Sous la direction de
Gulsen YILDIRIM

# LES MUTATIONS DU MONDE DU TRAVAIL

## Regards croisés

**Responsable scientifique**

Gulsen YILDIRIM, Professeure des universités en droit privé, Université de Limoges, Directrice exécutive du CREOP (UR 15561)

**Auteurs (ordre alphabétique) :**

Laurent BESOZZI, Vice-président de la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) et président de l'OST

Jennifer CLERTÉ, Membre de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), Mission Veille et Prospective

Hugo DE TARRAGON, Docteur en sciences de gestion, Université de Limoges, Membre du CREOP (UR 15561)

Richard DOUDET, Avocat, Ancien bâtonnier de l'ordre des avocats de Limoges

François GRAVIÉ-PLANDÉ, Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Limoges, Membre du CREOP (UR 15561)

Johan JULY, Médecin du travail, Spécialiste en psychodynamique du travail

Marc MALENFER, Membre de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), Mission Veille et Prospective

Michel MINÉ, Professeur du Conservatoire national des Arts et Métiers, titulaire de la chaire Droit du travail et droits de la personne, Lise/Cnam/Cnrs, Racse

Rosa Milena MUÑOZ, Doctorante, Universitad de Los Andes, Colombie

Isabelle SAUVIAT, Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Limoges, Membre du CREOP (UR 15561)

Delphine THARAUD, Professeure des universités en droit privé, Université de Limoges, Membre de l'OMIJ

Gulsen YILDIRIM, Professeure des universités en droit privé, Université de Limoges, Directrice exécutive du CREOP (UR 15561)

**SOMMAIRE**

AVANT-PROPOS

PREMIÈRE PARTIE
Le renouvellement des enjeux de santé et sécurité au travail

DEUXIÈME PARTIE
Les nouvelles frontières du temps de travail

TROISIÈME PARTIE
Les nouveaux lieux de travail

QUATRIÈME PARTIE
L'ubérisation du travail

POINTS DE VUE CONCLUSIFS

# Comprendre les mutations du travail pour comprendre les risques psychosociaux

Johan JULY
Médecin du travail, Spécialiste en psychodynamique du travail

Comprendre les changements du monde du travail pour mieux en appréhender les difficultés et leurs conséquences sur la santé mentale des travailleurs.

Partout dans les médias, dans les entreprises, dans les usines, nous entendons parler de risques psychosociaux, de burnouts, d'épuisements professionnels. Outre le fait que ces formulations sont souvent mal comprises ou employées à mauvais escient, elles font souvent polémiques sur leur origine et leur justification. En effet, de nombreux détracteurs affirment (avec raison) que le travail a changé et que la pénibilité a fortement reculé avec l'industrialisation, la robotisation, la diminution du temps de travail, l'allongement des congés payés, etc.

Ainsi, l'origine de ce mal-être « contagieux » est tantôt expliquée par les nouvelles générations de travailleurs qui seraient moins enclins à s'investir, plus « instables », moins rigoureux, trop influencés par les réseaux sociaux, mais aussi par l'influence néfaste de la médiatisation de ces troubles qui entraînerait un phénomène de contagion…

Après avoir précisé quelques notions fondamentales, nous verrons dans cette étude que la vérité est probablement plus complexe, et que s'il est indiscutable que le monde du travail a changé, ce n'est certainement pas en se simplifiant ni en s'améliorant quant à ses conséquences sur le plan du stress cognitif engendré.

## I - Les RPS, de quoi parle-t-on ?

Depuis plusieurs années, les RPS (risques psychosociaux) occupent le devant de la scène médiatique. Dans un premier temps par les scandales révélés chez France Télécom, puis progressivement pour expliquer l'absentéisme, le turnover, les démissions qui semblent avoir explosé ces dernières années.

Pour simplifier l'approche, nous nous contenterons de donner une brève définition de ce que sont les risques psychosociaux, à

savoir, « les risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés ».
Le risque s'entend comme la probabilité d'apparition d'un trouble ne s'accompagnant pas forcément d'une manifestation clinique. Par exemple, fumer présente un risque d'être atteint d'un cancer du poumon, mais tous les fumeurs ne développeront pas de cancer.

Depuis le rapport (Gollac en 2011), les RPS sont classés en 6 grandes familles que sont :

- Les exigences professionnelles ;
- Les exigences émotionnelles ;
- L'autonomie ;
- L'insécurité de l'emploi et du salaire ;
- Les rapports sociaux ;
- Les conflits de valeurs.

Sans entrer dans des détails inutiles, il est important de bien comprendre à quoi correspond chaque item.

**A - Les exigences professionnelles, ou intensité et temps de travail.**

Ce sont les contraintes de rythme de travail, l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, la polyvalence imposée ou non maîtrisée, les instructions contradictoires, l'incapacité à créer un équilibre entre vie personnelle et professionnelle.
Ce sont également les horaires atypiques (travail de nuit, du week-end, travail posté), les horaires imprévisibles, etc.

**B - Les exigences émotionnelles :**

Elles concernent les métiers au contact de la souffrance ou de la détresse humaine (métiers du « care » ou du soin par exemple), mais également tous les métiers en contact avec le public où les salariés peuvent être confrontés à de la violence ou de l'agressivité (police, gendarmerie, mais également les métiers d'accueils ou relationnels). Tous ces métiers où il faut cacher ses propres émotions, simuler et paraître de bonne humeur, quelles que soient les circonstances.

