



R&D

demande de recentrer l'

«HUMAIN»

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



Les lundis de la Prévention des Risques Psychosociaux Marie Pezé

Management pathogène, de quoi parlons-nous? Lundi 7 juin 2021



Réseau de Consultations

Souffrance & Travail

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



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**



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'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⁾. 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.



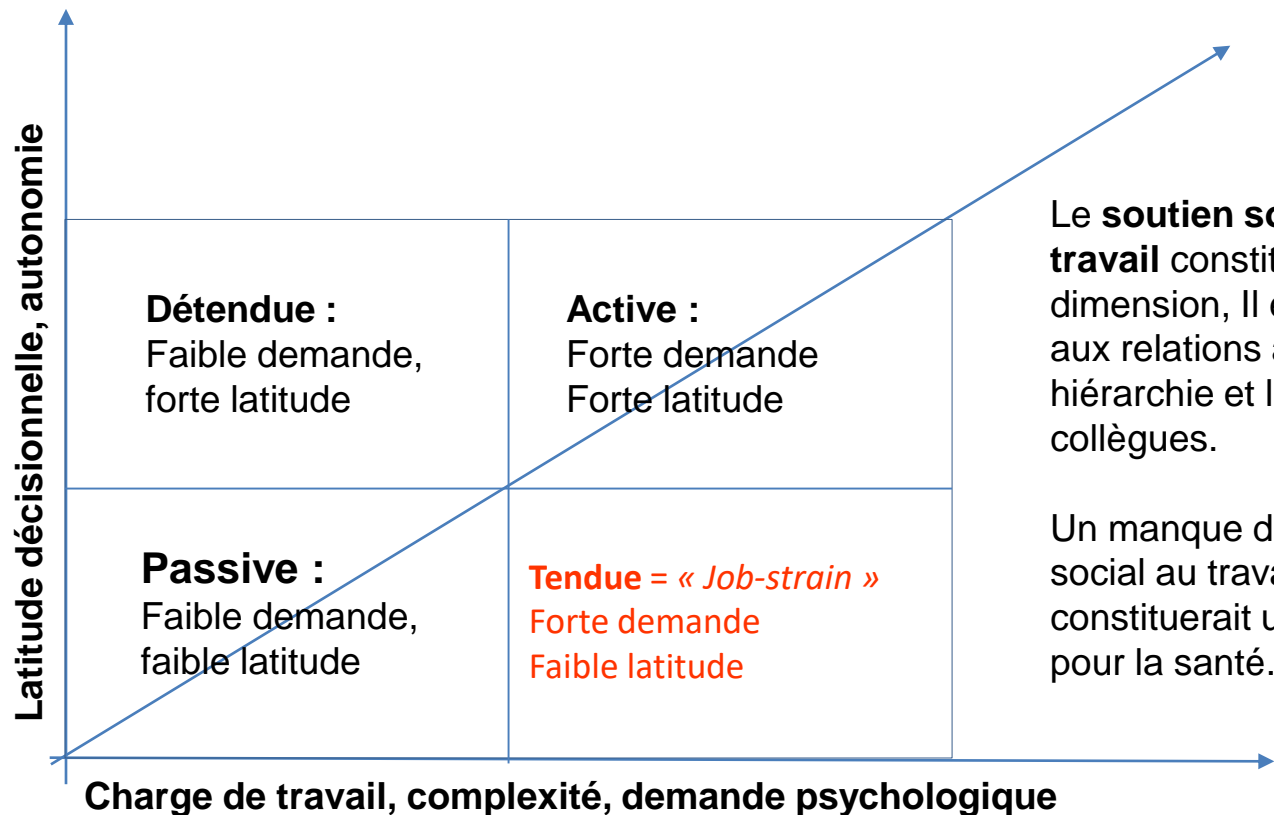
- ✓ **Devant les contradictions entre les impératifs de résultats chiffrés et la réalité du travail à effectuer, les salariés sont amenés à **produire en mode dégradé.****
- ✓ Confrontés à un manque de temps, les salariés resserrent leur activité sur les dimensions centrales et abandonnent un certain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



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



Réseau de Consultations

**Souffrance
& Travail**

Retrouvez l'intégralité du contenu
Souffrance & Travail sur

www.souffrance-et-travail.com

facebook.com/SouffranceEtTravail

