

SMTMP 24/03/2023

Communication d'introduction - Christophe Bounamous, psychologue clinicien du travail

Le 19 janvier 2023, nous avons commencé à évoquer l'**évolution des organisations du travail** du début du XXe siècle à nos jours ; du taylorisme au new public management en passant par le fordisme, le toyotisme...

Nous avons abordé les idéologies sous jacentes à ces modèles et les **constantes** qui les traversent : séparation conception-exécution, logique productiviste, parcellisation et standardisation des outils et process...

Nous avons également souligné les nuances voire les **ruptures** opérées par les modèles organisationnels contemporains : un auto-contrôle accru, une standardisation des modes opératoires - qui s'applique désormais au secteur public et aux activités de service - un pouvoir auparavant aux mains des gens de métier - pas toujours tendres mais connaissant la matérialité du travail et les contraintes de « production » - désormais détenu par des gestionnaires, gouvernant à partir de nombres (ce qu'on appelle le tournant gestionnaire).

Mais encore, la précédente journée a été l'occasion de décrire et illustrer certains des **principaux dispositifs** à l'œuvre dans ces nouvelles organisations du travail. Je rappelle leurs noms : évaluation individualisée des performances, standardisation, qualité totale, précarité-précarisation et communication.

Il est important d'en connaître le **fonctionnement**, de savoir dire pourquoi et comment ils sont délétères pour la santé des salariés. C'est d'autant plus important que l'accès aux modalités organisationnelles n'est pas simple. Le médecin du travail et son équipe doivent en effet souvent se contenter de « signaux faibles » et se reposer sur leurs seules connaissances théoriques des organisations du travail pour inférer les dysfonctionnements et formuler les bonnes hypothèses de travail.

Cette complexité provient, d'une part, du fait que les **salariés ne sont pas toujours en mesure ni d'évoquer** la nature de leur souffrance, masquée par leurs défenses, ni de faire spontanément le lien entre les troubles qui les affectent et les transformations de l'organisation du travail (empruntant le plus souvent les mots valises qui dominent l'imaginaire social du travail aujourd'hui : harcèlement, traumatisme, personnalité toxique, personnalité fragile versus agile...) et, d'autre part, du fait qu'il existe toujours, du moins sur le

papier, une **ambiguïté autour de ces dispositifs**. Leurs noms, à l'exception de la précarisation (et encore), ne sont pas immédiatement évocateurs de potentiels soucis. Ils ne sont pas dangereux pour la santé en tant que tel, mais uniquement selon les modalités choisies.

Ainsi, il n'est pas exclu que certains **partisans (dont encadrants)** qui en assurent la mise en application dans les entreprises se montrent **sceptiques face à nos éventuelles questions ou critiques**, et arguent, souvent de bonne foi d'ailleurs, de leurs bonnes intentions quand ils les mettent en place, et du caractère souhaitable de ces dispositifs pour l'entreprise, pour la qualité du travail ou pour le « bien être » des salariés.

On pourrait par exemple vous dire, concernant **l'évaluation [1]**, qu'elle est utile et d'ailleurs demandée par les salariés, car sans évaluation point de reconnaissance. À cela pourrait-on leur rétorquer que dans beaucoup de cas, c'est davantage, paradoxalement, au défaut ou dévoiement de reconnaissance que ce dispositif participe, lorsqu'au lieu de constituer un **jugement sur le travail vivant et la contribution effective de chacun**, elle se contente de **mesurer les performances individuelles à partir d'indicateurs chiffrés** (résultats, qui ne sont pas souvent proportionnels aux efforts consentis). On pourrait ajouter que l'évaluation est aussi fréquemment en cause dans la méfiance, la concurrence voire les conflits et conduites déloyales qui s'instaurent parfois au sein des équipes, notamment lorsqu'elle couple à l'atteinte des résultats des primes et à leur non atteinte, **des menaces**.