### C - Le manque d'autonomie

Être autonome dans son travail c'est avoir la possibilité d'en être l'acteur. C'est avoir des marges de manœuvre dans l'organisation de son travail, et pouvoir participer aux décisions qui concernent directement son activité, tout en ayant la possibilité d'utiliser et de développer ses propres compétences.

### D - Les rapports sociaux

On regroupe dans cette famille les notions de justice organisationnelle (ou équité), le soutien social et l'équilibre entre efforts et récompenses, mais également les relations avec les collègues, la hiérarchie, les perspectives de carrière, et les procédures d'évaluation.

### E - Les conflits de valeurs

Ce sont les conflits intrapsychiques qui résultent de la distorsion entre son travail et ses propres valeurs (professionnelles, sociales ou personnelles). C'est, par exemple, faire un travail que l'on juge inutile, de mauvaise qualité, ou contraire à son éthique.

D'après mon expérience personnelle, cette famille est probablement la plus impactante en matière d'atteinte à la santé mentale. En effet, la dévalorisation qui fait suite à ces conflits de valeurs peut entraîner un syndrome anxiodépressif directement en lien avec la dégradation de l'image que l'on a de soi.

Le dégoût de ce que l'on fait devient alors le dégoût de soi, avec une escalade qui peut aller jusqu'à l'atteinte de son intégrité physique et psychique (« Je me dégoûte », « je me déteste »).

### F - Insécurité de l'emploi et du salaire

C'est l'insécurité socio-économique (salaires dépendant de tout ou partie du rendement ou du résultat, les contrats de travail précaires, les situations économiques préoccupantes de certaines entreprises), mais également les risques de changements non maîtrisés (fusions, restructurations, etc.). Enfin, le sentiment de ne pas être en mesure de tenir dans le temps sur son poste et dans les conditions de travail

imposées constitue un risque psychosocial qui entre dans cette catégorie.

Après analyse de ces différentes familles, et contrairement à de nombreux a priori, il apparaît donc possible d'évaluer le risque psychosocial de façon simple, objective, reproductible et comparable !

**Prenons l'exemple du métier d'infirmière :**

En ce qui concerne **les exigences du travail**, les infirmières travaillent en horaires décalés, parfois de nuit. Elles sont régulièrement rappelées durant leurs repos pour « la continuité des soins » et pour parer à l'absentéisme ; elles se voient de plus en plus souvent imposer une polyvalence pour favoriser les remplacements « en interne » et par « solidarité institutionnelle ». Leur quantité de travail est souvent colossale, avec des objectifs de plus en plus quantitatifs et de moins en moins qualitatifs. Tout ceci avec des répercussions fortes sur leur vie personnelle, avec un équilibre vie personnelle/vie professionnelle très difficile à atteindre.

**Sur le plan émotionnel**, il est également indiscutable que dans la quasi-totalité des services où elles exercent, elles valident ce risque.

Si concernant **l'insécurité de l'emploi et du salaire**, cette profession semble tirer son épingle du jeu, le fait d'éprouver le sentiment de ne pas pouvoir tenir dans la durée fait partie des facteurs de risques psychosociaux, et là encore le voyant semble au rouge !

En ce qui concerne l'**autonomie** dans la tâche accomplie, et même si cela dépend aussi du service, du médecin, et du cadre de santé, elle est souvent réduite à peau de chagrin par des « protocoles » de plus en plus souvent imposés, parfois même au détriment du « bon sens », de l'expérience, ou de l'éthique.

Par manque de temps, de personnel, et de moyens, les infirmières deviennent alors les exécutantes de protocoles rédigés en dehors du contexte, et sans échanges avec leurs paires ou avec les médecins bien trop souvent absents, car eux aussi trop peu nombreux. Tout ceci entraîne indiscutablement une détérioration majeure du sens donné au travail et du sentiment d'utilité qui faisait le ciment de la détermination de ces professionnelles.

**Le conflit de valeur** est énorme dans ce métier à fortes responsabilités et à fortes contraintes tant professionnelles que

familiales, où l'attractivité n'est souvent due qu'au sentiment d'utilité publique.

En ne donnant plus les moyens à ces professionnelles de faire un travail de qualité (par manque de personnel, d'écoute, d'équipement, de temps) on provoque chez elles un fort sentiment d'écœurement et de démotivation.

Si l'on ajoute à cela des modifications organisationnelles (sur lesquelles nous reviendrons) où tout conspire à « casser » les équipes, la coopération, la cohésion, avec une dégradation catastrophique des **rapports sociaux**, nous arrivons à un « carton plein » concernant la démotivation !

Rien de subjectif dans ces analyses où les chiffres peuvent étayer chacun de ces constats.

Rien de subjectif non plus dans les chiffres de la DREES (période d'observation entre 1989 et 2019), où 50 % des infirmières ayant commencé à travailler dans les années 2000 ont quitté l'hôpital public après seulement 10 ans d'exercice. Problème générationnel diront certains, mais on constate aussi 60 % de démissions chez leurs aînées sur la même période…

Avec cette méthode simple, structurée et en lien avec un rapport officiel de 2011 qui n'est pas contesté, on s'aperçoit qu'il est assez simple d'établir une analyse objective des risques psychosociaux. Plus important encore, il apparaît tout aussi simple d'être une force de proposition afin d'améliorer les conditions de travail, pour favoriser recrutement et fidélisation de ces professions clés pour nos sociétés.

