



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

LES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL, quelles conséquences?

Lundi 7 janvier de 13h00 à 14h30





PRINCIPAUX CHANGEMENTS CONSTATÉS DANS LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL ET LEURS EFFETS PATHOGENES

Jean-Louis OSVATH

Ancien inspecteur du Travail, Membre de DCTH, Enseignant dans le cursus de spécialisation en psychopathologie du travail.

Marie PEZE

Docteur en Psychologie, Ancien Expert Judiciaire, Responsable du réseau de consultations Souffrance et Travail



L'EXPLOSION DES TROUBLES PSYCHIQUES LIÉS AUX MODALITÉS D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE MANAGEMENT

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

Interroger le travail

Les changements 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**



1. 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.



2. Une novlangue managériale

« efficace »

- ✓ **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



3 . L'individualisation,

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

4 . 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 ou bien l'utilisateur, pour les services publics, 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'utilisateur 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⁾**
- ✓ **1,75 million de voitures dans le monde en 2020**

(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.**



LES PRINCIPALES RÉORGANISATIONS

- **Le travail hybride (présentiel/télétravail)**
- **L'openspace**
- **Les organisations liquides**

LE TELE-TRAVAIL, ses faux avantages, ses vrais inconvénients

Passé le soulagement du travail à domicile forcé dès le début de la pandémie (sentiment de sécurité vis-à-vis de la contamination, relâchement des comportements, illusion de libération de la pression managériale, meilleure coordination sphère privée/sphère professionnelle), les effets pervers se sont installés dans la durée:

- Hyperconnexion, porosité complète entre les deux sphères
- Nouvelles méthodes de surveillance de la productivité des salariés
- Perte du vivre ensemble
- Dislocation des collectifs de travail
- Charge mentale genrée accrue

LES MIRAGES DE L'OPEN SPACE

INRS

- L'open space est introduit en [France](#) dans les années 1990, sous la pression du coût du m² de bureau.
- il permet de gagner en surface, tout en préservant un poste de travail par salarié.
- « *L'enjeu immobilier représente le deuxième poste de dépense de l'entreprise après les ressources humaines* », rappelle Éric Liehrmann, responsable du pôle « approche globale des situations de travail » à l'INRS.
- Depuis les années 2000 sont apparues des déclinaisons autour de l'open space, comme le « **desk sharing** », qui autorise le partage d'un même bureau par de multiples utilisateurs en s'appuyant sur l'idée qu'un bureau est généralement occupé à 60 %. Puis, plus radical, le « **flex office** » où aucun poste de travail n'est attribué.

- **L'INRS** a conduit une étude poussée en 2014 auprès de 25 plateaux de travail et 619 salariés. « *La gêne ressentie est surtout liée aux conversations intelligibles, que le cerveau capte, ce qui empêche de se concentrer sur autre chose* », explique Jacques Châtillon.
- Diminuer le brouhaha ambiant en jouant sur des matériaux phoniques, sols et plafonds, peut ainsi se révéler contre-productif : dans le silence, on entendra d'autant plus une conversation gênante.

Avantages et inconvénients de l'open space

Un open space, ou *plateau ouvert*, est un espace de travail où les bureaux ne sont pas séparés par des cloisons. Ce type d'aménagement du travail est de plus en plus fréquent dans les entreprises. Il comporte des avantages, mais également des inconvénients dont il faut tenir compte pour la santé et la qualité de vie au travail des salariés.

AVANTAGES

Economique : réduction des coûts liés à l'espace de travail par une économie de mètres carrés

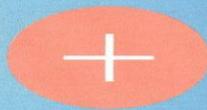
Flexibilité : ces espaces souples et flexibles permettent de s'adapter plus facilement à l'évolution des modes d'organisation

Organisation :

- optimisation des modes de fonctionnement collectifs et du travail en équipe par une meilleure communication, des échanges et une coopération facilités, un travail en mode projets, une meilleure circulation des informations...
- encouragement de la transparence

Vertus « égalitaires » :

- en abattant les murs, en unifiant l'espace, l'open space réduirait les distances entre les différentes catégories de salariés, notamment entre employés et encadrement ; gommage des liens hiérarchiques
- surveillance mutuelle



