

Les « nouvelles formes d'organisation du travail » : une catégorie historique et toujours dynamique

F. Debout

Toulouse, 19.01.2023

Mots de remerciements

La psychopathologie du travail se construit dans un aller-retour permanent entre la symptomatologie individuelle et la description de l'organisation du travail. Ainsi, lorsque de nouvelles formes de pathologies psychiques apparaissent, c'est du côté des changements de l'organisation du travail qu'il faut aller regarder.

Cette présentation se donne deux objectifs :

- Montrer les continuités et les ruptures dans les modèles d'organisation du travail depuis la proposition taylorienne. Car si des différences apparaissent, elles ne sont pas sans incidences sur la clinique en matière de santé au travail. Mais on doit aussi repérer les constantes, les invariants qui sont toujours à l'œuvre et ne sont pas figés, voir à reléguer au passé
- Montrer comment l'organisation du travail joue un rôle pour la santé mentale individuelle.

I. L'industrialisation et la productivité comme horizon des premières propositions d'organisation du travail.

S'il s'agissait de dater les « nouvelles formes d'organisation du travail », on commencerait volontiers l'histoire au début du XX^{ème} siècle par la mise en place du principe même d'organisation du travail – plus précisément d'organisation scientifique du travail par un ingénieur métallurgiste, F. Taylor (1911). L'objectif principal de l'OST était la productivité. Liée à l'industrialisation croissante (elle-même en lien avec des innovations scientifiques et techniques), l'organisation taylorienne se définit par une double séparation : entre conception et exécution d'une part (une division verticale du travail donc) ; entre les différentes tâches d'exécution d'autre part – une division horizontale des tâches ou ici nommée la parcellisation des tâches. A chaque opérateur est confiée une tâche, la plus élémentaire possible, afin

d'automatiser et d'accélérer la cadence de production. Cette horizontalisation des tâches trouve sa forme ultime dans le fordisme, encore appelé travail à la chaîne. Elle est appliquée à partir de 1913 dans les usines Ford.

Pour Taylor, l'ouvrier n'est pas là pour penser – et d'ailleurs l'intelligence d'un bœuf selon lui suffirait pour travailler dans une telle organisation.

« Mais maintenant il nous faut dire que l'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre. » (Taylor, 1911)

Il doit exécuter des gestes pensés par d'autres. Pour Taylor, on doit donc rompre avec les connaissances acquises de manière empirique par les travailleurs de métier¹ - celles-ci doivent être captées, décomposées après avoir été chronométrés par la hiérarchie, pour le dire rapidement. La conception et tout travail intellectuel n'a pas sa place dans l'atelier et en est séparée. Il s'agit de concentrer le savoir du côté des ingénieurs ; un processus requérant la codification formelle des gestes car la transmission ne devra plus passer par un long apprentissage auprès des plus anciens mais par des instructions émanant de la hiérarchie vers des exécutants formés en quelques heures. Il y a un « one best way » élaboré par le bureau des méthodes, pour atteindre la productivité maximale.

L'augmentation de la productivité serait assurée par :

- La maîtrise du processus de production (par la conception et la surveillance de la bonne exécution de la production par la direction et ses représentants)
- La séparation nette entre le travail manuel et le travail intellectuel
- La parcellisation du travail
- La standardisation des outils, des conditions et méthodes de travail

Taylor était néanmoins tout à fait conscient de la dimension aliénante et abrutissante du travail organisé ainsi. Contremaître, il travaille lui-même en usine et au plus près des ouvriers, je le rappelle. La seule motivation pour un tel travail ne peut donc être pour lui que l'argent : le

¹ NB : dans un contexte états-unien marqué par le pouvoir des ouvriers de métier syndiqués et la faiblesse de qualification de la main d'œuvre immigrée, cette proposition reçut un très bon accueil de la part des dirigeants et du corps politique.

salaires doivent donc être établis en fonction du rendement, par l'intermédiaire de primes notamment. Il appuie même sa démonstration sur le « cas de l'ouvrier Schmidt ».

Je vous cite un petit passage du texte :

« Tu feras exactement du matin au soir, ce que cet homme (le chronométré) te dira demain. Quand il te dira de soulever une gueuse et de marcher, tu soulèveras et marcheras ; et quand il te dira de t'asseoir et de te reposer, tu t'assiéras. Tu feras exactement comme cela toute la journée. Et de plus, pas de discussion. Un bon ouvrier fait exactement ce qu'on lui dit et ne discute pas. Compris ? Quand cet homme te dit de marcher, tu marches ; quand il te dit de t'asseoir, tu t'assieds, et tu ne discutes pas (...).