Alors pourquoi cela n'est-il pas mis en œuvre ? Pourquoi ce rapport qui n'a rien de confidentiel n'est pas mieux exploité par nos directeurs, mais aussi et surtout par nos hommes politiques ?

Enfin, pourquoi la QVCT prend-elle petit à petit le devant de la scène, apparaissant de plus en plus souvent comme LA solution à la souffrance au travail ?

## II - La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

La qualité de vie et des conditions de travail remplacent de plus en plus souvent la terminologie RPS lorsque l'on parle de difficultés au travail ou de l'amélioration des conditions de travail.

Ainsi fleurissent un peu partout des « consultants du bonheur » qui proposent de multiples activités pour redynamiser les équipes, travailler la cohésion (le fameux team building et le séminaire qui va avec !), les machines de massages, les salles de pause, les cours de yoga, les panières de fruits frais, les animaux de compagnies au bureau, et que sais-je encore comme idée saugrenue !

« Docteur ? Vous êtes contre toutes ces choses merveilleuses que nous mettons en place pour nos salariés ? »

Contre n'est pas le mot exact, disons qu'en matière de qualité de vie au travail, je pense que la priorité n'est pas là.

À titre d'exemple, je dirais simplement que jamais je n'ai eu dans mon bureau un salarié effondré du fait que « Médor » ou « Tigrou » soient restés tout seuls à la maison… Par contre, les médecins du travail reçoivent quotidiennement des salariés littéralement épuisés par les rapports sociaux déplorables qu'entretiennent la mise en concurrence des salariés entre eux, les conflits de valeurs, le sentiment d'inutilité et d'incompréhension, les charges de travail qui explosent avec des demandes de traçabilité, de tableaux de bord qu'il faut remplir sans comprendre pourquoi et au détriment du « vrai » travail.

Mais alors que faire de cette notion de QVCT ?

Repartir de la définition :

*« Sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt au travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ? »*

Comme pour les facteurs de risques psychosociaux, il me semble important d'en définir chacun des mots, afin de bien comprendre ce qu'est la QVCT.

« Sentiment de bien-être au travail […] » qui englobe :

**1) L'ambiance de travail**

Elle se définit le plus souvent par les relations des salariés entre eux, et leurs conditions de travail.

Selon la DARES, les conditions de travail « recouvrent les aspects matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.), organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie, marge de manœuvre, etc.), et psychosociaux (relation avec les clients, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.), dans lesquels est exercée l'activité professionnelle. »

Si l'on établissait un parallèle avec les RPS, nous serions dans « les rapports sociaux », « exigences du travail », mais aussi « l'autonomie » et « les conflits de valeurs » (sentiment d'utilité).

Rien que pour ce premier item, on s'aperçoit que les dispositifs mis en place aujourd'hui en matière de QVCT sont assez loin de la définition initiale.

### 2) La culture de l'entreprise

Définir la culture d'une entreprise n'est pas chose aisée. Lorsque l'on recherche sur Internet, la première définition qui est donnée est la suivante : *« Aussi appelée culture organisationnelle, la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de croyances, de normes et de comportements qui caractérisent une entreprise. C'est ce qui donne à celle-ci sa personnalité unique et ce qui détermine la façon dont les employés interagissent entre eux et avec les clients. »*

Concrètement, il s'agit de l'image que renvoie l'entreprise à l'extérieur, mais aussi à l'intérieur.

À notre époque d'intense communication et de promotion publicitaire, les entreprises investissent considérablement dans l'image qu'elles souhaitent donner « à l'extérieur » (respect de l'environnement, des animaux, des personnes, des normes, etc.)

Cependant, cette image fabriquée ne reflète en rien la culture de l'entreprise puisque pour être « vraie », elle devrait correspondre au vécu de l'ensemble des salariés qui y travaillent.

Or, force est de constater que très souvent l'image véhiculée par les publicités est à l'encontre de ce qui est vécu par les salariés au sein d'une même entreprise.

Ce constat dont les médecins du travail sont les premiers témoins provoque un sentiment de colère et de trahison vis-à-vis des salariés qui n'améliore en rien leur motivation.

Or, historiquement, c'est bien la culture des entreprises qui rendaient fiers nos aïeuls qui défendaient alors avec force et conviction leurs

employeurs de l'époque. Chacun vantait les mérites de son entreprise, de son CE et ses avantages, de la politique managériale…
La fierté d'appartenir à un groupe, à la fonction publique, s'est étiolée avec le temps, et ce, bien avant la génération Y ou Z qui n'est en rien responsable de cette évolution.
Les nouvelles générations ont dû s'adapter à ces nouvelles normes où la méfiance a remplacé la confiance, et où l'individualisation a détruit les collectifs de travail.

Ainsi le sentiment d'appartenance a progressivement disparu dans l'esprit des nouveaux arrivants, créant un sentiment de solitude et donc d'insécurité qui explique probablement en partie l'infidélité de ces nouvelles générations à leur poste de travail.