INCONVÉNIENTS

Gênes liées à l'environnement physique :

- nuisances liées au bruit ambiant
- problèmes de température des locaux
- problèmes d'éclairage

Gênes liées à l'implantation :

- absence de confidentialité
- manque d'intimité
- nuisances visuelles liées aux circulations des collègues dans l'espace

Gênes liées à l'organisation du travail :

- mise en concurrence des salariés
- fort sentiment de surveillance (management et collègues)
- interruptions fréquentes dans les tâches

Source de perturbations et de fatigue

Diminution de la performance

Risques pour la santé



LES ORGANISATIONS LIQUIDES

Aux organisations du travail de la période fordienne, ont succédé des organisations du travail liquide au double sens du terme:

- Elles sont souples, flexibles, mouvantes, ce qui nécessite un ajustement permanent du travail et des travailleurs
- elles prennent corps dans des dispositifs gestionnaires qui responsabilisent les salariés en leur conférant plus d'autonomie mais en renforçant la compétition entre eux: organisation par projet
- Du coup, Les salariés doivent en permanence mobiliser l'ensemble de leurs capacités physiques et intellectuelles
- **A la structure verticale** (groupes et départements disciplinaires) est adjointe **une ligne horizontale de pilotage des activités** chargée, à la place des managers, de gérer la demande de l'utilisateur, d'arbitrer les ressources financières. **Le marché pénètre directement dans l'organisation!**

LES ORGANISATIONS LIQUIDES

- Le management par projet invisibilise la contrainte. Les taches de coordination se démultiplient.
- Travailler en mode projet c'est travailler en équipes parallèles avec une coordination plus fine et continue.
- Ces échanges se surajoutent à ceux déjà présents
- Les salariés travaillent sur plusieurs projets ce qui démultiplie les interlocuteurs et le temps nécessaire à la coordination

- 1- on est passé d'une production de masse, rigide avec des rafales de production et des stocks importants à une production en flux tendu, flexible, ajustable aux évolutions de la demande
- 2- on est passé d'un management rigide centré sur la stricte exécution des modes et temps opératoires à un management souple avec des coordinateurs
- 3- on est passé de collectifs de travail stables à des équipes en recomposition permanente

La dislocation cognitive

- Jongler, zapper, switcher, passer du coq à l'âne
- Activité fragmentée, sans cesse interrompue, dispersion
 1. Multitude de sollicitations dans un empan serré (seconde, minute) avec multiplication du switch:
 2. Sollicitations nécessitant un travail plus long et complexe, coût élevé du switch

Toutes ces micro-tâches occupent l'esprit, pré-occupent et empêchent de se consacrer pleinement à la tâche en cours.

- Les mails en attente de traitement par exemple sont source de préoccupation

- ✓ **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.



