

Risques psycho-sociaux ? Vous avez dit risques psycho-sociaux ?

Et si cela cachait de l'improductivité ?

Pour construire sa bonne santé au travail, il faut pouvoir contribuer personnellement à la production et que cette contribution soit reconnue, qu'elle permette aussi une construction identitaire. Le travail doit permettre une intégration sociale et donc une participation aux débats et aux solidarités nécessaires au bon fonctionnement de toute entreprise. C'est donc le sentiment de ne pas être un acteur reconnu et efficace de la production, qui rend malade ! Les personnes dont le travail est dévalué, voient leur production rejetée ou non reconnue, elles peuvent être remplacées par n'importe qui, n'importe quand et sans formations préalables... Elles intériorisent leurs difficultés, s'isolent, activent des défenses, et finissent par craquer en retournant la violence subie contre elles ou leurs collègues, ou en exprimant des maladies professionnelles. [Lire la suite.....](#)

L'apparition de ces violences est concomitante à un changement de génération chez les cadres et des organisations de plus en plus taylorisées.

Un changement de génération chez les cadres

Historiquement la maîtrise était issue des rangs de la production, elle apprenait « sur le tas », la maturité aidant, le travail de manager. Ce travail était moins papivore qu'aujourd'hui et les niveaux de formation scolaires restreints. Ces cadres étaient choisis pour leurs compétences techniques et leurs savoir-faire. Cette expertise, reconnue de tous, leur conférait une autorité auprès des salariés. Cette reconnaissance apportée par les salariés leur donnait confiance en eux. Ils savaient faire tous les postes (en cadence !), ils montraient, formaient, ils voyaient le processus, le travail... Ils savaient que parfois, il y a de bonnes raisons d'improviser car on ne peut faire comme prévu (produit qui a un défaut, consommables de mauvaises qualités, machines déréglées, besoin imprévu des commerciaux, absence d'une personne...). Ils savaient adapter la règle aux personnes et aux situations, reconnaître les efforts de chacun pour sa contribution à la production collective. Ils étaient dit « justes », car capables de démasquer celui qui ne contribuait pas autant au collectif qu'à son tour. Ils encourageaient les solidarités et les entraides. Les bizutages et autres rites de passage marquaient les intégrations dans un collectif fort, capable d'imposer ses propres règles.

Beaucoup de cadres actuels ce sont trouvés propulsés dans l'arène de l'atelier depuis leur banc d'école. Ils ont des tableaux de bords et autres indicateurs de performance à suivre. Ils ont parfois peur du collectif de salariés, qui d'ailleurs tentent de les bizuter ! Ils ne sont pas capables de remplacer les personnes sur les lignes de production. Ils construisent des rapports de pouvoir avec les salariés en s'appuyant sur la légitimité de leur fonction et les règles de droit social qu'ils maîtrisent plus ou moins. Ils prescrivent un travail qu'ils ne connaissent pas et dont ils sous-estiment la complexité. Leur fonction est d'imposer le respect des règles ainsi édictées.

L'homme, une machine ? Ou un programme informatique ?

En effet, la forte mécanisation et la parcellisation des tâches, ne leur permet pas de se représenter qu'un savoir-faire peut être nécessaire pour réaliser le travail. Il leur semble que n'importe quelle machine sans cerveau pourrait en faire autant ! Ils gèrent les hommes comme on règle une machine ! Les machines et donc la chaîne de production fonctionnent

de la même manière du premier au dernier jour, quel que soit le produit, quel que soit le conducteur, ce qui, de mémoire d'ergonome, ne s'est jamais vérifié ! Alors essayez de leur expliquer que les hommes par leurs compétences rattrapent les irrégularités du produit, des machines, des consommables, de l'organisation... Pour qui n'a pas pratiqué, cette part du travail est paradoxalement d'autant plus invisible quand elle est réalisée avec efficacité. Pour celui qui réalise le travail pourquoi irait-il expliquer comment il a réussi à ruser pour y arriver alors qu'il est persuadé que son interlocuteur ne comprendra pas voire lui dira que c'était interdit de faire comme ça... Une belle gageure à dépasser pour manager !!!

Dans les entreprises de service, la référence n'est pas la technologie industrielle mais l'informatisation.

