

Commission de réflexion sur la souffrance au travail

Atelier Organisations

Constats et propositions

AXE DE REFLEXION

L'atelier Organisations s'attache à comprendre non seulement quelles organisations se sont mises en place et pourquoi (loi / marché), mais aussi, au moins autant, comment elles ont été « importées » dans les relations du travail existantes, et quelles conséquences en ont découlé, afin de proposer une approche humaine, non déterministe, dans laquelle l'homme, la construction de ses identités et de ses régulations réelles au travail se verraient reconnaître leur rôle premier.

CONSTATS

1) L'acclimatation française du taylorisme comme matrice de nos conceptions de l'organisation et des relations du travail

Le modèle taylorien a reçu un accueil très favorable dans notre pays, où il a été érigé en science du management par croisement avec le modèle de l'ingénieur Fayol. Le découpage des organisations (ou du moins de leurs modèles théoriques) en tâches et en fonctions précises, univoques et prescrites de manière détaillée est devenu une référence, un mode de pensée et d'action très prégnant: selon l'expression de Georges FRIEDMANN c'est « le travail en miette » à la française. Ce modèle d'organisation, tout comme le théâtre classique, avait pour règles : unité de lieu, unité de temps, unité d'action. Ce modèle, particulièrement bien adapté à la gestion d'une production de masse, à nos conceptions des organisations sociales et aux sciences de l'ingénieur de notre pays, s'est développé dans une société hiérarchisée, empreinte d'un passé collectif d'épreuves hors du commun (les deux guerres mondiales) et dans un contexte de sécurité de l'emploi. Cette organisation pourrait se résumer ainsi : « faites ce que je vous dis comme je vous le dis et tout ira bien ».

Les entreprises, dans cet ordre qui se voulait hyper rationnel, s'intéressaient aux résultats collectifs (l'augmentation de la production). Cette approche globalisante a facilité l'apparition de solidarités dans le collectif de travail, servant de milieu ambiant à l'évolution des mutuelles vers la socialisation des risques, et au développement des œuvres sociales... D'où une ambiance

– très « paternaliste » dirions-nous aujourd’hui – où le patron, que l’on identifie aisément, dirige comme un père avec autorité et bienveillance.

2) Un modèle en crise ou certaine crise de modèles prêts à l’emploi?

A l’issue des « Trente glorieuses », les années soixante-dix marquent un changement décisif par rapport à l’ordre productif issu du XIX^e siècle. La crise du « modèle taylorien » se manifeste d’abord par le développement de l’absentéisme et du *turn-over*, la révolte des ouvriers spécialisés à travers une série de conflits violents dans des entreprises de production de masse telles que celle de l’automobile où les méthodes dites « tayloriennes » sont massivement appliquées. Les générations nouvelles font valoir des aspirations à l’autonomie individuelle qui, sous couvert de remettre en question l’ordre productif ancien (cf. le rapport *La réforme de l’entreprise*¹), mettent en cause un type d’échange salarial, celui de la subordination contre la sécurité, celle-ci s’étendant hors travail, spécialement dans notre pays.

Le modèle « taylorien » ne peut plus être la référence légitime d’un nouvel échange salarial. Il est remplacé dans cette période par un modèle importé du Japon via les Etats Unis, dit « toyotisme » qui vise la qualité totale et une gestion en flux tendu le 0 défauts, 0 stocks. L’atteinte de ces objectifs passe par la création de groupes de qualité « KIZEN » (c’est-à-dire l’amélioration sans investissement, jour après jour par l’évolution de points de détails grâce à l’implication de tous en groupe de qualité : de l’ouvrier au chef d’équipe jusqu’au cadre). C’est l’émergence de la valeur « compétence », dans un cadre collectif de travail donné. Dans notre pays, le management par les compétences se présente alors comme l’une des voies de cette transformation. Les organisations sont évaluées à l’aune de leur performance dans la valorisation des compétences

Trois idées sont importantes : la compétence n’est pas un bagage que l’on apporte (elle s’éprouve dans sa mise en œuvre), elle est savoir être plus que savoir ou savoir faire, c’est l’entreprise qui juge la compétence (ou l’évalue). Ces trois idées dessinent un vaste espace de jeu pour des significations possibles, entre réalisme professionnel et ambition de « révolution managériale ». Ce vaste espace de jeu est, en fait, celui d’une « refondation sociale », c’est-à-dire celui de la recherche négociée d’un nouvel échange salarial : la performance contre l’employabilité.

