions en 2010.**

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

LA **COMMUNICATION**, PRESQUE TOUJOURS DESCENDANTE

- ✓ On a tendance à ne faire remonter que les informations positives et à masquer les difficultés rencontrées dans le travail réel
- ✓ 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 (et lire la dernière réponse pour éviter de lire les premiers mails !)
- ✓ Leur débordement de jour comme de nuit, ou le week-end, comme on peut le voir dans les dossiers présentés par les salariés.

LES RÉORGANISATIONS PERMANENTES

**« pour s'adapter au marché »
déstabilisent et participent à la perte
de sens du travail.**

- ✓ **L'informatisation** de la société, à la source de changements importants dans notre manière de travailler, combinée avec les changements organisationnels, a incontestablement permis une forte amélioration de la productivité.
- ✓ Le suivi en temps réel de l'activité a aussi un incontestable avantage pour les managers.
- ✓ Cette multiplication des écrits a également conduit à réduire paradoxalement l'échange, renforcé la culture de l'urgence, déformant la réalité.

L'organisation du travail associée à ces outils est très souvent à la source du mal être.

- ✓ **Devant les contradictions entre les impératifs de résultats chiffrés et la réalité du travail à effectuer, les salariés sont amenés à produire en mode dégradé.**
- ✓ Confrontés à un manque de temps, les salariés resserrent leur activité sur les dimensions centrales et abandonnent un certain nombre d'objectifs considérés comme secondaires. La souffrance est toujours liée à un conflit entre la volonté de bien faire son travail, en accord avec les règles de métier de la profession et une pression qui les pousse à négliger ces règles pour augmenter la rentabilité ou faire du chiffre.

Les changements et structures de l'organisation du travail et leurs conséquences

Un écart irréductible entre le prescrit et le réel

- ▶ Le travail **PRESCRIT** : donné par la fiche de poste, les méthodes, les procédures...
- ▶ Le travail **REEL** : c'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” (Philippe Davezies - enseignant-chercheur en médecine et santé au travail - Université Lyon 1)

La grammaire chiffrée rend le travail humain invisible

- ▶ L'entreprise, privée ou publique, évalue l'activité réelle à partir des outils de la grammaire financière : chiffres, algorithmes, contrôle de gestion, reporting...
- ▶ le travail humain, avec sa sensorialité, ses muscles, ses efforts cognitifs, son endurance, son honneur, sa conscience professionnelle, son intelligence du corps, disparaît au profit du quantitatif : rythme, temps, cadence, flux, tendus si possible, plus de stock, 0 délai, 0 mouvement inutile, 0 surproduction...

Souffrance éthique, valeurs de métier et Burn out

- **Ne plus avoir le temps de débattre au quotidien des questions éthiques de la pratique:** vie et mort (eugénisme, euthanasie), responsabilité, vérité, consentement, équité, justice,...
- **Vivre au quotidien un hiatus entre valeurs et conduites professionnelles réelles**
- **Etre (parfois) reconnu (évaluation) pour ce que l'on réprouve...**(tri des patients « rentables », mode dégradé de prise en charge, sorties prématurées à risque, écart entre traçabilité écrite et réalité des pratiques,...)
- **Ne plus pouvoir se reconnaître dans ce que l'on fait** malgré les efforts déployés jusqu'à l'épuisement.

L'évaluation est présentée comme objective, parée du prestige des chiffres

- Les dépenses administratives d'évaluation absorbent près du tiers (31%) des dépenses de santé »
- Etude Harvard Medical School 2003
- L'évaluation quantitative est néfaste car elle détruit la coopération entre chercheur pour ne favoriser que des recherches mises en concurrence et cloisonnées pour être identifiables (..) » Michel Saint jean

DES PATHOLOGIES SPECIFIQUES DANS UN CADRE LEGAL



Les pathologies liées au travail

surcharge et isolement

Les décompensations psychiques par surcharge

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 psychiques par solitude

stress post-traumatique dans les situations de harcèlement, suicide noir ,
rouge, blanc.

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..

Les maladies du travail

- Des définitions précises mais une réticence de nos disciplines à sortir de l'intrapsychique et à accepter l'existence d'une psychopathologie des violences collectives.
- La psychanalyse et les TCC sont faiblement outillées pour penser, dans leur complexité, les producteurs d'ordre sociaux totalisants et leurs conséquences subjectives.
- Des prises en charge spécifiques centrées sur l'analyse du travail. Attention à la maltraitance théorique!

