

Les principales transformations dans l'organisation du travail

Marie-Odile LEGRAND

Psychologue du travail, psychanalyste
Membre du réseau Européen de consultations Souffrance et Travail
Maître de conférences associé à l'université de Lille

Patricia CACAUD

Clinicienne du travail, IPRP
CES de psychodynamique du travail
Membre du réseau Européen de consultations Souffrance et Travail

Marie PEZE

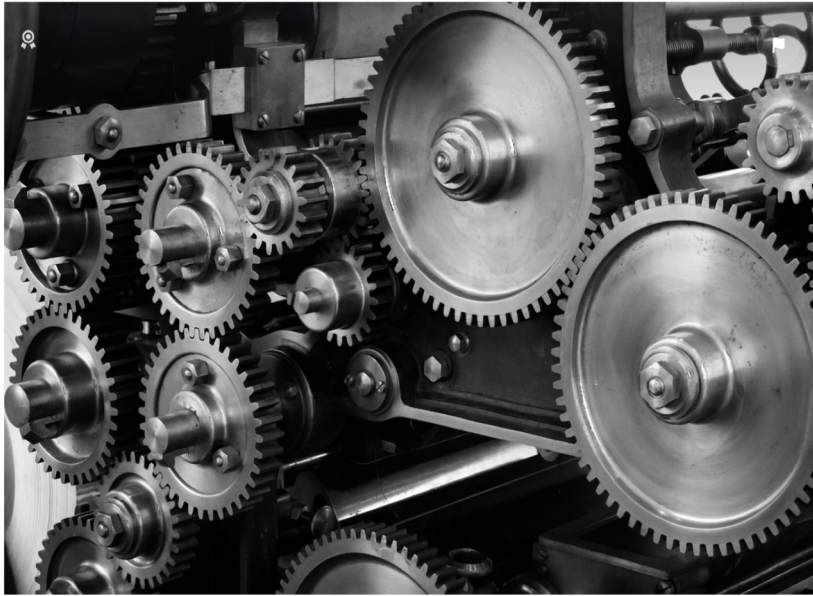
Docteur en Psychologie, psychanalyste
ancien expert judiciaire
Responsable du réseau Européen de consultations Souffrance et Travail

Jean-Louis OSVATH

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



UNE EXPOSITION DES SALAIRES AUX MODALITÉS D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE MANAGEMENT QUI NE DATE PAS D'HIER...



Les temps modernes de Charlie
CHAPLIN - 1936

Germinal d'Emile ZOLA - 1885



LES TROIS MODES D'ATTEINTE A LA SANTE



**Les nuisances
traditionnelles**

**Les atteintes au corps
liées à l'activité de travail
elle-même**

**La transformation des
modes de management et
d'organisation du travail**

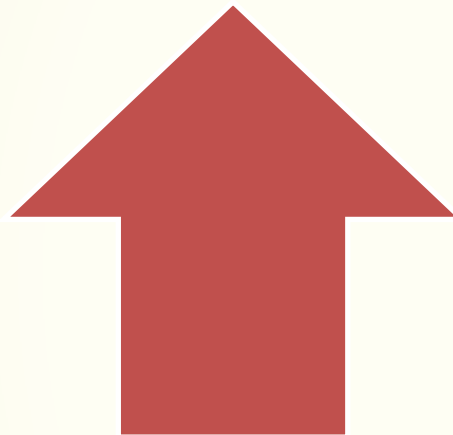
UNE PERSISTANCE DES NUISANCES TRADITIONNELLES ET UNE EXPLOSION DES TROUBLES PSYCHIQUES LIÉS AUX MODALITÉS NOUVELLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE MANAGEMENT

- ✓ Certes, les résultats de l'enquête Sumer 2017 mettent en évidence que, la plupart des expositions des salariés aux contraintes physiques ont baissé entre 1994 et 2017, à l'exception du bruit.
 - ✓ TOUTEFOIS, l'exposition à au moins un produit chimique concerne encore un tiers des salariés en 2017 ce qui ne représente qu'un niveau légèrement inférieur à celui de 1994.
 - ✓ L'exposition à au moins un produit cancérogène concerne encore 10 % des salariés.
- ✓ **MAIS SURTOUT, ces expositions aux nuisances dites traditionnelles s'inscrivent depuis environ 20 ans dans un contexte organisationnel et de management très évolutif, source de nombreuses contraintes pour les salariés et à l'origine d'une souffrance psychique qui a explosé.**