Ce langage peut paraître brutal, et le serait s'il s'adressait à un mécanicien qualifié ou même à un ouvrier intelligent. Mais avec un individu à l'esprit aussi lourd que Schmidt, il était approprié et dénué de brusquerie (.). Schmidt se mit au travail et toute la journée, à intervalles réguliers, l'homme qui se tenait à côté de lui avec un chronomètre lui disait : « Maintenant ramasse une gueuse et marche. Maintenant assieds-toi et repose-toi ; marche, repose-toi », etc. Il travailla quand on lui dit de travailler, il se reposa quand on lui dit de se reposer, et à cinq heures et demi de l'après-midi, il avait chargé ses 48 t dans le wagon. Il ne s'arrêta pratiquement jamais de travailler à cette cadence et accomplit la tâche qui lui avait été impartie pendant les trois années que l'auteur passa à Bethlehem. L'un après l'autre, les ouvriers furent sélectionnés et formés à manutentionner les gueuses au rythme de 48 t par jour jusqu'à ce qu'elles fussent toutes chargées à ce rythme. »

NB : l'authenticité de ce « cas » et surtout sa généralisation possible a à plusieurs reprises été discutable, voir démentie par d'autres auteurs : en vérité la mise en place de l'OST se déroula dans un climat très tendu et les ouvriers portés volontaires (essentiellement des immigrants hongrois) se refusèrent en raison des menaces reçues de la part des autres ouvriers... un seul ouvrier, Henry Noll persista... ce qu'on peut retenir, c'est donc que **si** le travail n'était qu'individuel, cela pouvait se penser comme peut-être réalisable... Mais en tant qu'activité collective – ce que Taylor ne pense absolument pas – ce n'est pas le cas.

Les incitations pécuniaires permettaient selon lui ainsi de lutter contre les temps morts, la « flânerie », ce qui selon lui, éliminerait les conflits sociaux²... Evidemment, sur ce point, il avait tout faux !

Mais pour autant ces principes de production sont largement appliqués dans l'ensemble du champ industriel, qui est jusqu'à l'aube des années 80, le secteur d'emploi majoritaire. Ford le met en œuvre au sein de ses usines automobiles, avec un écart qui est loin d'être anecdotique : les ouvriers seront mieux payés grâce aux gains de productivité et constitueront la clientèle à laquelle se destine leur propre production.

² Chez Taylor, les conflits sociaux ne sont que le fait des insatisfactions liées à la répartition des recettes... plus de recettes, moins de mécontentements... Mais c'est faire sans les rapports de domination et sans l'actionnariat !

« je paye bien mes ouvriers afin qu'ils puissent acheter mes voitures » C'est la manière dont H. Ford parlait de sa manière d'organiser le travail, faisant de lui dans le même temps selon certains le père du consumérisme que nous connaissons aujourd'hui... l'organisation actuelle de nos sociétés et les subjectivités contemporaines se comprennent donc à l'aune de la centralité du travail et de son organisation.

La boucle est bouclée : pour accueillir une production de masse, il s'agit de construire une masse consommatrice. Dans ce contexte alors encore peu concurrentiel, il est facile de vendre d'autant si le pouvoir d'achat est en hausse... ce qui va durer, et être relayé par la nécessité de contribuer à l'effort de guerre (puis à la reconstruction).

Nous sommes alors à l'aube des années 50 et émergent les premiers travaux portant sur les rapports entre santé et travail

- Ligue d'hygiène et de santé mentale (1951) dont l'objectif est le « prévention des troubles mentaux et de définition des conditions du milieu de travail qui sont en mesure de soutenir l'insertion ou la réinsertion des malades mentaux ».
- Premières consultations en psychopathologie du travail (1953) et terme psychopathologie du travail, 1952, chez Paul Sivadon
- Etudes en psychopathologie du travail : 1956, Etude sur les téléphonistes et les mécanographes ; thèse de Bégoïn en 1957 sur le travail et la fatigue...présentation Le Guillant 1966 congrès international de médecine psychosomatique sur le travail pénible, à propos de l'introduction de la VACMA.

....

Après la guerre, la jeune médecine du travail se trouve confrontée à un problème émergent dans tous les pays industrialisés : « la fatigue nerveuse », qui recouvre un ensemble de symptômes et de comportements aux contours incertains et qui, de surcroît, apparaît le plus souvent rebelle au repos. Les années 50 et 60 vont être marquées par un nombre important de communications et d'articles sur la fatigue « nerveuse », « industrielle » ou « chronique » et les syndromes d'épuisement.

Ces manifestations cliniques apparaissent comme très énigmatiques, dans la mesure où elles se manifestent de façon privilégiée dans les types d'entreprise où l'effort physique est sensiblement réduit par l'effet conjugué du machinisme et du travail parcellaire.

Progressivement l'attention va se tourner vers les aspects psychologiques de la fatigue (notamment sous influence des travaux naissants en psychosomatique à propos des pathologies musculaires et rhumatismales ; rachialgies et lombalgies ; affections périarticulaires ou TMS) ce qui conduira certains auteurs à la caractériser comme un mode de défense psychique, proche du symptôme psychopathologique, participant de mécanismes psychonévrotiques. Dans les années 60 elle est finalement mise en lien avec l'intensification du travail et des cadences (Travaux de Desoille et Le Guillant).

Malgré la diversité des situations étudiées, les descriptions cliniques convergent et rendant compte de l'action de l'excès de travail, aboutissant à une asthénie psychique et physique, des troubles de la régulation du sommeil ainsi que des perturbations de la vie familiale et sociale. Pour autant, cette fatigue recèle des aspects paradoxaux remettant en cause les approches physiologistes :

- Le repos ne permet pas toujours de faire céder l'état de fatigue. Certains sujets sont même conduits à accroître l'état de fatigue pour trouver le repos.
- L'inactivité conduit à des états de fatigue et d'épuisement.

La « charge psychique » va progressivement être distinguée de la charge physique.