Auparavant un collectif gérait une activité dans sa globalité, chacun avait un portefeuille en responsabilité. Ils avaient « un rayon d'actions à eux ». L'employé de banque gérait un portefeuille client, l'agent des contributions un portefeuille de rues ou de contribuables. Ils effectuaient l'ensemble des tâches, de l'entretien commercial pour vendre le prêt au remboursement, du calcul de l'assiette au contentieux de recouvrement. Ils acquéraient une compétence dans l'action et donc par expérience et par échange au sein d'un collectif fort et solidaire.

Ce collectif était aussi le lieu des apprentissages, ce qui permettait des évolutions de carrières. Chacun apprenait à faire mieux les premières étapes de travail par retour d'expériences, lors des traitements des aléas qui suivaient. Chacun recueillait des informations sur son périmètre qui l'aidaient à mieux faire (recouper des informations pour mieux appréhender la solvabilité d'un client...).

Cette compétence apprise sur le tas, n'est pas visible, pas scientifique !

Alors que de parcelliser en demandant à un agent de prendre le dossier sur le dessus du tas et de saisir les déclarations sans réfléchir (la fameuse « saisie au kilomètre ») semble très rationnel ! Mais quel sens à ce travail ? Quel intérêt l'agent va-t-il lui trouver ? Quelle responsabilité ? Pour quelle perte d'efficacité finale ? Un autre agent d'une autre équipe traitera le contentieux, il peut se trouver devant une personne en colère, alors que lui-même est démuni pour comprendre, analyser, réguler le problème, son seul lien avec la question est un dossier informatique (il ne fait pas de saisie, ne peut pas avoir de mémoire pour situer rapidement le comportement de la personne...). S'il trouve une erreur de saisie, comment faire remonter l'information et accroître la compétence de celui qui l'a faite ?

Quelle capitalisation des informations disséminées dans de nombreux services ? On ne peut plus recouper les informations (placements, emprunts, assurances, services, fonctionnement des comptes, gestion des plaintes ou des dysfonctionnements..) (frais de travaux déductibles fiscalement et modification des taxes d'habitation ou défaut de demande de permis de construire, et ...).

Tous les symptômes d'un déni du travail des opérateurs

Suite à de telles parcellisations du travail, la maîtrise se représente le travail des opérateurs comme étant sans intérêt, « ils ne viennent que pour l'argent ». Ils ne peuvent pas concevoir que, même dans le travail le plus répétitif, il faut une compétence, une expertise. Il ne leur semble pas possible que les opérateurs puissent trouver du sens, un intérêt à faire ce travail, à vivre dans l'entreprise, à y construire une identité professionnelle. Aussi, les opérateurs ressentent cela et ne peuvent s'exprimer (autocensure) sur leurs gestes, leur plaisir au travail... Il leur faut dénier leur réalité de travail pour s'intégrer à une norme collective édictée par ces cadres... Quelles représentations les salariés ont-ils du travail de leurs nouveaux chefs ? Quelles compétences leurs reconnaissent-ils ? Qu'attendent-ils d'eux ? Et que peuvent-ils en attendre ?

La relation n'est plus fondée que sur un seul rapport de pouvoir : on constate la suprématie de la représentation scientifique de ces responsables qui ne peuvent admettre sa cohabitation possible avec celle de l'opérateur, moins « vraie » mais plus efficace, centrée sur l'action, (la balance donne le poids exact, la reconversion de cette donnée en niveau dans la bouteille donne un résultat aussi fiable chez l'opérateur expert et permet d'être plus efficace...) (la saisie de la liasse fiscale donne la capacité théorique de remboursement de l'entreprise mais pas le niveau de vie de son dirigeant, ni sa compétence en management, ni la pérennité des marchés de l'entreprise...).

Il y a donc peu de partage possible entre eux. Le chef ayant toujours raison, il a des difficultés à écouter et donc à prendre en compte le point de vue de l'opérateur, les informations descendent mais ne remontent pas aussi bien. La concertation pour étudier des modifications est difficile et se termine par le sentiment des opérateurs qu'on leur pose la nouvelle machine, le nouveau programme informatique, la nouvelle organisation et à eux de se « démerd.... ».

Pour autant les chefs ne cachent-ils pas des doutes et des craintes derrière leur apparente assurance ? Et les remarques des opérateurs ne feraient que les réactiver. On constate que chaque remontée de problème engendre des réactions de justifications du cadre : ils recherchent le responsable qui n'a pas respecté le prescrit...