Quand on accuse ouvertement ces jeunes d'être irrespectueux avec l'apparition du « ghosting » (de l'anglais ghost, « fantôme » est l'acte qui consiste à mettre fin à une relation avec une personne en interrompant sans avertissement ni explication toute communication et en ignorant les tentatives de reprise de contact de l'ancien partenaire), on oublie que ce n'est pas eux qui ont fixé les règles. Depuis le début de leur carrière, dès l'envoi de leur premier CV on leur a expliqué que « pas de réponse » signifiait « pas intéressé », que s'il n'y a personne au bout du fil ou pas de réponse au lien vidéo du rendez-vous « visio » initialement fixé, c'est que l'on a trouvé quelqu'un d'autre… Étonnamment quand ils appliquent les mêmes règles à ceux qui les ont fixées, on crie au scandale et à l'incompréhension.

### 3) L'intérêt du travail

Pour que le travail ait de l'intérêt, il faut indiscutablement qu'il ait du sens. Redonner du sens au travail devrait donc être la priorité des actions de QVCT. Nombre de salariés en souffrance dans nos cabinets se plaignent de cette perte de sens en lien avec l'absence de moyens, les modifications organisationnelles, la taylorisation des tâches, la destruction des collectifs, etc.
Ainsi, concernant les entreprises qui s'intéressent réellement et s'interrogent sur les actions à mener en termes de QVCT, je les encourage à questionner leurs salariés sur leur sentiment quant à la qualité de leur travail, et sur ce qui leur manque éventuellement pour améliorer ce sentiment.

Ici, en termes de RPS, il s'agit clairement de travailler sur le conflit de valeurs qui, comme nous l'avons vu, a un impact considérable sur la santé mentale des travailleurs.

### 4) Les conditions de travail

Comme nous l'avons vu dans la description de l'ambiance au travail, les conditions de travail regroupent assez largement les aspects matériels, organisationnels et psychosociaux de l'activité professionnelle.

### 5) Le sentiment d'implication

On peut retenir la définition par Michel Amiel de l'implication : « sentiment et identification de l'individu à l'organisation qui se traduit pour lui, par l'acceptation des valeurs et des buts de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts au profit de l'organisation, l'intention de continuer à faire partie de l'organisation ».
Il existe donc ici une condition sine qua non à la notion d'implication qui réside dans l'acceptation des valeurs et des buts de l'organisation. On voit donc que ce sentiment est intimement lié à la culture de l'entreprise et aux valeurs partagées entre celle-ci et ses employés.

### 6) Le degré d'autonomie et de responsabilisation

Nous ne reviendrons que succinctement sur l'autonomie qui fait partie des RPS et dont nous avons déjà parlé, simplement pour préciser ce qu'elle n'est pas.

En effet, l'autonomie est parfois confondue avec l'esseulement. Être autonome au sein d'une entreprise c'est avoir des objectifs clairs et atteignables avec l'ensemble des moyens nécessaires (matériels, techniques, humains, temporels), et une deadline définie et réaliste. Le travailleur autonome a alors toute liberté pour atteindre son objectif et ne sera jugé que sur celui-ci.

Bien entendu cela suppose une confiance réelle et sincère entre l'entreprise et ses salariés car, sans confiance, il ne peut y avoir d'autonomie.

### 7) L'égalité

Au-delà du principe d'égalité qui peut parfois sembler utopique, ce qu'il est primordial de conserver ici c'est un sentiment d'équité au sein des équipes et des travailleurs.

Rien n'est plus démotivant que d'avoir le sentiment que la reconnaissance ne se fait pas au mérite, mais au « piston ». En effet, pourquoi se donner la peine de « bien travailler », de « beaucoup travailler » si je ne tire aucun bénéfice de mon travail ? Pire, si le bénéfice revient à celui qui « travaille peu ou mal », mais qui connaît la bonne personne ?

Cette évidence qui peut prêter à sourire par sa banalité me semble pourtant primordiale à repréciser tellement elle me semble ignorée dans la réalité de terrain.

### 8) Le droit à l'erreur accordé à chacun

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le droit à l'erreur n'est pas un cadeau unilatéral pour le salarié ni une faiblesse managériale dans un monde édulcoré, bien au contraire.

Réitérer sa confiance à un travailleur lorsqu'il commet une faute occasionnelle est un outil managérial très profitable. En effet, l'impact motivationnel qu'aura ce soutien dans cette phase délicate et douloureuse pour le travailleur sera des plus avantageux.
Inversement, sanctionner, menacer, critiquer l'erreur (qui reste humaine) vis-à-vis d'un travailleur, lorsque celui-ci a toujours été irréprochable, est la meilleure façon de le démotiver ou de l'inciter à partir.

Bien entendu l'erreur doit être isolée et bénigne, mais le DRH qui sait être magnanime dans une telle situation obtiendra un soutien et une reconnaissance très utile pour son propre poste.

Car la confiance que l'on vous accorde a un prix, celui d'en être digne. Bien entendu il y aura toujours ceux qui s'en joueront, mais ils restent une minorité. La plupart des gens ont envie, ont besoin d'être dignes de la confiance qu'on leur accorde. Ils se sentent responsables et redevables tout en ressentant satisfaction et fierté face

à cette situation. Plus volontaire, moins regardant, plus positif : le droit à l'erreur, c'est du gagnant-gagnant !

En termes de RPS, c'est jouer sur les rapports sociaux tout en donnant du sens au travail.

### 9) Une reconnaissance et une valorisation du travail effectué

Là encore cette autre évidence peut prêter à sourire, pourtant, tout comme nous sommes plus enclins à répondre à une enquête de satisfaction quand nous sommes déçus plutôt que lorsque nous sommes satisfaits, il est malheureusement naturel d'exprimer plus facilement son mécontentement que sa satisfaction.