Ces premières descriptions annoncent les nouvelles descriptions en termes de stress (H. Selye, SGA, 1946) ou l'émergence de l'entité « burn out » au décours des années 60 (1971, Freudenberger mais avant cela, terme d' « épuisement professionnel » par C. Veil en 1959).

Ce qui est posé, ce n'est plus seulement l'étiologie physiologique de la fatigue référée à la sollicitation répétée du corps organique mais le problème psychique posé par le rapport du sujet à une tâche réclamant la répression de l'activité psychique spontanée.

Simone WEIL in *Œuvres*, lettre adressée à une de ses élèves : « Il y a deux facteurs dans cet esclavage : la vitesse et les ordres. La vitesse : pour y arriver il faut répéter mouvement après mouvement à une cadence qui, étant plus rapide que la pensée, interdit de laisser cours non seulement à la réflexion, mais même à la rêverie. Il faut, en se mettant devant sa machine, tuer son âme pour 8 heures par jour, sa pensée, ses sentiments, tout. Est-on irrité, triste ou dégoûté, il faut ravalé, refouler tout au fond de soi irritation, tristesse ou dégoût : il ralentirait la cadence, et la joie de même. Les ordres : depuis qu'on pointe en entrant jusqu'à ce qu'on pointe en sortant,

on peut à chaque moment recevoir n'importe quel ordre, et toujours il faut se taire et obéir. (...) Quant à ses propres accès d'énervement et de mauvaise humeur, il faut les ravalier. Ils ne peuvent se traduire ni en paroles, ni en geste - car les gestes sont à chaque instant déterminé par le travail. Cette situation fait que la pensée se recroqueville, se rétracte, comme la chair se rétracte devant le bistouri. »

Travailler sous contrainte de temps implique donc de renoncer à penser ou s'empêcher de penser mais ce n'est pas chose facile, même si cela apparaît comme nécessaire d'abord pour tenir la cadence, pour ne pas penser à ce qu'on fait et la condition qu'on occupe ensuite.

Les enquêtes sur le travail à la chaîne dans l'industrie automobile, l'agroalimentaire etc. par exemple, posent le problème de la monotonie, de la répétition et de l'ennui au travail. La question qui se pose au clinicien est alors de savoir comment font les travailleurs pour supporter ces conditions de travail, sans devenir fous, du fait de la répétition interminable des tâches.

La cadence productiviste est gênée par l'activité psychique, car il existe une contradiction entre l'exercice répétitif de la motricité et l'activité psychique spontanée. **Un des moyens pour tenir les cadences consiste alors à lutter contre les émergences fantasmatiques et s'empêcher de penser, par le recours à l'auto-accélération. De cette manière, les sujetsaturent leur fonctionnement psychique grâce à l'augmentation de la vitesse d'exécution des gestes.** Ils s'imposent ainsi des contraintes supplémentaires qui leur permettent d'engager toute leur énergie dans la production. Pour parvenir à tenir les cadences imposées, il leur est devenu nécessaire de les augmenter, mais au prix d'un appauvrissement de leur vie psychique. Les sujets se retrouvent donc dans une situation paradoxale, dans la mesure où ce qui organise et témoigne de la vitalité de leur fonctionnement psychique, à savoir l'activité fantasmatique, devient dangereux parce qu'ils doivent en même temps continuer à travailler.

A la contrainte de temps et à la répétitivité dans le travail, les sujets développent des stratégies destinées à lutter contre l'ennui d'abord, contre l'angoisse d'être transformé en automate ensuite puis contre la peur de ne pas tenir la cadence. L'injonction à ne pas penser et se conduire en exécutant discipliné n'est pas facile à appliquer.

Mais à un tel rythme, la pensée peu à peu s'engourdit. Après un certain temps, il est possible de baisser la cadence mais la simplification de la pensée et le blocage fantasmatique perdurent... bien au-delà de l'arrêt du travail et avec les conséquences sur l'on repère sur le corps également car cet engourdissement de la pensée est également une anesthésie – on sent

moins, voir on ne sent pas son corps et on va au-delà de ses limites (cf patients qui ne sentent ni la douleur ni la fatigue).

En raison de l'effort physique et de l'apaisement qu'elle procure, cette stratégie devient précieuse. Il vaut mieux du coup, commencer à l'interrompre en temps « hors-travail » car il serait bien douloureux et coûteux de remettre tout en place au moment de la prise de poste.

Ex : patients en AT qui refont leur maison etc.

Depuis, on a pu montrer récemment que la surcharge de certains cadres aboutissait au même résultat que chez les ouvriers à la chaîne... **L'engourdissement de la pensée et de l'affectivité peut être obtenu, même dans des tâches essentiellement cognitives et/ou relationnelles.**

Ex : infirmières

sport et culture au service de la répression pulsionnelle et de la suspension de la pensée (cross fit, Iron Man, séries TV...)

Ces conduites ont donc une vertu défensive. Toutefois, si elles permettent de tenir au travail, elles jouent un rôle plus ambigu à l'égard de la santé...

Mais revenons maintenant à notre histoire... Des changements sociétaux mettent en relief les limites des modèles tayloriens et fordistes : par de grandes grèves aux USA, en Angleterre ou en France plus tard, les ouvriers réclament des jours de congés payés (on voit la grande limite du principe taylorien de la motivation par la seule prime) et le fordisme ne répond pas à une demande de plus en plus exigeante et réclamant des produits différenciés. Les marchés saturent et pour poursuivre l'écoulement de la production, il va falloir opter pour un autre principe que celui de la productivité : la qualité.