Le cadre de l'ancienne génération pouvait écouter que « ça n'allait pas », c'était la base même de son autorité de savoir voir et entendre quand il y avait un problème. Ecouter que l'on ne pouvait pas faire ce qu'il avait demandé ne faisait qu'accroître sa crédibilité d'ex opérateur compétent. Ecouter ne l'empêchait pas de trancher ensuite, soit il revoyait les règles, soit il expliquait pourquoi il fallait les appliquer quand même. De plus, sa compréhension du « quand même » apportait un soutien psychologique.

« Parce que le prescrit et le travail, c'est pas pareil ? »

Les cadres confondent la performance, le prescrit et le travail. Ou du moins, ils savent de quoi l'on parle lorsque l'on parle tâche prescrite ou résultat, mais n'arrivent pas à appréhender le travail physique, mental, social et psychique qui relie les deux. Est-ce la forte mécanisation qui donne à penser qu'il n'y a plus de métier et de savoir-faire ... ? A voir l'humain comme un rouage mécanique ? Un programme informatique ?

Quand les résultats sont bons (productivité, qualité...), ils pensent apporter une reconnaissance du travail en faisant partager leur satisfaction. Ils ne se rendent pas compte que, dans cet acte, c'est eux même qui vont rechercher auprès des opérateurs une reconnaissance de leur propre travail. L'atteinte d'objectifs est assignée aux cadres, les salariés ont en charge le travail qui permet l'atteinte de ce résultat, c'est donc leur travail qui mérite reconnaissance. La performance ne dit rien de l'effort consenti par les opérateurs pour l'atteindre. La reconnaissance du résultat au collectif met au même niveau :

- L'intérimaire qui en a bavé pour atteindre la cadence et la qualité, alors que son geste était incertain et qu'il a compensé par de mauvaises postures
- L'expert qui a anticipé un incident
- Celui qui a arbitré pour une prise de risque (santé) pour gagner du temps
- Celui qui se débrouille relationnellement bien avec la maîtrise pour éviter les postes pénibles
- ...

Pour eux, il y a continuité entre le travail prescrit et le travail réellement réalisé et la performance obtenue. Ils ont bien prescrit, si les personnes se conforment à cela, le résultat sera là. Les hommes sont-ils des machines ? Et les procédures sont-elles des réglages ou des programmes informatiques ? Il leur est difficile d'apporter de la reconnaissance d'un travail,

puisqu'il ne le voit pas ! Comment voir quelque chose dont on n'a pas la conception intellectuelle ?

Ressources humaines et collectifs, quelles différences ?