Il est donc primordial pour tout manager de prendre le temps et l'habitude de débriefer régulièrement tant sur le positif que le négatif.

Là encore, en termes de RPS, nous sommes essentiellement dans les rapports sociaux.

Cette petite analyse portant sur la définition de la QVCT montre à quel point, la prendre en compte permet de lutter efficacement contre les RPS.
Cela confirme également la frustration, voir l'agacement que l'on peut ressentir dans ce qui est proposé aujourd'hui en matière de QVCT au sein des entreprises.

## III - L'évolution du monde du travail, pas si « rose » que ça

### 1) Le tournant gestionnaire et le New Public Management

Dans les années 1980, le monde du travail prend un virage décisif. En effet, peu à peu, les « financiers » remplacent les ingénieurs et autres « gens du métier » dans l'organisation et le management du travail. Pour rentabiliser le travail, ces « financiers » privilégient un ensemble de tâches qu'il est possible de morceler, de répéter. Puis, la taylorisation s'étend au travail tertiaire, le vidant par là même de tout son sens.

Ainsi l'assureur ne prend plus en charge son client dans sa démarche d'indemnisation, mais à grands coups de fusion, c'est l'assurance qui prend en charge le sinistre. Si ce détail peut sembler

dérisoire, il ne l'est absolument pas en matière de sens à donner au travail.

La plupart du temps, les employés de ces assurances ne connaissent pas les clients ni la finalité des dossiers qu'ils traitent. Cette taylorisation vide de sens la plupart des métiers, et la rentabilité est privilégiée au détriment du sens que prenait le travail.

La fonction publique n'échappe pas au phénomène avec le New Public Management.

Historiquement, la fonction publique est née de la nécessité pour l'État de prendre à sa charge des services et fonctions qui, par définition, n'étaient pas rentables. La mission du fonctionnaire était donc de rendre service aux citoyens avant toute autre préoccupation (Arrêt de 1937, le Conseil d'État a reconnu que les fonctionnaires se trouvaient « vis-à-vis de l'administration dans une situation statutaire et réglementaire ». Il a ainsi implicitement abandonné la théorie du fonctionnaire contractuel « au motif que la fonction publique n'est pas un métier comme les autres, mais une fonction au service de l'intérêt général »).

Par la suite, il sera inscrit dans la loi une notion de probité et d'exemplarité pour le fonctionnaire (loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires).

Avec des réformes successives qui réorganisent en permanence le travail, le NPM pèse de plus en plus sur les agents comme sur leur hiérarchie.

Non seulement les agents ont l'impression que ces réformes les empêchent de travailler, mais encore que le travail réalisé est mal fait !

Ainsi, le fonctionnaire mis au service du citoyen dans des missions clés comme l'éducation, la santé, la protection sociale, la justice, devient le bras armé d'une maltraitance institutionnalisée ou, a minima, vécue comme telle.

Pour le fonctionnaire, le sens du travail et les valeurs qu'il avait mis au centre de son choix professionnel sont sacrifiés sur l'autel d'une rentabilité inintelligible.

Comble de l'incohérence, partout fleurissent des discours sur la bienveillance et la bientraitance, alors que tout est fait pour empêcher la mise en œuvre de ces principes. Cette contradiction devient tellement flagrante qu'elle participe au mal-être de professionnels qui deviennent non seulement acteurs, mais aussi initiateurs de cette incohérence.

On se retrouve dans une organisation « paradoxante » où « les outils mis en place pour améliorer l'efficience sont en fait des outils qui mettent les agents dans des injonctions paradoxales » (Vincent de Gauléjac).

Ces injonctions paradoxales vont nuire fortement à la santé physique et mentale des agents.

### 2) La précarité des emplois et des espaces de plus en plus impersonnels

Parallèlement à cela, les entreprises et l'organisation du travail ont évolué. Progressivement sont apparus les « Open Space » puis, avec la COVID, l'explosion des « Flex Office ». Ces espaces de plus en plus impersonnels, où la surveillance devient collective, détruisent toute autonomie et créent souvent un sentiment d'insécurité et de perte de sens.

Insécurité en matière d'emploi puisque consciemment ou inconsciemment, le travailleur est réduit à un élément parmi tant d'autres, où chacun est interchangeable et nul n'est indispensable.

Le flex office qui consiste à faire tourner les salariés sur des bureaux communs ajoute une nouvelle dimension à la dépersonnalisation de ces espaces de travail.

En effet, si parfois cette alternance est programmée en fonction des plannings des travailleurs présents et des télétravailleurs (par exemple), il arrive aussi que rien ne soit prévu ni nécessaire. Ainsi chaque travailleur doit rechercher chaque matin un bureau disponible pour pouvoir s'y installer.

Outre le stress évident qui en résulte, les salariés sont parfois obligés d'arriver beaucoup plus tôt que l'heure réglementaire pour espérer travailler dans des conditions optimales.

Cette nouvelle compétition aggrave un climat qui est déjà souvent délétère au sein des institutions avec la généralisation des « primes », et par conséquent la mise en concurrence systématique des salariés entre eux.