La notion générale d’apprentissage collectif complète cette approche du point de vue des organisations. Comme les compétences sont par définition fugitives, elle favorise une tendance au changement permanent

¹ *La réforme de l’entreprise*, Rapport du comité présidé par Pierre SUDREAU, Union générale d’éditions, Paris, 1975.

3) Une individualisation du rapport au travail : le salarié employeur de lui-même dans un cadre collectif donné

L'émergence de la valeur « compétence » légitime une transformation qui conduit progressivement à une individualisation du travail, à de nouveaux modèles organisationnels et de management..L'attention va être désormais portée sur la « motivation », la « ressource humaine », la « gestion des conflits »... Des formes d'organisation plus souples réduisent les lignes hiérarchiques, opèrent des décloisonnements entre services, valorisent la polyvalence, l'enrichissement des tâches et l'autonomie.

Le développement de la communication interne au sein des entreprises et des services publics fait que les salariés se trouvent directement soumis à un discours de mobilisation développé par les directions et souvent mis en forme par des spécialistes. Contournant de fait les hiérarchies intermédiaires et les organisations syndicales, les directions communiquent en s'adressant directement à chaque salarié, l'appelant à faire preuve d'autonomie et de responsabilité, à s'engager dans des projets dont la condition de réussite, insiste-t-on, dépend de la participation de tous.

Cette gestion plus « bottom up » semble répondre à la demande sociale : plus d'implication dans la conception de sa tâche et de plus d'autonomie dans son travail. Mais c'est sans compter d'une part l'arrivée concomitante des nouvelles technologies qui vont permettre de tout mesurer, et d'autre part la montée du chômage de masse qui engendre situations de précarité, sous-emploi, éclatement des statuts au sein de la même entreprise... Les règles du jeu changent avec la transformation du marché et l'érection du client roi ainsi qu'avec l'augmentation du nombre de personnes qui doivent lui faire directement face.

4) Une perte de repères

Les choses changent vraiment dès lors que les entreprises se dissolvent dans des réseaux de fonctions au niveau mondial. Le management par le résultat immédiat (la fonction, voire la « compétence collective ») devient exclusif. Il se peut très bien alors que ne soit reconnue, toujours temporairement (la compétence est mortelle, qu'elle soit individuelle ou collective !) qu'une action collective seule, celle du groupe de production lui-même et lui seul, à l'exclusion de tout autre collectif fondé sur d'autres bases, y compris composé des mêmes personnes.

Alors que l'interprétation française du taylorisme avait comme contrepoids à l'organisation stricte une protection du travailleur au sens social, la nouvelle organisation du travail n'apporte pas de nouveaux repères. En même temps les frontières nationales se volatilisent, les marchés s'internationalisent, dans un monde où les règles monétaires restent non régulées et les normes sociales et environnementales souvent faibles voire inexistantes.

Fait sans précédent dans notre pays, la pression de la concurrence s'exerce sur les travailleurs sans trop laisser d'espace aux régulations et identités professionnelles construites avec le temps par les acteurs collectifs des relations du travail. Les effectifs se réduisent, les budgets se resserrent, les stocks sont supprimés, les sièges sociaux quittent les quartiers prestigieux quand ils ne s'expatrient pas sous des cieux fiscaux plus cléments. Comme s'il fallait ajouter une dernière goutte d'eau : les 35 heures sont instaurées en France au motif d'un partage du travail, non pour négocier une amélioration des conditions de travail, bien au contraire!

5) Une intensification du travail

Les 35 heures ont conduit à une intensification du travail engendrant disparition des pauses et des temps collectifs d'échanges qui renforçaient le tissu social. Cette intensification se caractérise par une extrême compression du temps : l'absence de délais, de temps « perdus » met souvent la personne en situation de ne pas pouvoir rattraper une tâche et exclut le droit à l'erreur : le temps réel devient source de déséquilibres. L'intensification du travail est manifeste alors même que les Français ont une des meilleures productivités horaires du travail mondiales. Pour autant, ce niveau de productivité apparent n'est pas à la hauteur de l'intensification du travail.

La disponibilité permanente est supposée permettre à l'entreprise d'être sans arrêt à l'affût des opportunités et de les traiter le plus rapidement possible. L'urgence sans fondement réel est créée par l'entreprise pour « recentrer les humains supposés trop lents vers un effort vers la célérité » (Nicole AUBERT).

Les formes d'organisation plus souples, l'enrichissement des tâches la plus grande autonomie donnée sont des progrès mais peuvent devenir une forme de piège en descendant au niveau du salarié la responsabilité de sa propre réussite : comme si le produit, son prix, l'organisation dans laquelle il est placé ou les moyens qui lui sont confiés ne comptaient que comme variables mineures dans les résultats. Chacun devient un centre de profit et le sens de l'honneur que chaque métier avait – ce à quoi le travailleur doit veiller – s'efface pour laisser la place à ce dont il doit rendre compte.