Le travail en mode dégradé, terreau de l'épuisement professionnel

- procéduraliser à outrance le travail asphyxie le travailleur sous des tâches de traçabilité, de reporting ;
- travailler de façon trop séquencée, sans vision du produit fini, entraîne une perte de sens de son travail ; cette taylorisation a envahi tous les métiers ;
- travailler à la limite du « mal faire » et de l'illégalité, sans les moyens, le temps, les effectifs, génère des souffrances éthiques surtout lorsque la sécurité du client, du patient est impliquée ;
- donner trop de travail permet d'obtenir un surcroît de productivité mais place le travailleur dans une hyperactivité compulsive qui l'empêche de penser.

Travailler à une telle vitesse a comme effet essentiel voulu d'empêcher de penser.

Quand vous travaillez ainsi, vous ne pouvez plus faire un pas de côté pour réfléchir à votre travail. Les gens qui viennent nous voir en consultation nous disent « *je n'en peux plus* ».

Ils décrivent un mécanisme qu'ils n'arrivent plus à arrêter et qui gagne leur vie personnelle. Ils mettent la pression sur leurs enfants, leur conjoint, qui doivent suivre leur rythme effréné, passent l'aspirateur au petit matin car ils sont réveillés et n'arrivent pas à partir travailler sans faire le ménage, dorment tout habillés, etc. en d'autres termes, ils n'arrivent plus à appuyer sur le bouton *off*. Les personnes pensent à se suicider pour pouvoir se reposer, et non parce qu'elles ne veulent plus vivre.

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

Symptômes anxieux et *job strain*, un lien plus fort chez les femmes à cause de la division sexuelle du travail

	Santé mentale			
	Symptômes dépressifs		Symptômes anxieux	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Faible latitude décisionnelle	1,24	1,32	0,58	0,77
Forte demande psychologique	1,48	1,5	1,97	2,14
Faible soutien social	1,86	1,91	1,33	1,54
Tension au travail "Job strain"	1,92	1,91	1,88	2,04
Manque d'estime	2,13	2,19	1,92	2,2
Insécurité de l'emploi	1,67	1,42	1,66	1,68
Faibles perspectives de promotion	1,79	1,68	1,67	1,81
Manque de reconnaissance	2,08	1,94	1,91	2,06