Concernant la **standardisation [2]**, on pourrait vous soutenir qu'elle peut être utile à la fois pour réguler les pratiques, éviter certaines dérives et favoriser la transmission de certains savoir-faire stabilisés aux nouveaux arrivants. Mais le plus souvent, nous l'avons vu, la standardisation est là pour **permettre la comparaison et la mesure**, elle est d'abord promue car elle se glisse plus facilement dans les cases des tableaux EXCEL, dans les grilles d'évaluation, dans les listes déroulantes des logiciels et dans les protocoles qu'on cherche à dupliquer sans nuance. Ainsi, voulue soutenante et utile, la standardisation a plutôt tendance à dégrader le rapport subjectif que les salariés entretiennent avec leur travail, en **gauchissant leur intelligence, en écrasant leur créativité et leur singularité, en faisant de toute initiative ou écart à la norme dictée** une transgression répréhensible alors qu'elle est une nécessité imposée par le réel du travail.

La standardisation lorsqu'elle touche le **domaine du service, et notamment du soin, devient un contresens** et fait davantage de ravage encore. Alors qu'elle promet la qualité dans le discours, la standardisation se retourne en réalité le plus souvent contre elle. C'est

que la qualité, dans le domaine du travail relationnel, dépend justement de la **non-standardisation et de l'adaptation de chaque prestation** de services aux spécificités économiques, sociales, physiques et psychologiques de chaque bénéficiaire (élève, justiciable, patient...).

Au sujet des **démarches « qualité totale »** [3], on pourra vous assurer qu'il s'agit d'une noble poursuite que celle qui consiste à tendre vers la qualité maximale du service ou de la production ; qu'on serait bien idiot ou irresponsable de s'y opposer. Certes, mais à condition d'être conscient des écueils et limites suivants. A condition entre autres :

- d'être conscient que la **qualité totale n'existe pas**, qu'il s'agit d'un idéal inatteignable car d'inévitables imprévus viennent toujours grever l'activité et requérir de la part des travailleurs qu'ils inventent les meilleures **concessions vis-à-vis de cet idéal** justement (dit autrement les meilleurs compromis entre idéal et réel du travail), afin que le travail se fasse ;
- que la qualité n'est pas « **univoque** » et **généralisable** et qu'à ce titre la définition de la qualité dans tel travail mérite d'être discuté collectivement, et continuellement ajustée aux évolutions de la réglementation, du public, des techniques, des moyens qu'on nous donne, afin que les différentes conceptions de la qualité ne constituent pas soient une source constante de conflits ;
- que cette qualité est le plus souvent imbriquée aux exigences de l'évaluation et de la standardisation et **prise au piège du « vocabulaire » de la gestion**. Elle n'a donc d'autre choix que de se traduire en chiffres, de se décliner en indicateurs quantitatifs et hiérarchisables (*H-INDEX, nombre de formations fournies à ses collègues l'année passée, nombre de patients vus plus de 15mn, temps de réponse moyen à la sonnette des patients, nombre de plainte ou d'étoiles donnés par les usagers...*)
- que la qualité, **idéal** vers lequel on tend, se transforme la plupart du temps rapidement en **impératif, irréaliste**, imposé par les tutelles et bientôt par la direction ou le service qualité de l'entreprise. De références qui soutiennent la réflexion sur les façons de travailler, les bonnes pratiques et les critères qualité retenus (**toujours plus élevés** - Cf. *Roue de Demming*) deviennent de nouvelles prescriptions de moins en moins réalisables concrètement.

Tout ceci produit un alourdissement bureaucratique considérable et accroît la charge de travail. Si en plus de cela, le non-respect ou la non atteinte de ces critères de qualité est

passible de sanctions, car requise à la **commercialisation produit ou accréditation/agrément** de la structure, donc à sa survie, alors cela détruit les conditions de mise en visibilité du travail effectif, de la coopération et de la reconnaissance. Les doutes, le silence, les mensonges s'installent et peuvent aller jusqu'à la fraude ou la catastrophe industrielle (VWG, AZF) - ce qui n'est pas sans lien avec l'accroissement des vécus de souffrance éthique et suicides dans le monde du travail.