Cette démarche conduit souvent à nier la différence entre travail prescrit et travail réel. Nous nous sommes trouvés confrontés à deux extrêmes durant nos travaux : soit des situations de travail hyper normées où le travailleur n'a pas le droit, faute de se le faire reprocher, de dévier des tâches à accomplir les unes derrière les autres (alors même qu'il y a toujours un aléa dans un travail et c'est d'ailleurs ce qui le rend intéressant). Cette forme d'organisation tend à faire des hommes des machines interchangeables, prévisibles et programmables. Soit des organisations très « lâches » dans lesquelles le salarié est libre de faire comme il l'entend, presque comme il le souhaite du moment qu'il en rend compte dans les reporting qui lui sont demandés.

Dans les deux situations pourtant opposées, la nature et la richesse du travail fourni sont négligées ; dans les deux cas l'organisation centre sur l'individu la mesure du travail et casse – sans doute involontairement – l'approche collective. De fait, la coopération apparaît comme contreproductive pour le salarié en tant qu'individu évalué, alors même que les hiérarchies plus matricées appelleraient à plus de coopération. On voit se développer des organisations qui désorganisent le travail, ainsi qu'une responsabilité sans responsabilité.

6) Une perte de sens

La place de la reconnaissance, celle des identités au travail et celle des régulations multiples qui sont le propre du travail en sont du coup bouleversées par un management par objectifs et évaluations : il n'y a plus de relation entre le travail bien fait et la reconnaissance qu'on peut en attendre puisque ce n'est plus cela qui est attendu ou exigé par l'entreprise. De plus, l'organisation matricée complexifie cette évaluation : ce n'est pas celui qui vous manage quotidiennement qui vous évalue.

Le travail est ainsi vidé de son sens : le travailleur perd la notion d'œuvre dans le travail qu'il réalise et qui pour autant lui échappe instantanément.

Or, l'estime de soi passe également par le fait d'appartenir à un groupe social, d'être reconnu par ses pairs comme un « bon professionnel », participant ainsi aux régulations, formelles et informelles, qui font le travail humain. En effet, la capacité à donner du sens à une contrainte, ce qui tend à la rendre supportable, est le propre du travail. Le compromis, avec sa contingence et par son imperfection, est inscrit dans les régulations du travail. Cela passe jusqu'alors par un travail éminemment collectif, quel qu'il soit, et non seulement par le dialogue social organisé ou par la négociation collective. Le « refoulement » de ces éléments de reconnaissance et des régulations informelles, qui sont l'essentiel des régulations au travail, se présente maintenant avec la légitimité apparente d'une contrainte économique. Le sentiment de perte de sens, qui en découle, est accru par le fait que les objectifs à atteindre ne sont plus fixés par la hiérarchie mais censés être le résultat soit d'audits internes auxquels les salariés auront eux-mêmes participés, soit d'une majoration automatique des résultats de l'année précédente (transformant la réussite passée en potentielle source d'échec). La détermination des objectifs résulterait d'un libre consentement et d'une intériorisation de la norme. Or l'injonction de performance conduit à fixer des objectifs dont la réalisation totale résulterait d'une sur performance. Le cadre moyen ne doit plus simplement être bon, il doit être en permanence motivé, capable de communiquer en toute transparence, en d'autres termes : on ne vous demande pas de faire votre travail mais de faire plus.

7) Une mobilisation intégrale du salarié

Les compétences requises ne sont pas seulement de l'ordre des connaissances techniques et des savoir-faire, mais impliquent des capacités cognitives et de communication liées aux

nouvelles technologies, à l'analyse et à la résolution collective des multiples aléas de la production. De tels changements nécessitent moins l'effort physique et les savoir-faire manuels – encore qu'ils continuent d'être importants dans nombre de travaux –, qu'une attention plus soutenue dans l'activité et une implication plus grande dans les rapports de travail. Le décloisonnement et la coordination accrue entre les différents services, la multiplication des réunions collectives, l'attention plus grande portée aux exigences de l'utilisateur ou du client... font que les relations occupent une part importante de l'activité. De tels changements heurtent des identités professionnelles structurées autour de la technique et des savoir-faire traditionnels, des salariés antérieurement attachés à des postes fixes ou centrés sur des activités beaucoup plus séparées au sien desquels chaque salarié pouvait s'inscrire et se repérer comme membres d'un tout ordonné et hiérarchisé, fonctionnant encore selon une logique d'honneur qui dicte à chaque groupe professionnel un sens du devoir et de la responsabilité².