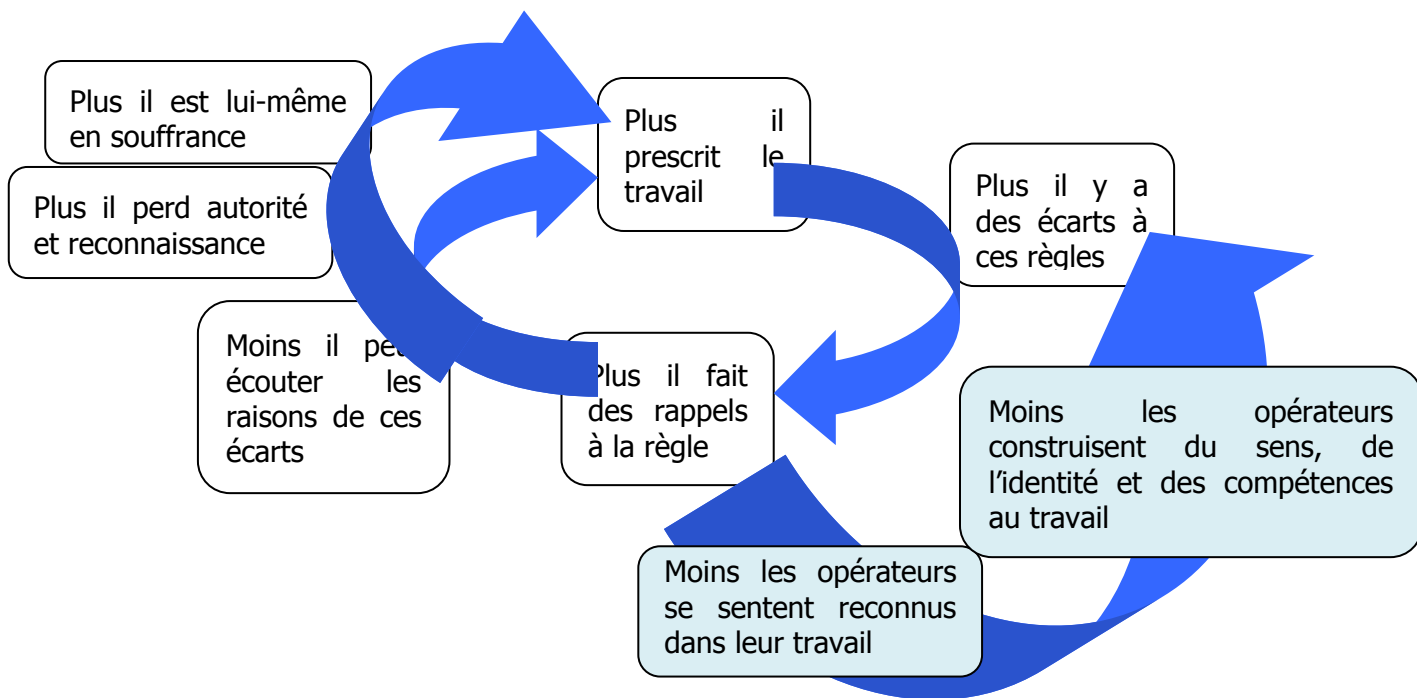
Lorsqu'un groupe de travail est animé par ces cadres, ils abordent les questions du prescrit, des outils qui conditionnent le travail ou des solutions pour les modifier, ou encore des performances à atteindre. Mais les cadres ne peuvent pas faire parler et écouter le « ce que ça fait aux opérateurs » pour mettre en œuvre le prescrit...

Généralement, ces cadres sont mal à l'aise avec les collectifs et leurs fonctionnements. Ils privilégient les relations interpersonnelles et favorisent, sans le savoir, les stratégies individuelles. Ils n'ont pas été formés ou préparés à les repérer, et donc à les déjouer. Il n'y a plus de collectifs forts pour construire et transmettre les règles de métiers et gérer des régulations au service de la santé et du sens du travail. Ni individuellement, ni collectivement, il est possible pour l'opérateur d'agir sur sa situation de travail et d'en faire modifier des aspects. Quand bien même ses propositions permettraient-elles d'accroître la productivité de l'entreprise !

Les responsables des ressources humaines sortent de plus en plus souvent des écoles. Elles les ont très bien formés au droit du travail. Mais ils n'ont pas été aussi préparés à aller sur les chaînes de production. L'humain est plus une théorie sociologique qu'un être de chair et de paroles. Ils préfèrent eux aussi la relation individuelle, à la rencontre de collectifs. Ils entretiennent une relation clients-fournisseurs avec les responsables de production, ils n'ont pas compétence à remettre en cause les dires de ces derniers sur le travail et les problèmes. Ils ont intérêt à donner raison aux cadres plutôt qu'à engager de vrais débats sur les pratiques de management lors de conflits avec les salariés !