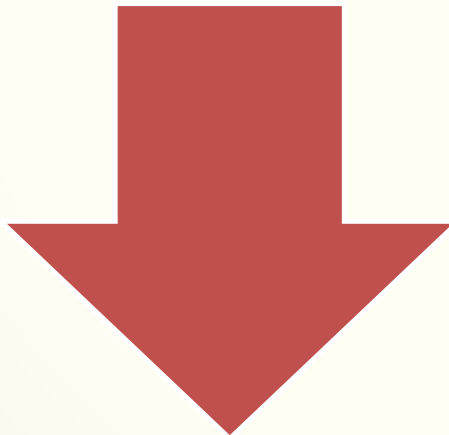


COMPRENDRE ET PREVENIR LES RISQUES POUR LA SANTE INHERENTS A CES NOUVELLES FORMES D'ORGANSIATION ET DE MANAGEMENT DU TRAVAIL

DEUX APPROCHES S'OPPOSENT



**L'approche
psychologique
naturalisante**



**L'approche
sociologique :
chercher du côté du
travail, de ses
conditions et de son
organisation**



UN RENOUVELLEMENT DES MODES D'ORGANISATION ¹ ET DE MANAGEMENT DU TRAVAIL CES VINGT DERNIERES ANNEES AUX EFFETS DELETERES SUR LA SANTE

**Jusqu'à la fin
des années 70 :**

Développement
des modèles
organisationnels
et managériaux :
**taylorisme,
fordisme,
toyotisme**

**Fin du XIXème
siècle :**
Taylorisme,
rationalisation de la
production

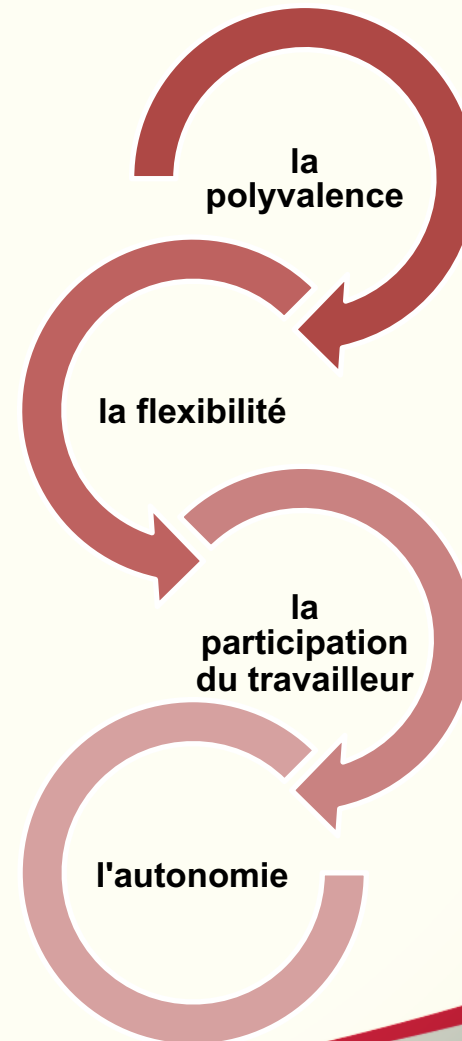
Années 80/90 :
Lean management
accompagné par le
développement de
pratiques
managériales, aux
effets délétères sur la
santé
(**Benchmarking, le
Net Promoter Score ,
le Ranking**)

Années 2000 :
**Modes d'organisation
et de management
dits posttayloriens :**
organisation
matricielle,
management par
projet, développement
des modèles
participatifs