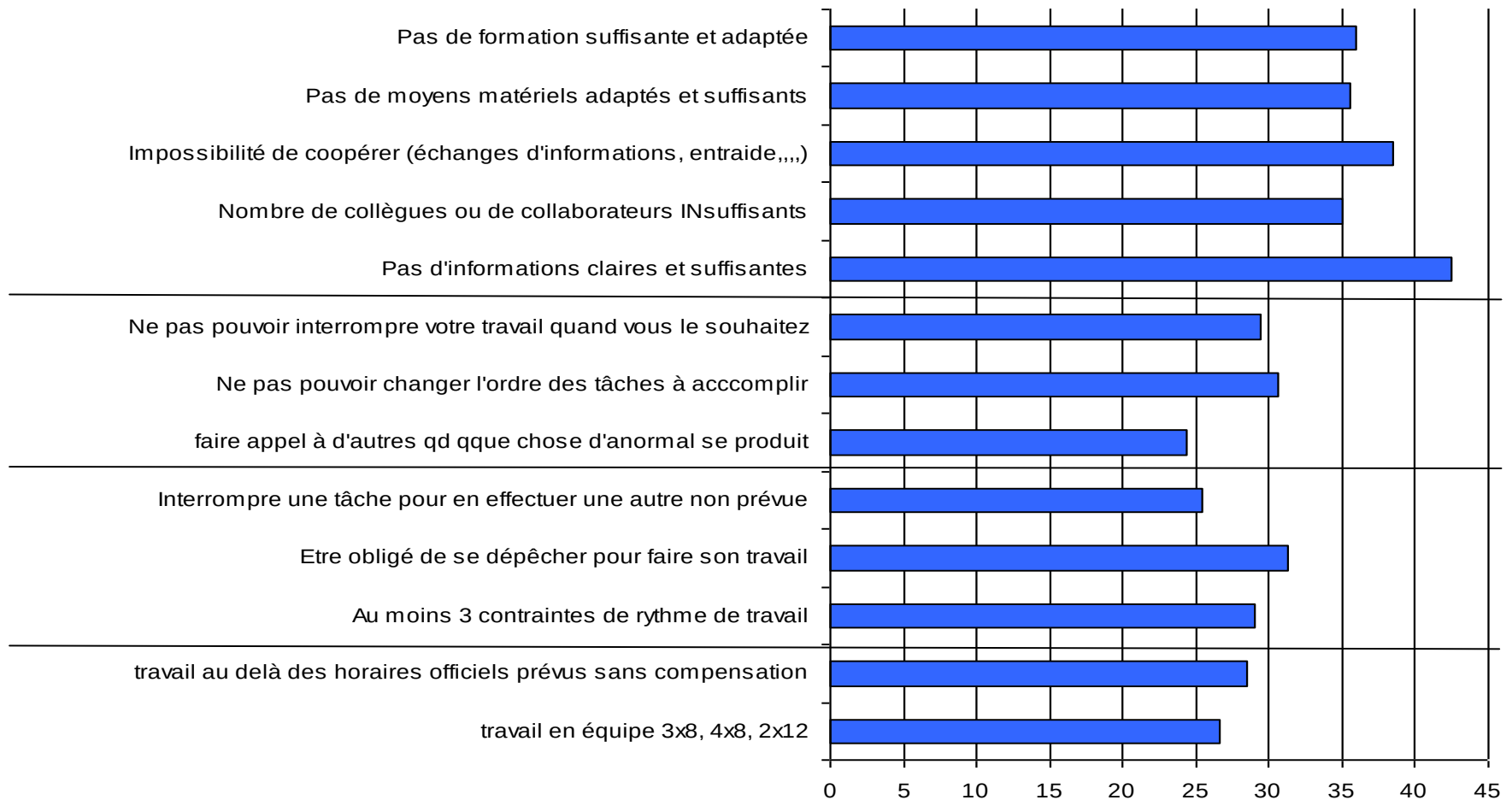
Absentéisme et déficit de reconnaissance, un lien marqué pour les hommes

	Hommes			Femmes		
Nb d'épisodes d'absence (vs pas d'absence)	1	2	3 et plus	1	2	3 et plus
Faible latitude décisionnelle	1,26	1,64	2,26	1,24	1,61	1,97
Forte demande psychologique	1,17	1,42	ns	1,28	1,45	2,18
Faible soutien social	1,27	1,58	2,41	1,37	1,72	2,35
Tension au travail "Job strain"	1,34	1,81	2,38	1,38	1,66	2,47
Manque d'estime	1,41	1,87	3,47	1,51	1,89	2,64
Insécurité de l'emploi	1,29	1,81	2,33	1,28	1,54	2,37
Faibles perspectives de promotion	1,41	1,98	3,51	1,45	1,76	2,81
Manque de reconnaissance	1,43	2,04	4,28	1,51	1,89	3,17

La tension au travail ou le manque de reconnaissance augmentent le risque de déclarer un accident du travail pour les deux sexes

	Accidents du travail	
	Hommes	Femmes
Faible latitude décisionnelle	ns	ns
Forte demande psychologique	1,38	1,82
Faible soutien social	1,47	1,39
Tension au travail "Job strain"	1,33	1,68
Manque d'estime	1,66	1,61
Insécurité de l'emploi	1,39	1,34
Faibles perspectives de promotion	1,42	1,42
Manque de reconnaissance	1,62	1,73

Comportement hostile



Ce travail aliénant est un travail dans lequel je ne peux plus engager mon intelligence, je ne fais que revenir du travail, appauvri intellectuellement, appauvri affectivement parce que ce travail m'interdit de me déployer moi-même, d'aller à l'épreuve de moi-même.

L'aliénation du travail, c'est quand le travail se retourne contre l'Homme, 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.

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.

DEVENIR UN SALARIE AVERTI

- Connaître les maladies du travail
- Connaître ses droits
- Connaître les acteurs de prévention dans l'entreprise
- **Ne pas rester seul**
- www.souffrance-et-travail.com