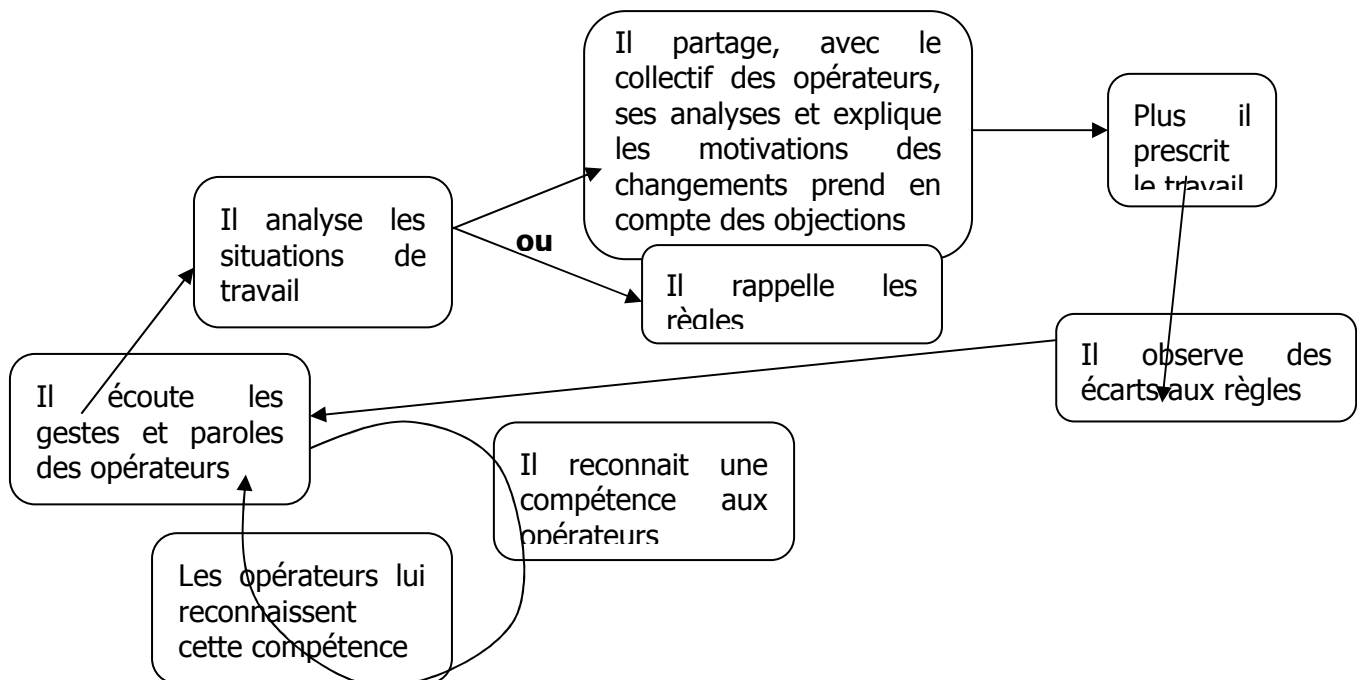
Du cercle infernal à la boucle vertueuse

Les cadres sont enfermés dans un cercle infernal :



Il faut casser cette boucle, pour la remplacer par une plus vertueuse. Le préalable est alors de poser que si les cadres ont une mission légitime, celle de prescrire le travail, ils ont des problèmes pour appréhender les interférences entre leurs prescriptions et le réel des

situations de travail. Celui-ci échappe à la prescription mais constitue néanmoins la situation de travail. La prescription simplifie un monde compliqué, alors que le réel relève du complexe: celui des aléas, de l'interférence entre les formes de prescriptions (les règles, l'espace, l'organisation, les machines, les produits, les usagers...) et des autres événements imprévisibles. Il convient ensuite de poser l'opérateur comme un acteur, « le spécialiste de son travail » et donc comme l'interlocuteur compétent pour négocier la règle ou les aménagements des situations de travail (techniques ou organisationnelles) pour mieux faire face au réel et à sa complexité. Ce qui n'enlèvera pas comme mission au cadre de rester le garant des règles, ainsi construites dans la concertation...



On voit de suite que la santé des cadres, comme celle des opérateurs, devrait s'en trouver améliorée, leurs compétences et leurs efficacités accrues. Leurs énergies, auparavant mises au service d'une relation de pouvoir, deviennent le vrai moteur de leur collaboration, avec un partage des expertises, mais aussi une reconnaissance croisée de celles-ci.

Le collectif de travail pour construire santé et productivité

Il faut reconnaître et renforcer les collectifs de travail. Pour se faire, il faut construire des espaces où ils pourront développer leurs compétences et leurs capacités à mettre en mots leur travail et à le penser. Ce travail de partage des expériences sensibles, factuelles et subjectives du travail réel, leur permet de se construire une identité au travail, au service de l'entreprise. En effet, cette étape est un préalable pour faire remonter les problèmes concrets, aux cadres en charge de les améliorer !

Les problèmes psycho-sociaux cachent des problèmes de productivité. Lorsque le personnel souffre, il souffre d'une activité de production empêchée ! Il veut travailler bien et produire plus en donnant le meilleur de lui-même ! Alors de quoi se plaint-on ?

Alors pourquoi avoir peur de prendre le problème par le bon sens et continuer à préférer les sparadraps de type enquêtes psycho, n° vert et j'en passe.

Maryline MALLOT

Septembre 2010