C'est bien à partir du principe de qualité que dans les années 60, un autre ingénieur, Taiichi Ono propose un nouveau modèle d'organisation du travail améliorant³ le modèle taylorien : le toyotisme (1962 et appliqué ensuite). Bien que la logique productive subisse un retournement, le principe de productivité est conservé. L'ouvrier, polyvalent doit être responsabilisé (notamment en termes de qualité de la production) mais l'organisation doit être tournée vers les envies des consommateurs. On passe de la « réclame » (un seul produit) à la publicité (à un même produit, plusieurs marques) et au marketing (dont l'âge d'or est sans doute les années

³ En effet, à bien des égards, le toyotisme n'est pas en rupture avec le taylorisme mais le poursuit et l'améliore

80-90)... Le contexte politico-économique devenu plus concurrentiel et à un moment où le Japon doit relancer son économie, il s'agit de répondre à la demande désormais créée et avec plus de flexibilité, en produisant juste à temps et en réduisant au maximum les stocks excédentaires.

Le « système de gestion de l'entreprise » élaboré par Taiichi Ono consiste à :

1. Réduire les gaspillages – *Lean manufacturing*
2. Maintenir une qualité optimale des produits tout au long de la chaîne de production (du boulon à la voiture par exemple) : principe du zéro défaut
3. Eviter l'offre excédentaire – si certains modèles de voiture par exemple se vendent moins, il faut en réduire la taille des séries ; ce qui entraîne une baisse des stocks. C'est ce qu'on appelle la production en flux tendu ou *just in time* ou encore méthode *Kanban*.
4. Prendre en compte l'avis des opérateurs : ils participent au diagnostic des problèmes et à leur résolution (cercle de qualité). L'implication des travailleurs passent moins par la prime, comme chez Taylor, que par une certaine reconnaissance de leur intelligence... ce qui est fondamental, c'est l'engagement des travailleurs dans la production et surtout le maintien de cet engagement subjectif. Mais à la différence de Taylor, chez Taiichi Ono, c'est la rétribution symbolique – la mobilisation de l'intelligence – qui est le cœur du principe psychologique, plus seulement la rétribution pécuniaire.
5. Adopter le principe d'une amélioration continue et le *Kaizen*, principe d'autonomisation des équipes en charge de définir les standards de production et de se répartir les diverses étapes de production afin de travailler le plus efficacement et le plus rapidement possible.

L'accent mis sur la question de la qualité et le zéro défaut, l'amélioration continue ainsi que la lutte contre le « gaspillage » - réduire les pertes et donc les pertes - inaugure finalement ce qui va intervenir hors du champ industriel, dans le secteur agricole et du tertiaire. La psychopathologie du travail concernait d'abord le secteur marchand et privé ; le passage de ces principes d'organisation du travail n'est pas une évidence dans des secteurs initialement non constitués par un « consommateur », comme dans les activités de service et les services publics. Même si cela n'a pas disparu, il faut toutefois comprendre comment cela a pu passer dans le champ du secteur non marchand, les activités de service et le service public – aujourd'hui en souffrance.

Car pour passer du secteur industriel aux activités de service, il faudra en passer par une étape majeure : le passage par le politique et la considération de l'Etat comme devant se soumettre lui-même aux impératifs de ces nouveaux modèles de gestion. L'Etat est une organisation productive et dans ce cadre, est soumise aux principes de gestion.

II. Un tournant politique : la question de la performance, entre productivité et rentabilité : L'Etat comme organisation du travail à rationaliser.

Durant les années 50-70, la politique de la France était plutôt interventionniste en matière d'économie sous forme de planification. Depuis les années 70, l'intervention de l'Etat est plus indirecte, par des exonérations fiscales et des subventions publiques de l'économie. Il y a bien eu une première transformation politique conduisant l'Etat à se tenir à une place plus secondaire à l'égard de l'économie, derrière les politiques de gestion des entreprises.

Depuis les années 80, il y a eu différentes vagues de privatisation sans distinction des catégories de biens notamment ceux recouvrant le bien commun (eau, électricité, les télécoms, transports dernièrement etc.). 09/04/1986, sous la première cohabitation, J. Chirac annonce une liste d'entreprises privatisées dans un contexte d'apparition du chômage de masse (et de création de l'allocation chômage), après les deux chocs pétroliers de 73 et 79.

Cette nouvelle orientation politique était déjà à l'œuvre en Angleterre, depuis l'élection de M. Thatcher (1979-1989) : « La société n'existe pas ». Selon elle, il n'y a donc pas de bien commun sauf dans l'agrégat des individus et des demandes individuelles. L'Etat doit se concentrer sur les fonctions de régulations et de déploiement des marchés (privatisation des chemins de fer). Ce sont bien ces « grands objectifs » de la politique que les néo-classiques et les néolibéraux estiment comme **non** nécessaires car « le Marché le fera ».