L'investissement attendu relève souvent du savoir-être et engage donc la personnalité toute entière. Mais ce modèle renvoie nécessairement à ses propres limites, à son incapacité à être excellent, et potentiellement à une mésestime de soi. Faiblesse narcissique, désintérêt à collaborer, pression importante voire extrême, perte de sens du travail, la multiplicité des « injonctions paradoxales » sont autant de facteurs qui peuvent entraîner des comportements finalement contreproductifs : agressivité, fatigue... Les situations de harcèlement nous ont été décrites non pas comme une prolifération « d'une génération spontanée de pervers », mais comme l'un des symptômes de la difficulté d'« être ensemble » dans des organisations qui cherchent ou conduisent à aligner des individualités.

La distanciation, le ressourcement deviennent par moment impossibles et le manque de relais, de support crée un problème social réel.

Le travail effectué en audition nous a montré, que dans ce cadre tous ceux qui n'ont pas assez armés (au sens figuratif), peuvent se trouver gravement désavantagés. Les femmes, souvent prises par des contraintes familiales fortes (comme l'a exprimé Edwige ANTIER), les personnes en situation de handicap, ceux qui n'ont pas au départ toutes les compétences intégrées (donc le bon diplôme) sont désavantagés si ce n'est disqualifiés. Les discriminations combattues, à juste titre, se révèlent alors comme l'effet collatéral d'embauches qui doivent être non seulement réussies mais immédiatement efficaces et rentables.

L'imperméabilité de l'entreprise aux éléments intrinsèques de la vie de la personne est par ailleurs en contradiction totale avec son souhait de voir une implication totale : quelqu'un qui s'investit en totalité dans son emploi aurait besoin que l'entreprise l'accueille dans son entièreté et l'aide en échange de son investissement, peut-être sous une forme de « maternalisme » – ainsi nommé par Xavier BRETON – entendu comme l'entreprise qui accueille en son sein le salarié.

² Philippe d'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989.

Or il n'en est rien. D'une part, parce que le droit l'en empêche (seules les questions professionnelles peuvent être abordées lors de l'entretien d'embauche, à tel point qu'on veut rendre le CV anonyme). D'autre part, se pose la question des acteurs légitimes : cette prise en compte des contraintes privées du salarié ne sont-elles pas davantage du ressort du comité d'entreprise qui peut mener des actions sociales ? Or, dans les entreprises de plus de 50 salariés, le CE propose le plus souvent un panel d'activités distrayantes mais sans plus aucun lien avec les contraintes personnelles des salariés (garde d'enfants ou aide aux parents dépendants, aide au logement pour se rapprocher du travail, accès au crédit...-article R. 2323-20 code du travail-).

Si cette analyse de l'organisation contemporaine du travail apparaît somme toute assez négative, il n'en demeure pas moins que notre propos ne cherche pas à noircir le tableau mais à faire prendre conscience des dérives de ce système dont l'intention et les effets ont été dévoyés dans le temps et par leurs usages. Notre travail est de mettre en perspective le fait que l'organisation en elle-même peut être source de souffrance, ce qui n'est en rien irrémédiable.

Le travail, à l'instar du rugby à treize ou à quinze, n'est pas tant impacté par les effectifs que par les règles propres à chaque organisation : l'organisation du travail modifie la perception de l'environnement professionnel et la relation d'un individu à son travail et aux autres.

PROPOSITIONS

Les propositions que l'on peut inventorier sur ce sujet nécessitent l'ouverture d'une réflexion sur leur application concrète et les méthodologies à suivre, notamment dans une première phase d'expérimentation.

- **Faire des sujets de diversité des projets « laboratoires »** : les entreprises qui ont des difficultés à intégrer les profils différents sont souvent révélatrices des autres difficultés relatives au bien être au travail.
- **Faire de la santé au sens de l'OMS un critère d'évaluation des pratiques de l'organisation du travail (non des modèles organisationnels théoriques) et de cotation de la responsabilité sociétale des entreprises** Les écoles de management devraient intégrer ce critère dans leurs cursus. Les CHSCT pourraient bénéficier d'actions de formation **collectives** labellisées par l'ANACT. Les agences de cotation valoriseraient ce critère.
- **Développer la prévention de la souffrance au travail** en promouvant une pluridisciplinarité réelle des services de santé au travail, en formant les médecins du travail à la prévention des risques de souffrance au travail découlant des risques « psychosociaux », en les responsabilisant (rendre effective une obligation de recherche