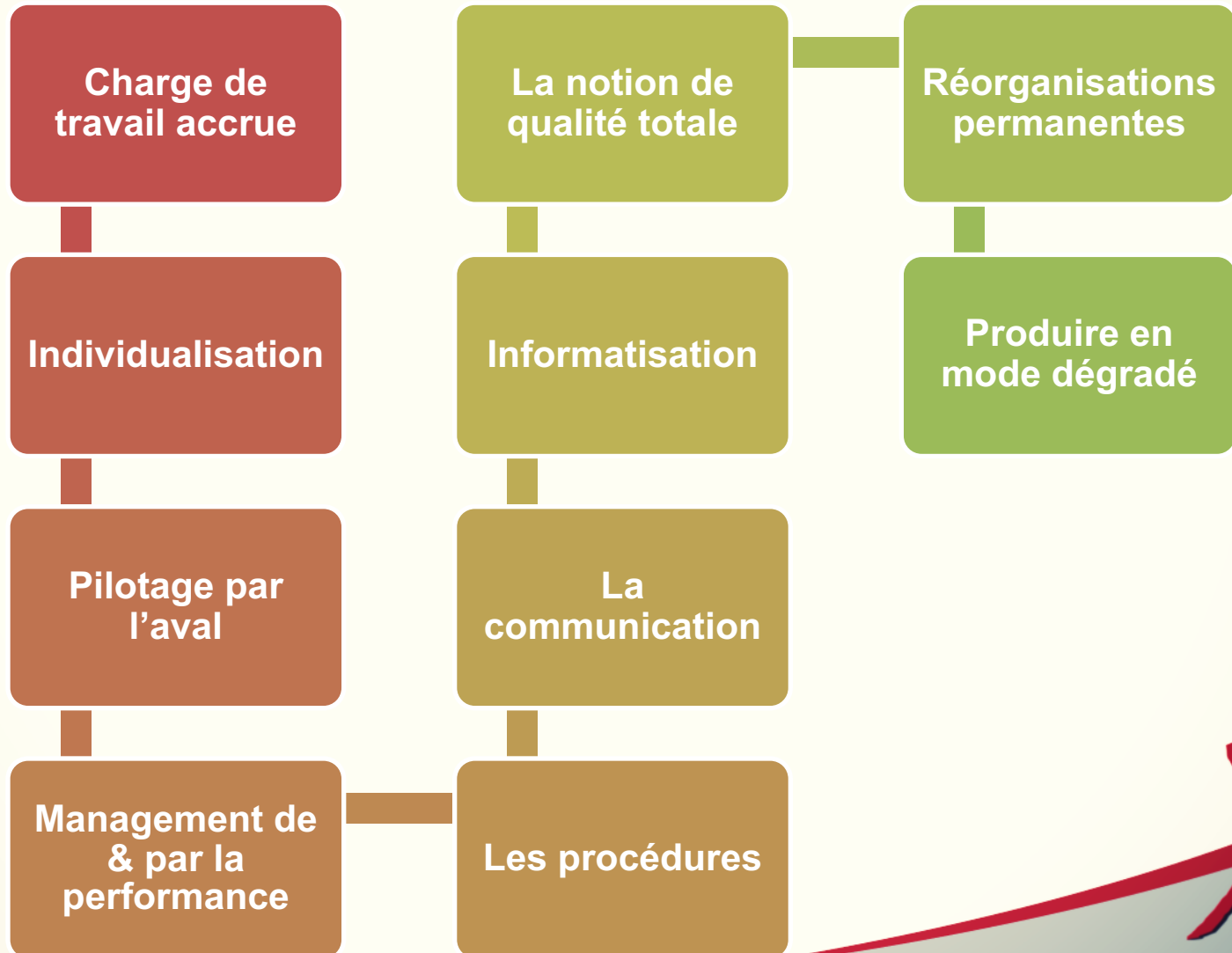
(1) Ces organisations sont venues prendre une place importante et sont transposées à force d'audits et consultants dans grand nombre d'entreprises mais côtoient des formes plus anciennes (tayloriennes, apprenantes, simples).

DES FORMES D'ORGANISATIONS DITES PROCÉDURALES QUI ENTRENT SOUVENT EN CONFLIT AVEC L'EXERCICE DES MÉTIERS

- ✓ Les nouveaux modes d'organisation et de management produisent **de nouvelles normes** qui nourrissent la sémantique managériale : ADAPTABILITÉ, SOUPLESSE, RÉACTIVITÉ, INITIATIVE.
- ✓ **Ces formes d'organisations dites procédurales entrent souvent en conflit avec l'exercice des métiers.**
- ✓ Des traits caractéristiques communs à de ces nouveaux modèles organisationnels existent et sont présentées dans le schéma ci-contre :



CE QUE L'ON OBSERVE LE PLUS SOUVENT DANS LES ENTREPRISES, STRUCTURANT LEUR ORGANISATION, CE SONT :



LE SENTIMENT D'UNE CHARGE DE TRAVAIL ACCRUE

- ✓ Un développement généralisé de la polyvalence à tous les secteurs
- ✓ **Une intensification du travail** ou la recherche poussée d'un fonctionnement optimum avec un minimum d'effectifs
- ✓ Des modes d'organisation du travail ayant pour objectif **la suppression des temps informels**
- ✓ **Une charge mentale accrue** en raison d'une dispersion des tâches
- ✓ Une polyvalence **source d'appauvrissement et de perte de sens** du travail
- ✓ **Des modèles managériaux imposant une flexibilité croissante** afin d'augmenter la productivité via la flexibilité temporelle ou spatiale
- ✓ A l'autre extrémité de la charge de travail, **ceux qui souffrent de l'absence de travail en raison** d'une mise au placard



INDIVIDUALISATION ET CAPTURE DU CORPS ET DE LA SUBJECTIVITE DES SALARIES

- ✓ **Une captation des corps et de la subjectivité des salariés par l'intermédiaire :**
 - **D'une sémantique managériale** contenue dans les chartes ou codes déontologiques managériaux (reporting, managers, autonomie, créativité, implication)
 - **D'outils de gestion des RH qui structurent l'individualisation**
 - Les entretiens annuels d'évaluation avec des objectifs chiffrés, des parts variables, des bonus, des challenge
 - Les évaluations 360 °

- ✓ **Les conséquences sont :** la mise en jeu de la valeur de soi, un rapport au travail caractérisé par un effacement du sens, un sentiment de dépossession, des exigences de disponibilités aux effets pervers sur les frontières entre vie personnelle et professionnelle.