Les années 90 sont alors marquées par la mise en cause de l'efficacité de l'Etat. Mais cela ne nécessitait pas pour autant de mettre en place, comme seule issue à ce diagnostic la marchandisation de ces secteurs... il s'agit bien d'une décision politique. On assiste pourtant à la mise en place d'un binarisme Etat/Marché. La politique depuis lors a adopté une rationalité court-termiste, érigeant la réduction des coûts en guise de politique économique (réduction des coûts du chômage, ceux de l'assurance maladie, ceux de la retraite etc.). **Attention**, il ne s'agit pas d'une disparition de l'Etat au profit du Marché. L'Etat reste très présent au contraire, mais

autrement... je n'ai pas le temps de m'attarder sur ce point mais le néolibéralisme ne signifie pas une disparition de l'Etat, bien au contraire !!!

Sur la base des mutations de ce qui avait lieu dans les entreprises et essentiellement les multinationales, de nouvelles formes de gestion et d'organisation du travail dans le secteur public sont alors mises au point. Un des axiomes de cette nouvelle gestion publique « New Public Management » est de réduire, voire effacer totalement les différences entre le secteur public et le secteur privé. Les formes classiques de l'Etat doivent être repensées pour rendre l'Etat-providence centralisé, « lourd et obèse » (// Allègre et le mammoth de l'Education nationale qu'il s'agit de dégraisser) plus performant et plus efficace.

La nouvelle gestion publique prône donc l'application au secteur public de méthodes de gestion issues du secteur privé et articulée autour de réformes organisationnelles. Pour ce faire, il convient de :

- Introduire dans la gestion des affaires publiques des méthodes de décision et de gestion reposant sur une « approche de marché », censées être plus efficaces que la planification et les approches par la programmation. = Création de marchés ou de quasi-marchés dans des secteurs auparavant considérés comme des biens publics (eau, électricité, transports etc.)
- Séparation entre le décideur et l'exécutant. Le politique fixe les objectifs, les organisations publiques cherchent librement à les atteindre. Ex : CAF, CPAM
- Décentralisation de l'Etat, grâce à la création d'agences publiques sous contrat avec l'Etat (ANR, ARS etc.) – mises en concurrence entre elles.
- Ces agences sont responsables de leur gestion face à l'Etat et aux citoyens. Elles doivent donc être évaluées, quant à leur « efficacité » en permanence grâce à des indicateurs de gestion.
- Pour ce faire, on remplace les procédures hiérarchisées par des procédures contractuelles ou semi-contractuelles (contrats de prestation etc.). Les employés des agences cessent d'être des fonctionnaires statutaires : ASSEDICS, France Télécom, SNCF etc.
- Les usagers du service publique deviennent alors des clients qui payent un service et dont on mesure la satisfaction (ex à l'hôpital, dans l'ESR).

III. Les années 80, 90. Le rôle du chômage de masse et de la peur : tournant gestionnaire, précarisation et servitude volontaire

Les années 80 sont marquées par la massification du chômage dès lors acquérant le statut de problème politique : le chômage qu'il s'agit de réduire fait peur et cette peur du chômage, représente un levier psychologique important se traduisant, in fine comme nous le verrons par des conduites de soumission et de servitude volontaire aux nouvelles formes d'organisation du travail, d'ailleurs présentées comme la solution permettant de préserver l'emploi – argument de la rationalisation économique.

Effectivement, au tournant du siècle, les organisations du travail ont connu une transformation majeure - un tournant : auparavant, l'organisation du travail était l'apanage des ingénieurs : ingénieurs des méthodes, ingénieurs de fabrication, ingénieurs de conception, ingénieurs en organisation, ingénieurs qualitatifs, ingénieurs chefs d'atelier ... Mais les ingénieurs conservaient un intérêt pour le travail concret – on l'a bien vu avec Taylor. Et ils étaient nécessaires pour « capter » les savoirs empiriques, décomposés et recomposés pour entrer dans la constitution des prescriptions de travail désormais données par la hiérarchie. A la fin du xx^e siècle, ils ont perdu le pouvoir de définir l'organisation du travail au profit des gestionnaires. Car l'enjeu n'est pas d'accroître la productivité, d'optimiser les processus de production mais bien d'atteindre un idéal - estimé atteignable et défini par les indicateurs de gestion. La différence principale entre ces deux catégories de dirigeants, c'est que les ingénieurs connaissaient le travail de l'intérieur, ils s'intéressaient à la matérialité du travail jusque dans son détail, jusqu'à l'obsession d'en décrire le processus à la seconde près, pour pouvoir le prescrire aux exécutants geste par geste : tandis que les gestionnaires sortis des écoles de gestion, des écoles commerciales et des écoles de management, ne connaissent pas le travail, et à vrai dire ne veulent d'ailleurs rien en savoir, car ils n'en ont que faire. Ces derniers veulent diriger les hommes et les femmes à partir de données quantitatives et prétendument objectives sur le travail, sans rien vouloir savoir de ces hommes et femmes et sans rien savoir du travail lui-même. C'est ce qu'on désigne sous le nom de « tournant gestionnaire » et de « gouvernance par les nombres » (Supiot, 2015).

On parle bien d'un tournant, pas d'une rupture là encore car sur certains points, les principes tayloriens ne sont pas abandonnés mais rangés sous pavillon de la gestion. Le tournant dont il s'agit, c'est celui consacrant aux principes gestionnaires la possibilité de réorganiser le travail. Il ne faudrait pas faire un raccourci en considérant que la gestion n'a aucune place dans

une organisation productive mais ce dont il s'agit là c'est bien la destitution du travail réel comme principe organisateur du travail.