### 3) La destruction des collectifs

#### *a. Le lean management*

**Optimiser pour la performance à tout prix !**

Le Lean Management, ou gestion allégée, est une approche systémique visant à améliorer l'efficacité et la qualité des processus au sein d'une organisation. Originaire du secteur automobile japonais, notamment chez Toyota, cette méthode a été développée pour réduire le gaspillage tout en augmentant la valeur ajoutée pour le client. Aujourd'hui, le Lean Management est applicable dans divers secteurs, allant de l'industrie à la santé, en passant par les services.

**Principes fondamentaux du Lean Management**

Le Lean repose sur plusieurs principes clés. Le premier étant la valeur qui doit être définie du point de vue du client. Cela signifie que toutes les activités qui n'ajoutent pas de valeur pour le client doivent être considérées comme du gaspillage. Le deuxième principe est la cartographie des flux de valeur consistant à visualiser toutes les étapes du processus pour en identifier les inefficacités. Ensuite, le Lean promeut l'amélioration continue, ou Kaizen, qui encourage les employés à proposer des améliorations, même mineures, pour optimiser les processus.

**Les types de gaspillage**

Le Lean Management identifie sept types de gaspillage (ou « Muda ») : la surproduction, l'attente, le transport, le surprocessing, l'inventaire, le mouvement et les défauts. Chacun de ces gaspillages représente une perte de ressources qui peut être évitée. Par exemple, la surproduction entraîne des coûts supplémentaires liés au stockage, tandis que les défauts nécessitent des retouches et augmentant donc le temps de réalisation et les ressources nécessaires.

**Outils et techniques**

Pour mettre en œuvre le Lean Management, plusieurs outils et techniques sont mobilisés. Le 5S, par exemple, est une méthode qui vise à organiser et standardiser l'espace de travail pour le rendre plus efficace. Les diagrammes de Pareto, les cartes de contrôle et les analyses de causes profondes (comme le diagramme d'Ishikawa) sont également couramment utilisés pour identifier et résoudre les problèmes.

**Un double tranchant pour la santé mentale des salariés**

Le Lean Management, bien qu'efficace pour optimiser les processus de fabrication et réduire les coûts, suscite des réserves croissantes concernant ses conséquences sur la santé mentale des salariés. Initialement conçu pour améliorer l'efficacité opérationnelle, le Lean peut dans certains contextes, engendrer un environnement de travail stressant et épuisant.

**Une pression accrue sur les employés**

L'un des principaux aspects du Lean Management est la recherche incessante de l'efficacité. Cela se traduit souvent par une pression accrue sur les employés, pour leur permettre d'atteindre des objectifs de performance de plus en plus ambitieux. Les délais serrés, et l'exigence de résultats rapides peuvent créer un climat de stress permanent. Les salariés se sentant souvent contraints de travailler plus vite, ce qui peut entraîner une diminution de la qualité de leur travail et un sentiment d'insatisfaction.

**La culture de la performance**

Le Lean Management favorise une culture de la performance où chaque erreur est scrutée, et les résultats constamment mesurés. Cette surveillance peut engendrer un sentiment d'anxiété chez les employés qui craignent alors d'être jugés ou de perdre leur emploi en cas de non-conformité par rapport aux normes établies. Ce climat de compétition peut également nuire à la collaboration entre collègues, car les employés peuvent alors devenir réticents à partager des informations ou à demander de l'aide, par crainte d'être perçus comme moins performants.

**L'imprévisibilité et l'instabilité**

Dans un environnement Lean, les changements sont fréquents et parfois imprévisibles. Les employés peuvent être confrontés à des réorganisations constantes, à des modifications de processus, ou à des suppressions de postes. Cette instabilité peut engendrer un sentiment d'insécurité et de perte de contrôle affectant la santé mentale des salariés. Le manque de prévisibilité dans leurs tâches quotidiennes peut également générer de l'anxiété et du stress.

**L'épuisement professionnel**

Le Lean Management, en mettant l'accent sur l'efficacité à tout prix, peut également contribuer à l'épuisement professionnel. Les employés peuvent se sentir épuisés par des horaires de travail prolongés, des objectifs hors d'atteinte et un manque de reconnaissance de leurs efforts. L'épuisement professionnel, ou burnout, est un problème de plus en plus reconnu dans le monde du travail, il est par ailleurs souvent exacerbé par des pratiques de gestion ne tenant pas compte du bien-être des employés.

**Vers un équilibre durable**

Il est essentiel, pour les entreprises qui adoptent le Lean Management, qu'elles prennent en considération les impacts potentiels de cette méthode sur la santé mentale de leurs employés. Pour cela, une approche équilibrée est nécessaire. Cela peut inclure la mise en place de programmes de soutien psychologique, la promotion d'une culture de la reconnaissance, et la création d'un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et écoutés. En intégrant le bien-être des salariés dans leur stratégie Lean, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance, mais aussi favoriser un climat de travail sain et durable.

*b. L'évaluation individuelle des performances avec une mise en concurrence quasi systématique des salariés entre eux*

**Évaluation individuelle des performances et mise en concurrence des salariés : une perspective psychodynamique.**

Dans le monde du travail contemporain, l'évaluation individuelle des performances est devenue une pratique courante, souvent perçue comme un outil de motivation et d'amélioration. Cependant, à travers le prisme de la psychodynamique du travail, il est essentiel d'examiner les effets collatéraux de cette approche sur les salariés, et sur l'organisation du travail dans son ensemble.