Concernant **la communication (d'entreprise) [4]**, il est incontestable que des mots bien choisis, un ton adapté, bref une communication rationnelle du point de vue de *l'agir expressif*, c'est à dire favorable à l'intercompréhension, est tout à fait souhaitable et peut contribuer à une meilleure coopération et donc santé.

Mais la communication est souvent exploitée pour **assener des messages bien plus que pour favoriser le dialogue**, pour convaincre et faire taire d'éventuels débats légitimes sur le fond, pour travestir la réalité sous des anglicismes, sous des acronymes, sous une novlangue obscure, **dans le but de tromper l'autre ou – défensivement - de se tromper soi-même**, de se dissimuler ou de se rendre plus tolérable les choses peu glorieuses auxquelles on participe.

Ainsi, si on n'y prend pas garde, la communication employée partout dans l'entreprise, qu'elle soit stratégique ou défensive, devient sans tarder un **discours publicitaire** - normalement réservé aux clients. Ce laïus, auquel chartes, flyers et journaux internes viennent prêter main-forte, prend progressivement la place de la parole vivante des travailleurs sur l'activité concrète et, en insistant sur les succès et en masquant les échecs, **euphémise les difficultés qui parsèment l'activité et barrent tout possibilité de transformation.**

Le dernier dispositif, **la précarisation [5]**, sera sans doute plus rarement défendue. On pourra néanmoins vous défendre qu'une certaine forme de précarité est inévitable dans un monde incertain, mondialisé et hautement concurrentiel, requérant immanquablement un certain degré de **flexibilité** (des tâches, des compétences, des horaires et de l'espace de travail, des licenciements...) et donc de précarité.

Le problème est que souvent, là encore, cette précarité ne concerne pas tout le monde de la même façon, ni n'est proportionnée aux pressions réelles que subit la structure. L'anxiété, l'insécurité, la peur qu'elle produit chez les salariés sont plus souvent remédiables mais

savamment entretenues à des fins de domination – soumission : dans le but d’alimenter l’engagement productif et d’anéantir toute forme de solidarité voire de résistance.

Ces 5 dispositifs ne sont pas systématiquement présents dans les organisations, pas toujours aussi envahissants qu’évoqué – il y a même parfois de entreprises qui réfléchissent à des utilisations ou modalités alternatives et tout à fait réjouissantes de ces dispositifs dans leur organisation (nous avons par exemple reçue une demande récemment pour aider une grande structure publique à refonder son évaluation du personnel).

Mais encore trop souvent, majoritairement, l’on retrouve dans les organisations du travail d’aujourd’hui, la collection complète de ces cinq dispositifs. Ces derniers ont en commun de **congédier toute référence au réel du travail** et au travail vivant. Ils sont par conséquent anti sublimatoires. Or, sans sublimation possible, les travailleurs doivent pour tenir leur santé face aux périls que représentent notamment la peur, l’ennui et la souffrance éthique, mobiliser des défenses moins « efficaces », plus rigides, plus individuelles.

Après nos intervenants de janvier (Frédérique Debout, Julien Dumesnil et Duarte Rolo), c’est au tour de Stéphane Le Lay, Danièle Linhart, Fabien Lemozy, Marc Malenfer et Michel Héry de continuer à nous **outiller sur les nouvelles modalités organisationnelles** et leurs effets sur la santé des travailleurs. J’espère que les enseignements et discussions que nous auront nous aiderons à développer une **rhétorique** à la mesure de la pensée hégémonique à laquelle nous faisons face. J’espère que le débat autour des concepts nous aidera à éviter les excès **hygiénistes** (le tout déterminé par l’organisation – la stricte sociogenèse des troubles) comme les excès **subjectivistes** (le tout psychologique – la stricte psychogenèse des troubles)... car il existe bel et bien des **organisations plus pathogènes que d’autres mêmes si elles n’agissent pas mécaniquement sur les individus et donc n’expliquent pas tout.**

Il est donc bon de mieux les connaître, sans s’en contenter, et **pour nous y aider, nous sommes honorés d’accueillir** nos invités.

Bonne journée et merci de votre attention.