Il faut préserver le maintien de l'engagement des travailleurs dans le système, sinon, c'est à vrai dire le système qui s'effondre. Le tournant gestionnaire, tout comme le toyotisme en son temps, ne rompt pas avec les formes d'organisation du travail précédentes mais en reprend des éléments, à son compte, en les complexifiant par la prise en compte du nécessaire maintien de l'engagement subjectif des travailleurs... au risque sinon que le système ne s'effondre. Il faudra donc y adjoindre des dispositifs psychologiques.

1. Le tournant gestionnaire

Ce tournant gestionnaire introduit plusieurs dispositifs qui ont tous des effets délétères sur la santé mentale. Ils sont au nombre de cinq, mais l'un d'entre eux tient une place particulière : L'évaluation individuelle des performances.

1. Evaluation individualisée des performances

Non seulement parce que les bases scientifiques de cette évaluation quantitative, objective par mesurage, sont erronées, mais aussi parce qu'à partir de l'engagement subjectif des travailleurs préservé, cette méthode génère la concurrence généralisée entre eux.

Notons que cette évaluation individualisée des performances a été rendue possible par le suivi informatique de l'activité et qui rend possible le suivi individualisé de chaque travailleur.

Illustration : codification des actes à l'hôpital/ DMS.

Toilettes « VMC »

Il faut donc souligner que ce contrôle n'est pas passif et réclame même le concours de l'agent, périodiquement ou continuellement car c'est à lui de saisir son activité.

A cette évaluation s'associe parfois le *benchmarking* c'est-à-dire l'évaluation par comparaison. En vogue depuis les années 90. En France, on le traduit souvent par étalonnage des performances ou évaluation comparative. Il conduit à produire des grilles d'indicateurs chiffrés sensés mesurer les performances relativement aux autres (secteur bancaire, vente, CPAM, CAF etc.) et débouche sur l'établissement de classements, renouvelés en fonction des objectifs changeants (ex Shangai). L'évaluation individualisée des performances, quand elle est associée

à des contrats d'objectifs, des primes et/ou une menace pesant sur l'emploi ou sur le travail lui-même (menace de mutation forcée induisant un risque de rupture avec la possibilité de développer des habiletés réclamant un temps long) conduit à la concurrence généralisée ainsi qu'à l'instillation de la méfiance et l'encouragement implicite (ou explicite) de conduites déloyales. Il n'y a plus de coopération possible ce qui induit une surcharge (vérification et archivages de tous les échanges, vérifications multiples et relances etc.). La solitude fait son chemin parmi les agents.

Ex : De bon Matin de J.M. Moutout

La surcharge pouvant être alors pour le clinicien un **signe (et non pas seulement le résultat « pathologie de surcharge »)** non seulement d'une déstructuration de la coopération qu'il s'agira alors d'investiguer mais également le signe de défense réclamant la suspension de la pensée et du jugement, par l'accélération... la question clinique devenant : contre quoi se défendent-ils ? que faut-il aller investiguer, dans l'entreprise ?

Ceci s'observe parmi TOUTES les catégories allant de l'ouvrier au cadre et cadre dirigeant.

Avec la déstructuration de la coopération, c'est également la coopération défensive qui s'estompe et/ou se radicalise (idéologies défensives). Celles qui perdurent le mieux, dans un premier temps, ce sont les stratégies individuelles de défense -elles-mêmes en cause dans la faillite de la coopération. Ce processus ouvre ainsi la voie aux pathologies de la solitude, semblant être un dénominateur commun des NFOT.

= clans, idéologies défensives (mépris du travail, racisme, xénophobie, sexisme etc.)

Ex : médecins couscous/ médecins nem et déstructuration de la coopération.

Ex : les « mauvais patients » à Aulnay

Ex : Film Rien à foutre

2. La standardisation/normalisation

Cf Dumesnil, Art médical et Normalisation du soin. Donc je ne m'attarderai pas...

Pour entrer dans ces grilles et ces voies comparatives, il faut standardiser et normaliser les pratiques pour pouvoir les mesurer. C'est ainsi que le secteur même de l'apprentissage et de l'enseignement a permis la mise en place de ce tournant gestionnaire en tendant toujours plus vers une uniformisation des apprentissages, ne particulier pratiques en utilisant la participation des agents eux-mêmes à l'établissement des « guides de bonne pratique ».

Encore une fois, loin de nous l'idée de dire qu'il ne faut aucun protocole mais la protocolisation associée à des contrôles, voir des auto-contrôles et une rigidification de l'organisation du travail est quant à elle critiquable au regard de la compréhension des dynamiques entre plaisir et souffrance au travail, de l'intelligence au travail.

Ex : faire disparaître les « bibles » dans la verrerie ?

3. La qualité totale

Comme on l'a vu précédemment, le principe de la qualité totale, du zéro défaut et de l'amélioration continue est au cœur du système Toyota. L'amélioration continue passe par l'intégration des trouvailles des agents dans les process de production, aboutissant à l'élaboration des « **protocoles de bonnes pratiques** », devenant ainsi à leur tour de nouvelles prescriptions. Les marges de manœuvres se réduisent progressivement, contraignant l'activité et en s'appuyant sur la contribution active des agents à cela. Et si les transgressions par rapport à la règle sont sanctionnées, on détruit les conditions de mise en visibilité de l'intelligence collective... la coopération et l'intelligence collective avec.