**Constats :**

La mise en concurrence des salariés, souvent encouragée par des systèmes d'évaluation basés sur des critères quantitatifs, peut engendrer une atmosphère de rivalité au sein des équipes. Les employés se retrouvent alors dans une position où ils doivent, non seulement performer, mais aussi surpasser leurs collègues. Cette dynamique peut sembler bénéfique à première vue, car elle pousse à l'excellence. Cependant, elle peut également créer un climat de méfiance et de stress. Les salariés peuvent ressentir une pression constante afin de prouver leur valeur, ce qui peut nuire à leur bien-être psychologique.

De plus, cette approche peut conduire à une vision réductrice de la performance, où les compétences interpersonnelles et la collaboration sont souvent négligées. Les employés peuvent se concentrer sur des objectifs individuels au détriment de l'esprit d'équipe, ce qui peut finalement affecter la productivité globale de l'organisation. La psychodynamique du travail souligne l'importance des relations humaines, et de la reconnaissance des contributions collectives qui sont souvent mises de côté dans un système de compétition.

**Conséquences :**

Les conséquences de cette mise en concurrence peuvent être multiples. Sur le plan individuel, les salariés peuvent développer un sentiment d'anxiété, de burnout ou même de dépression. La peur de l'échec et le besoin constant de se comparer aux autres peuvent engendrer une détérioration de la santé mentale. À long terme, cela peut également entraîner un turnover élevé, les employés cherchant des environnements de travail plus sains et plus collaboratifs.

Sur le plan organisationnel, une culture de compétition peut nuire à l'innovation. Les salariés, préoccupés par leur performance individuelle, peuvent hésiter à partager des idées ou à collaborer, de peur que cela nuise à leur évaluation personnelle. Cela peut également créer des silos au sein de l'entreprise, où les départements travailleront alors en opposition plutôt qu'en synergie.

En conclusion, bien que l'évaluation individuelle des performances puisse sembler être un moyen efficace d’optimisation du travail, il est crucial de considérer ses implications psychodynamiques. Une approche plus équilibrée, qui valorise à la fois la performance individuelle et la collaboration, pourrait non

seulement améliorer le bien-être des salariés, mais aussi renforcer la cohésion et donc l'innovation au sein des équipes. Les organisateurs doivent donc réfléchir à des méthodes d'évaluation qui encouragent la coopération plutôt que la compétition, afin de créer un environnement de travail plus sain et plus productif.

### *c. La négation du travail réel*

Pour le psychodynamicien, le travail c'est « ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation théorique du travail ». C'est donc tout ce que les hommes et les femmes s'ingénient à inventer pour trouver les meilleurs compromis entre ce qu'ils doivent faire, ce qu'il leur est possible de faire, et ce qu'ils souhaiteraient faire, compte tenu de ce qu'ils pensent être le juste ou le bien.

En psychodynamique, travailler c'est donc tenter de pallier la différence qui existe entre « travail prescrit » et « travail réel ».

Extrait de Christophe Dejours : « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel ». Critique des fondements de l'évaluation. Une conférence-débat organisée par le groupe Sciences en question, Paris, INRA, 20 mars 2003, Editions Quae.

*« En effet, les situations de travail ordinaires sont grevées d'événements inattendus, de pannes, d'incidents, d'anomalies de fonctionnement, d'incohérences organisationnelles, d'imprévus provenant aussi bien de la matière, des outils et des machines, que des autres travailleurs, des collègues, des chefs, des subordonnés, de l'équipe, de la hiérarchie, des clients même. Il faut le reconnaître, il n'existe pas de travail d'exécution. De fait, apparaît toujours un décalage entre le prescrit et la réalité concrète de la situation. Ce décalage entre le prescrit et l'effectif se retrouve à tous les niveaux de l'analyse entre tâche et activité, comme l'ont montré plusieurs auteurs, en particulier Daniellou. D'autres, je pense à Jean-Daniel Reynaud en particulier, ont analysé ce décalage, toujours, entre ce qu'on appelle organisation formelle et organisation informelle du travail.*
*Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. Or, ce qu'il faut mettre en œuvre pour combler cet écart ne peut pas être prévu à l'avance. »*

Beaucoup d'organisations du travail nient le travail réel et jugent, évaluent, programment uniquement le travail prescrit. Plus

grave encore, elles refusent la discussion autour de l'écart qui peut exister entre les deux, et la nécessité de revoir parfois les procédures pour coller au plus juste du travail effectif.

Cette négation du travail réel a un impact fort sur le sentiment d'injustice, d'iniquité, de perte de sens, de charge de travail, voire de conflit de valeur lorsque les procédures prescrites vont à l'encontre ou au détriment du travail réel.

Avoir des espaces de discussion pour parler du travail réel s'avère probablement être la meilleure façon d'organiser le travail au sein des entreprises, afin d'anticiper les difficultés tout en motivant les équipes.

### *d. La polyvalence*

La polyvalence se développe dans de très nombreux secteurs d'activité, dans le privé comme dans la fonction publique (polyvalence des postes dans l'industrie, mais également dans des métiers plus spécialisés comme celui d'infirmière).

Cette polyvalence est parfois défendue en matière de TMS (troubles musculo-squelettiques) dans les chaînes de montage au sein de l'industrie, mais elle est également défendue en ce qui concerne la nécessité de continuité de service dans les hôpitaux. Elle éviterait « l'ennui » et serait même stimulante pour certains…

La polyvalence s'imposerait donc comme la méthode miracle contre l'absentéisme et les TMS, tout en stimulant l'intérêt et la motivation des salariés. Si ce postulat peut s'avérer plus ou moins exact lorsque la polyvalence est choisie par les salariés, dans la réalité de terrain les choses sont tout autres lorsqu'elle est imposée. En effet, la polyvalence entraîne indiscutablement une diminution voire une abolition de l'expertise.