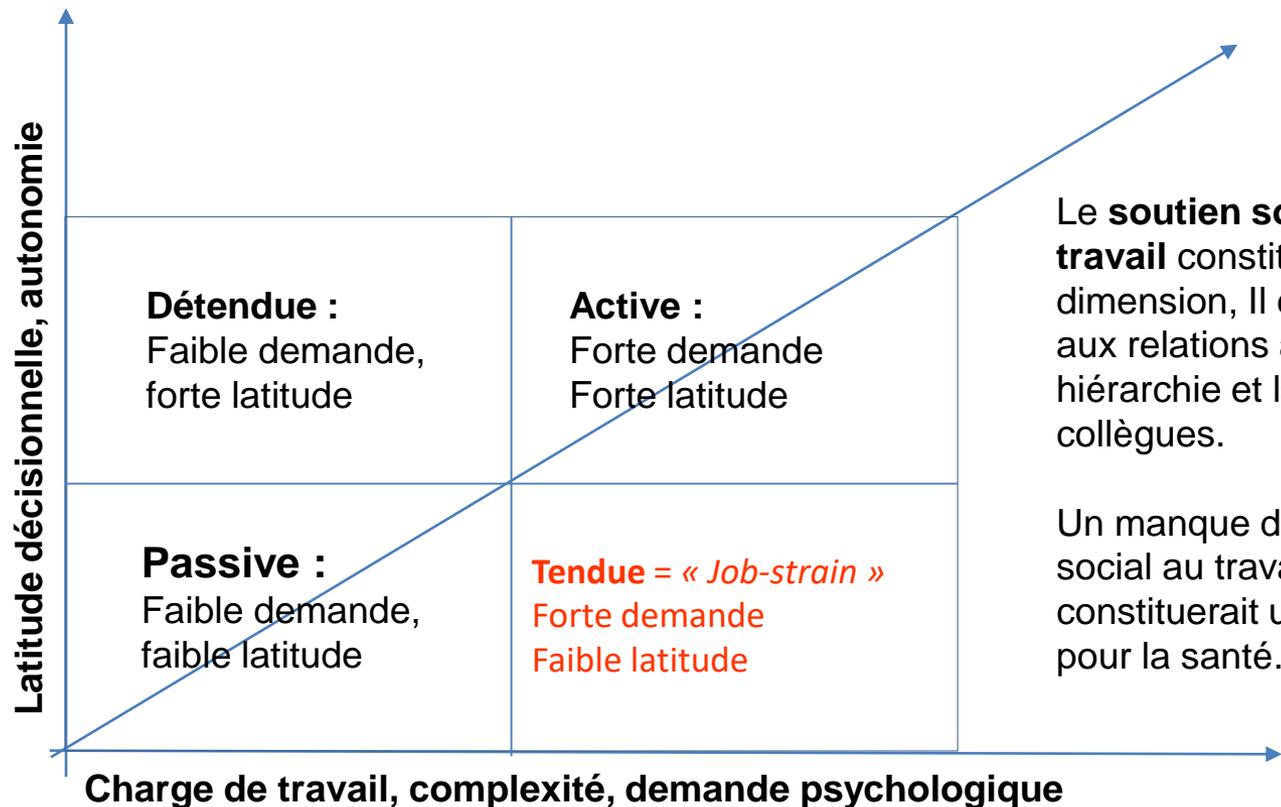
- ✓ **Devant les contradictions entre les impératifs de résultats chiffrés et la réalité du travail à effectuer, les salariés sont amenés à **produire en mode dégradé.****
- ✓ Confrontés à un manque de temps, les salariés resserrent leur activité sur les dimensions centrales et abandonnent un certain 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.



LE HARCELEMENT MORAL PARMIS LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Divers modèles de compréhension et d'analyse du travail

Le modèle de Karasek



Le **soutien social au travail** constitue la 3ème dimension, Il est relatif aux relations avec la hiérarchie et les collègues.

Un manque de soutien social au travail constituerait un risque pour la santé.

LES PRÉROGATIVES DE L'EMPLOYEUR ET LES PRATIQUES DE MANAGEMENT PATHOGÈNES QUI EN DÉCOULENT

LE LIEN DE SUBORDINATION

Les **pratiques relationnelles** peuvent servir à :

- 1. Sur-utiliser la relation de pouvoir**
- 2. Isoler le salarié de son collectif de travail**

LES PRATIQUES RELATIONNELLES

- ▶ **Tutoyer sans réciprocité, utiliser l'asymétrie pour humilier**
- ▶ **Couper la parole systématiquement**
- ▶ **Utiliser un niveau verbal élevé et menaçant**
- ▶ **Supprimer les savoir-faire sociaux (ni bonjour, ni au revoir, ni merci)**
- ▶ **Refus de communication verbale**
- ▶ **Utiliser l'entretien d'évaluation à visée de déstabilisation émotionnelle**

LES PRATIQUES D'ISOLEMENT

- ▶ **Changements d' horaires de table pour séparer des collègues**
- ▶ **Omission d' information sur les réunions puis reproche sur l'absence**
- ▶ **Omission de communication sur les réunions nécessaires à l' exécution du travail**
- ▶ **Injonction aux autres salariés/ agents de ne plus communiquer avec la personne désignée**

CRÉATION DE CLANS

- ▶ **Complaisance pour les uns, rigueur pour les autres**
- ▶ **Répartition inégalitaire de la charge de travail en quantité et qualité**
- ▶ **Management de concurrence stratégique**
- ▶ **Stigmatisation publique d' un salarié/ agent devant les autres**

LE POUVOIR DISCIPLINAIRE

- 1. Les pratiques disciplinaires peuvent devenir persécutrices**
- 2. Les pratiques punitives mettent le salarié / agent en situation de justification constante**