Ex : Accréditations à l'hôpital ou dans l'Enseignement Sup et la Recherche

En outre, là encore il s'agit d'un contre sens théorique. La qualité totale n'existe pas. Si elle existait, on n'aurait pas besoin du travail vivant et de l'intelligence des agents dans le travail pour faire face aux failles de la prescription.

Si on affirme que la qualité totale est la condition pour la certification, on se trompe ou on ment. La qualité totale ne peut être qu'un idéal et non un préalable. Or quand on la pose comme objectif atteignable et à atteindre, on pousse les gens à entier et pour nombre d'entre nous, **tromper et mentir est insupportable sur le plan éthique**. Afin de réduire le gap qui peut se faire jour, il s'agira alors de prescrire un nouvel l'éthos professionnel.

La contrainte à mentir (**Duarte Rolo**), frauder, trahir les règles communes servant le travail dans lequel on s'est engagé met beaucoup d'agents en porte-à-faux par rapport à leur métier, leur éthique professionnelle, leurs bénéficiaires, eux-mêmes. Il en résulte une souffrance particulière en cause dans différents types de décompensation, la **souffrance éthique**, en cause notamment dans l'étiologie des suicides.

Ex dispositifs formations nouveaux MCF « vendre n'importe quoi à n'importe qui » ; promotion de l'enseignement à distance ; classes inversées etc et primat de la satisfaction clientèle

4. La communication d'entreprise

La communication d'entreprise au travers des séminaires de cohésion d'équipe dans lesquels on prescrit la manière de s'exprimer et d'interagir avec les pairs.

Ex : *Corporate*, formation à la « Dé/reprogrammation » des soignants à la souffrance, = Passent par des dimensions ludiques où vous jouez le jeu et il devient difficile de s'en extraire.

Enfin, il est important de noter que les entreprises ces méthodes à l'encontre des salariés, font appel, largement, à des consultants spécialisés pour organiser et mettre en œuvre ces décisions prises par la direction, soit pour former les managers au harcèlement soit les aider dans le choix des salariés-cibles. Ces consultants qui ont pignon sur rue (Belorgey, 2014) se font payer des honoraires souvent très élevés. N'appartenant pas à l'entreprise, ils ne sont jamais inquiétés, ce qui certainement un manquement.

La place à accorder aux ressorts ludiques dans le management contemporain mérite d'être soulignée (**S. Le Lay**). Mais vous aborderez ces questions en mars...

Ex : Les rapports avec la QVT, les pratiques ludiques et la solitude au travail : Le babyfoot chez Amazon

5. La précarisation dans l'emploi et dans le travail.

Tout comme dans le toyotisme reposant sur une réduction du gaspillage et un ajustement constant à la demande, exigeant pour ce faire la même adaptation au management, le Lean management (sans graisse, sans superflu), il faut construire une organisation de travail flexible, distribuée reposant sur l'engagement et la responsabilité du sujet au travail. Une plus grande flexibilité temporelle et géographique des individus est requise, tout comme un développement de la polyvalence et ce, au service de la performance, nouvelle forme de la pression productiviste déjà institutionnalisée par le système Taylor. Mais quand, à cette pression productiviste s'ajoute la précarisation des salariés, les chaînons intermédiaires permettant la sublimation, la subversion de la souffrance ordinaire en plaisir, la conjuration de la violence entre les individus et au sein même de l'individu (processus morbides) sont remis en cause.

Quand ici je parle de précarisation, je désigne évidemment la précarisation dans l'emploi mais également dans le travail, permise par les différentes modalités de la « mutualisation » associée à la promotion de la « polyvalence généralisée » ou encore la « polycompétence »

Illustration : Loi HPST (2009) dite loi Bachelot et création des pôles hospitaliers puis les GHT.

La fonction publique territoriale et les fonctions d'accueil dans les mairies (Etat civil/périscolaire etc.)

Pour répondre aux caprices du flux, les salariés doivent être responsabilisés, engagés et flexibles, voir « agiles ». Cette flexibilisation s'est ainsi accompagnée finalement d'une plus grande insécurité dans le travail (pas nécessairement dans l'emploi) et donc d'une précarisation.

Comme le souligne C. Dejours, il faut sans doute donc convenir du fait que les 4 précédents dispositifs ont pour but ce dernier point, y compris dans les tâches les plus qualifiées. Car cette précarisation signe l'accroissement de la domination dans le monde du travail et son extension aux personnels d'encadrements – tout comme les chercheurs, les médecins, les enseignants etc. -, qui à leur tour, passent progressivement du côté des dominés...

En effet, si la précarisation dans l'emploi a des effets sur les personnes n'ayant pas d'emploi – en les amputant d'une possibilité de s'accomplir via la découverte d'habiletés, la reconnaissance et l'étayage sur un groupe social de référence (le collectif de travail et/ou le métier) - elle produit également des effets sur les travailleurs, la solidarité et le vivre-ensemble qui se forment dans la durée et grâce à la coopération dans le travail.

La lutte contre le chômage a autorisé l'ouverture aux cadres contractuels de l'emploi : L'interim, les CDD, la sous-traitance ou les modalités auto-entrepreneuriales... sont des moyens puissants permettant d'accroître la domination et de contourner le droit du travail.