de solutions et formaliser l'obligation de l'employeur de répondre de manière argumentée à leurs propositions- cf. articles R 4624-1 à R 4624-9 actuels à revoir), en responsabilisant les CHSCT (voir infra, personnalité morale d'un CHSCT central) : l'approche préventive s'inscrit dans une démarche durable. Il s'agit non seulement d'identifier les risques de stress et de réaliser une cartographie des situations à risque, mais surtout de mettre en œuvre un plan de gestion du risque qui ne soit pas lui même source de souffrance. Ayant connaissance de ces éléments, l'entreprise dispose de leviers pour travailler sur ces facteurs de stress au niveau collectif (l'organisation et le management ; les conditions de travail ; les compétences professionnelles).

- **Modifier les conditions de travail en valorisant les idées des collectifs de salariés** dans le cadre d'un plan d'action soumis au CHSCT: la luminosité, l'aménagement de l'espace ou encore la maîtrise du bruit sont autant d'éléments que l'entreprise peut modifier en valorisant les idées des collectifs de salariés. L'Etat et la branche AT/MP de la sécurité sociale peuvent les y inciter en leur attribuant des crédits d'impôt ou des modulations de taux de cotisations sociales après enquête (*il y a déjà des aides -ndlr*)
- **Pour cela, faire du droit d'expression directe et collective un principe du droit de la santé au travail et non du droit à la négociation collective**, en déplaçant les dispositions actuellement codifiées dans le cadre de la deuxième partie du code du travail (relations collectives du travail) vers la quatrième partie de ce code, immédiatement après l'actuel titre II du livre premier de celle-ci (principes généraux de prévention), ce qui en ferait une forme de corollaire des principes généraux de prévention et non une annexe sans vigueur de la négociation collective tout en évitant d'en faire une annexe subordonnée du droit des CHSCT
- **Promouvoir l'ingénierie des organisations et, surtout, de leur fonctionnement** : cette discipline permettrait de développer les bonnes pratiques de l'organisations du travail qui ne soient plus celles du placage de modèles plus ou moins utopiques, et de mesurer l'impact des mauvaises.
- **Remettre les responsables de ressources humaines au cœur du fonctionnement des organisations** : les directions ont été trop gestionnaires ou trop juridiques : il faut repenser la gestion des ressources humaine. La médiation, l'accompagnant dans la carrière et l'acquisition des compétences nécessitent de redéfinir le rôle du manager qui doit être au cœur de la hiérarchie.
- **Accroître la participation** : selon de nombreuses études, plus l'information circule au sein des entreprises, plus les travailleurs sont productifs, motivés et satisfaits de leur travail. Les réseaux sociaux sur Internet permettent à la fois cette participation et créent un lien communautaire. Il faut les développer au sein des entreprises.
- **Réfléchir à l'interpénétration des temps personnels / professionnels** : faut-il donner plus de liberté aux employés dans l'aménagement de leur temps de travail ? Comment

éviter le risque de faire reposer sur le salarié la responsabilité d'une mauvaise organisation ?

- **L'idée du « droit à la déconnection » devrait être étudiée** : les salariés disposeraient ainsi d'un droit de retrait quotidien (le soir) et hebdomadaire (le week-end) qui permettrait d'opposer aux sollicitations potentiellement permanentes liées au travail le droit au respect de la vie privée.
- **Encourager la mesure du capital immatériel** : mesurer le capital immatériel, c'est valoriser le capital humain. Cette démarche est également présente, à l'échelle macroéconomique, dans les travaux de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social présidée par Joseph E. STIGLITZ.
- **Réfléchir à des modalités d'évaluation « éthiques ».**
- **Créer des CHSCT centraux, dotés de la personnalité morale, à l'instar des comités d'entreprises centraux** : leurs relations avec les CHSCT de site seraient de l'ordre de la subsidiarité, une subsidiarité précisément définie dans son principe (ce qui relève de l'établissement et ce qui relève de l'entreprise) : dès lors qu'une décision est de portée générale au niveau de l'entreprise, le CHSCT central garde la main. Ce serait souvent le cas lorsqu'il s'agit d'organisation. Il serait doté d'un budget autonome pour financer les expertises, pour assurer cohérence, efficacité et caractère contradictoire des procédures d'expertise au niveau d'ensemble que constitue l'entreprise, en permettant le recul nécessaire que le dialogue social au seul niveau local ne permet pas souvent en matière de fonctionnement des organisations.
- **Réfléchir à la convergence ou à la cohérence des politiques de santé au travail dans les sphères privées et publiques des relations du travail.**