LES PRATIQUES PERSÉCUTIVES

**Le contrôle du travail fait partie des prérogatives de l'employeur/
directeur de la structure, mais doit être utilisé avec loyauté et bonne foi**

- ▶ Surveillance des faits et gestes par NTI**
- ▶ Contrôle des communications téléphoniques, e-mails**
- ▶ Demandes de reporting abusif**
- ▶ Vérification des sacs, tiroirs, casiers, poubelles...**
- ▶ Contrôle de la durée des pauses, des absences**
- ▶ Contrôle des conversations avec les collègues**
- ▶ Obligation de laisser la porte ouverte**

LES PRATIQUES PUNITIVES

Elles mettent les salariés/ agents en situation de justification constante et s'avèrent contreproductives en détruisant la reconnaissance du travail

- ▶ **Refus réitérés des demandes de formation**
- ▶ **Incohérence des procédures d'évaluation**
- ▶ **Notes de service systématiques**
- ▶ **Réunions disciplinaires, blâmes et avertissements pour faits véniels**
- ▶ **Affectation autoritaire dans un service**
- ▶ **Vacances imposées ou non accordées au dernier moment**
- ▶ **Utilisation systématique de lettres en AR**
- ▶ **Incitation forte à la mutation**

LE POUVOIR DE DIRECTION ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL

**Les pratiques touchant aux gestes de travail peuvent entraîner
la perte du sens du travail**

- ▶ **Travailler de façon trop séquencée sans vision du produit du travail**
- ▶ **Travailler à la limite de l'illégalité**
- ▶ **Appliquer les normes de qualité en convergence avec le marché mais pas avec les règles de métier**
- ▶ **Imposer des procédures de qualité en parallèle avec un travail exécuté en mode dégradé**
 - **Les injonctions paradoxales**
 - **La mise en scène de la disparition**
 - **La reddition émotionnelle par hyperactivité**

LES INJONCTIONS PARADOXALES

- ▶ **Faire refaire une tâche déjà faite**
- ▶ **Faire corriger des fautes inexistantes**
- ▶ **Déchirer un rapport qui vient d'être tapé car "jugé" inutile**
- ▶ **Faire coller les timbres à 4 mm du bord de l' enveloppe**
- ▶ **Fixer des objectifs sans donner les moyens**
- ▶ **Fixer des prescriptions rigides, loin du réel**
- ▶ **Donner des consignes contradictoires rendant le travail infaisable et poussant à la faute**
- ▶ **Faire venir le salarié/ agent et ne pas lui donner de travail**

LA MISE EN SCÈNE DE LA DISPARITION

- ▶ **Supprimer des tâches ou le poste de travail pour les confier à un autre, sans prévenir le salarié/ agent**
- ▶ **Priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur, vider les armoires**
- ▶ **Effacer le salarié/ agent de l'organigramme, des papiers à en-tête**
- ▶ **Donner du travail ne correspondant pas à la qualification**

LA RÉDITION ÉMOTIONNELLE PAR HYPERACTIVITÉ

- ▶ **Fixer des objectifs irréalistes et irréalisables entretenant une situation d' échec, un épuisement professionnel et des critiques systématiques**
- ▶ **Intensifier la charge de travail dans un temps imparti**
- ▶ **Déposer de manière répétitive des dossiers urgents à la dernière minute**

PRATIQUES vs RÈGLES DE DROIT

- ▶ **Le détournement du lien de subordination**
 - Incivilité à caractère vexatoire, refus de dialoguer, remarques insidieuses ou injurieuses, dénigrement...
- ▶ **Le détournement des règles disciplinaires**
 - Sanctions injustifiées basées sur des faits véniels...
- ▶ **Le détournement du pouvoir de direction**
 - Ne pas donner de travail, donner des objectifs irréalisables, donner du travail inutile, isoler...
- ▶ **Le détournement du pouvoir d'organisation**
 - Modifier arbitrairement les conditions de travail ou les attributions essentielles du poste de travail



Retrouvez l'intégralité du contenu
Souffrance & Travail sur
www.souffrance-et-travail.com

facebook.com/SouffranceEtTravail