Ex : Sorry we missed you de Ken Loach – Modèle Uber associée à la plateformes ; politique et futures transformations de la société. **Travaux de F. Lemozy et S. Le Lay.**

Or le droit du travail est orienté depuis son origine par la protection de la santé et la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Son recul, par l'intermédiaire des nouvelles formes d'organisation du travail et l'émergence des statuts multiples du travailleurs se traduisent inévitablement par une détérioration de la santé au travail et une insécurisation croissante dans le travail.

Mais la précarité dans le travail, la massification du chômage, le recours accru de la sous-traitance et aux contrats courts ont donc des effets sur les salariés en emploi stable, pas seulement sur les sous-traitants ou les travailleurs précaires. L'effet psychologique principal est la peur ; la peur de perdre son emploi et ainsi rejoindre le groupe des travailleurs précaires, voir des chômeurs. Cette peur se traduit avant tout par une tendance accrue à la soumission, à la tolérance à l'injustice et à la servitude volontaire... alimentant d'autant le consentement à l'augmentation de la charge de travail.

Cette peur de la précarité fait donc l'objet d'un traitement défensif qui peut prendre plusieurs formes au rang desquels les clans (ex : mauvais patients) et autres idéologies.

Parmi ces idéologies, il n'y a pas que celles qui se colorent de racisme ou de xénophobie mais également celle du mépris du travail ou plutôt du mépris de la stabilité dans l'emploi et dans le travail associé à l'exhortation pour la « fin du travail »

Ex : Film Rien à foutre (E. Marre et S. Lecoustre)

La peur de la précarité chez ceux qui ont un emploi engendre une difficulté à penser les conséquences de la collaboration qu'ils apportent en travaillant, à l'accroissement du pouvoir des uns sur les autres, y compris sur eux-mêmes.

Cet engourdissement de la pensée conduit à un clivage : on travaille avec ardeur mais en se dispensant de penser les conséquences sociales et politiques de ce zèle à servir. Ce que CD nomme l'akrasie paresseuse, clef de voûte de la servitude volontaire.

Ex : Film ceux qui travaillent (A. Russbach)

Sous la pression de la norme et de l'évaluation individualisée des performances, pour ne pas risquer de perdre la rétribution pour laquelle ils s'engagent dans le travail, la reconnaissance, nombre de travailleurs sont contraints de céder sur les règles du travail bien fait. Car la performance quantitative se fait au détriment de la performance qualitative.

Ex : dans le soin, augmentation du nombre de malades pris en charge et brutalisation de ces derniers.

Ex : les examens indus aux urgences

Ex : L'agroalimentaire, le cas de Stéphane dans Corps et socius

Toutefois, le suicide n'est pas la seule issue au conflit entre subjectivité et travail dans ce cadre précis. Nombre de travailleurs tombent malades d'affections somatiques, conséquence de la souffrance éthique (rectocolites hémorragiques, ulcères perforés etc.) Et paradoxalement, se défendre de cette souffrance éthique peut également conduire à encore plus d'augmentation des cadences par auto-accélération (soignants, chercheurs etc.) jusqu'à l'épuisement ou la décompensation cardio-vasculaire.

IV. En guise de conclusion et d'ouverture : le rôle des défenses.

Il ne faudrait toutefois pas conclure de manière simpliste à une correspondance exacte et quasi magique « caractéristique de l'ODT/trouble spécifique de la santé ». D'autant que nombre de fois, lors des consultations, les malades ne font pas spontanément le lien entre les troubles qui les affectent et les transformations de l'organisation du travail.

Il y a donc des limites sérieuses à vouloir fonder l'analyse de la souffrance pathogène au travail sur un prisme causaliste, quasi mécaniste. Celle-ci doit passer par l'investigation des modalités d'engagement de la subjectivité des individus dans le travail ; comment ils se sont défendus de

ce qui les faisait souffrir dans le travail et comment ils n'y parviennent plus ou qu'ils y parviennent encore mais selon des modalités plus délétères pour eux et les autres.

Nous ne restons pas passifs à l'égard de ce qui fait souffrir dans le travail et la PDT a bien montré que pour conserver l'équilibre de notre santé dans le travail, nous mettons en place des stratégies défensives. Elles sont au service de la poursuite du travail et du maintien dans le champ de la normalité, hors des processus pathologiques. Ces défenses sont toutefois permises ou empêchées par les modalités sociales et organisationnelles du travail. C'est bien par les défenses mises en place pour faire face au travail, transformant la subjectivité – et les modifications, transformations, empêchements que leur impose l'organisation du travail – que peut se faire jour le rôle tenu par l'organisation du travail sur la scène intrapsychique. De ce point de vue donc, la précarisation a des effets spécifiques sur la santé mentale. Et en amont des syndromes pathologiques observés chez les patients en consultation, ce sont aux défenses que sont confrontés souvent les professionnels de la santé au travail. Et c'est sans doute le point plus épineux de la pratique : si des défenses existent encore, c'est qu'elles permettent encore à l'individu de se défendre d'un destin pathologique plus délétère encore... mais parce qu'elles ne servent pas que la santé mais EN MEME TEMPS la continuité du travail, ces défenses en soit, ont aussi des incidences sur la santé de ceux qui travaillent.

C'est finalement ces points que les présentations suivantes vous conduiront à penser...

Remerciements.