L'ouvrier d'atelier, le conducteur de machine, qui étaient experts dans leur domaine, une référence dans l'entreprise, et un formateur incontournable, deviennent très souvent des novices maladroits. En effet, l'expertise s'acquiert sur le terrain, avec l'expérience, avec le temps. Pour être réelle, elle doit être reconnue par les pairs, par les gens de métiers. Il s'agit donc le plus souvent de travailleurs d'un certain âge, fiers de ce qu'ils font et de leur parcours professionnel.

Pour les anciennes générations, l'évolution des processes, des machines et de l'informatisation, rendent souvent difficile l'apprentissage aux nouvelles techniques.

Parfois mis en échec, parfois s'adaptant avec succès, mais toujours difficilement et avec le sentiment de n'être plus « expert » en rien, ils sont contraints de subir ces changements imposés.

Dégradation de l'estime de soi (conflit de valeur), détérioration du climat social (tensions dans les équipes, conflits générationnels), on comprend aisément pourquoi cette polyvalence fait partie des RPS dans la famille des « exigences du travail », mais également de certaines interactions des différents RPS entre eux.

Toutes ces nouvelles méthodes d'organisation du travail ont donc un impact majeur sur les conditions de travail puisqu'elles déstructurent les solidarités et l'entraide dans le monde du travail, tout en désorganisant la civilité et le vivre ensemble dans la cité.

En effet, *« le chaînon intermédiaire crucial de la coopération est celui de l'espace de délibération où se joue l'activité déontique*. C'*est un espace qui exige, du point de vue de l'intelligence, le développement de deux compétences spécifiques : d'une part, la capacité de parler de son travail devant les autres, et avec eux, c'est-à-dire de témoigner de sa pratique, ce qui implique l'apprentissage de la parole en public, de la capacité de défendre un point de vue, d'exprimer une opinion et de la justifier ; d'autre part la capacité d'écouter la parole de l'autre, au risque de l'entendre. L'espace de délibération structuré autour de la parole et de l'écoute a la même structure que l'espace public. Participer à l'espace de délibération et apporter une contribution à l'activité déontique, c'est, in statu nascendi, faire l'apprentissage de la démocratie. »*[1]

## Conclusion

Le monde du travail change, mais la culture des entreprises change aussi, et à travers elle, c'est la société tout entière qui se modifie.

---

[1] DEJOURS Christophe, « Psychodynamique du travail et politique : quels enjeux ? », Travailler, 2016/2 (n° 36), p. 75-90. DOI : 10.3917/trav.036.0075. URL : https://www.cairn.info/revue-travailler-2016-2-page-75.htm

L'individualisation est recherchée dans les entreprises avec la mise en concurrence, le lean management, l'évaluation individuelle des performances, et cette individualisation a un coût terriblement négatif pour la santé mentale des travailleurs.

La démotivation des nouvelles générations, le turnover, les difficultés de recrutement, les mouvements démissionnaires trouvent des explications simplistes avec des coupables tout désignés.

Ainsi la COVID est rendu responsable de la « grande démission » qui a débuté aux États-Unis en 2020 suite à la pandémie ayant touché les Américains dont 38 millions ont alors quitté leur emploi en 2021, afin de rééquilibrer leur vie personnelle et professionnelle. En France, entre fin 2021 et 2022, on enregistra 520 000 démissions par trimestre, dont 470 000 CDI (selon la DARES), ce qui constitue un niveau historique.

Si la COVID a indiscutablement accéléré le phénomène, il n'en est cependant pas responsable. Ce fut pour retrouver un équilibre familial, quitter un travail jugé inutile ou aliénant, arrêter de subir des contraintes en inadéquation avec les revenus perçus que ces démissions ont eu lieu, et non à cause de la COVID !

Une analyse simple des conditions de travail avec une grille d'évaluation des risques psychosociaux permet de comprendre rapidement les difficultés des travailleurs sur leur poste de travail.

Des pistes d'actions et d'améliorations apparaissent alors aisément pour ceux qui acceptent de remettre en question les dictats managériaux actuellement en vogue.

Arrêtons de chercher des coupables ou des excuses aux situations dramatiques que nous vivons, et concentrons-nous sur les solutions simples à apporter dans l'amélioration des conditions de travail.

Je n'ai pas les compétences pour chiffrer le gain financier que représenteraient ces nouvelles organisations du travail, mais il me semble évident qu'en comparaison avec le coût humain actuellement observé, et les résultats socio-économiques constatés (absentéisme, arrêt maladie, médications, baisse de motivation, turnover, etc.) il apparaîtrait clairement que la société sort déficitaire des changements actuels.

Redonnons du sens aux métiers en permettant aux travailleurs de faire du travail de qualité, d'être reconnus pour leur travail et de vivre de leur travail.

C’est la seule réponse à cette crise mondiale du travail qui ne traduit pas une supposée désaffection de ses valeurs, mais qui témoigne plutôt de l’effet de sape qu’exercent sur le moral et la motivation des travailleurs les nouvelles méthodes managériales.