LE MANAGEMENT DE ET PAR LA PERFORMANCE

LA SUPREMATIE DES PROCEDURES

- ✓ **Le management de proximité est détourné de ses rôles d'interface, d'organisation du travail et de soutien à la réalisation quotidienne des tâches au profit d'un management de et par la performance** (fixation des objectifs et mesure de la performance)
 - C'est une fonction qui devient essentiellement gestionnaire
 - Coopération versus concurrence : une injonction à l'entente qui élimine toute possibilité de controverse professionnelle et se double d'une invitation à la concurrence (benchmarking, outils de rétribution individualisée)
 - Tutoiement et vouvoiement : un abolissement des distances physiques, affectives et symboliques qui n'efface pas les rapports de domination

- ✓ **L'absence de soutien social vertical est remplacée par toujours plus de procédures**
 - Souvent inapplicables
 - Productrices d'autonomie paradoxale



UN IMPERATIF DE QUALITE RAREMENT VERIFIE

UN PILOTAGE PAR L'AVAL

UNE INFORMATISATION ET UNE NUMERISATION

- ✓ **Les discours sur la qualité**, qui accompagnent ces évolutions des organisations du travail reflètent bien souvent une réalité toute autre
- ✓ **La méthode de pilotage par l'aval** induit une confrontation de plus en plus directe entre l'opérateur et la demande du public/clients ou du marché : émergence d'un « productivisme réactif »
- ✓ **L'informatisation et la numérisation de la société** source d'une amélioration de la productivité et d'un suivi en temps réel de l'activité mais qui génère :
 - **un état de « connectivité permanente »** brouillant les frontières entre temps de travail et vie hors travail
 - **un éclatement des barrières organisationnelles** qui peut engendrer surcharge de travail, excès d'engagement
 - **une contraction du temps et un état d'urgence permanent**



UNE COMMUNICATION PRESQUE TOUJOURS DESCENDANTE

DES REORGANISATIONS PERMANENTES

- ✓ **Une communication souvent descendante** qui fait la promotion des prescriptions, relaie les discours managériaux au détriment d'une communication ascendante qui, lorsqu'elle est là, a tendance à masquer les difficultés rencontrées dans le travail réel
- ✓ **Une augmentation des flux de courriels dans les organisations**, ainsi que la prise de conscience des effets de la surcharge informationnelle sur la qualité du travail et la qualité de vie au travail
- ✓ **Le tempo des changements organisationnels ne cesse de se précipiter** « pour s'adapter au marché » :
 - alimente la « hâte au travail »
 - témoigne d'un renforcement de la pression temporelle dans l'activité immédiate (temps surchargé, temps densifié, temps débordé, temps enfermé ¹⁾)
 - déstabilise et participe à la perte de sens du travail.

¹ : cf. *Le Travail pressé*, de C. Gaudart et S. Volkoff, Ed Les Petis Matins 2022


L'ORGANISATION DU TRAVAIL : UN DÉTERMINANT MAJEUR DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX CONFIRMÉ PAR LES ENQUÊTES ÉPIDÉMIOLOGIQUES SUMER 2003, 2010, 2016, DARES, DGT

- ✓ **La confirmation que l'organisation du travail a un impact sur le sentiment de ne pas être reconnu dans son travail exacerbée pour :**
 - les salariés contraints dans leur rythme de travail,
 - Les salariés soumis à des interruptions de tâches fréquentes

 - ✓ **Une intensité du travail demeurant élevée**

 - ✓ **Un contrôle permanent exercé par la hiérarchie en diminution , MAIS le contrôle ou le suivi exercé via des systèmes informatiques a augmenté de façon constante entre 1994 et 2017**

 - ✓ **L'autonomie en recul**

 - ✓ **Des situations de qualité empêchée** toujours plus nombreuses et des risques de tensions au travail exacerbées par les systèmes d'évaluation du travail
- 

LES CONSEQUENCES



Réseau de Consultations

Souffrance & Travail

