

# Face aux mutations du travail, quel rôle peuvent jouer les représentants du personnel ?



16 mai 2023

Laure Gaertner

Sociologue - consultante en santé au travail

[lgaertner@atol-expertise.fr](mailto:lgaertner@atol-expertise.fr)

# Sommaire

- I. Les principales mutations du travail
- II. Les effets sur la santé au travail : l'exposition aux risques psychosociaux
- III. Comment agir en tant que représentants du personnel ?

# Les principales mutations du travail

## Le changement permanent comme norme

Le changement est élevé au rang d'injonction normative.

- Inflation du « travail d'organisation » dans les politiques publiques (cf. travaux d'Henri Bergeron et Olivier Borraz, CSO) : production de règles nouvelles, d'évaluations nouvelles, transformation du rôle des acteurs
- Même tendance observée au sein des organismes privés (recomposition des organigrammes, des méthodes de production, de management, de périmètres géographiques) avec des effets de complexification du travail et de déstabilisation des individus qui en découlent (cf. travaux de Norbert Alter qui mettent en exergue les "déficits de régulation" entraînés par ces changements)

# Les principales mutations du travail

## Des méthodes de management délétères

Lean management, management à 360°, méthode agile, management participatif, néo-public management (secteur public)... des organisations souvent matricielles et souvent associées au travail par projet, qui ont en commun :

- de diffuser des injonctions à participer, en étant à l'écoute des performances plus que des éventuelles difficultés au travail
- de promouvoir une latitude organisationnelle, sans en donner toujours les moyens
- d'appeler aux bonnes idées, aux initiatives... tout en laissant en réalité peu de place à la concertation
- d'utiliser des outils numériques (ERP, progiciels de gestion) pour prescrire, organiser les remontées des informations ("reporting") et contrôler.

# Les principales mutations du travail

## L'effacement des "gens de métier"

- du fait de la préférence pour un encadrement issu des écoles de commerce, gestion et management plutôt que de profils "issus du métier" des équipes encadrées
- du fait de l'éloignement des encadrants
- du fait de la mise en place des méthodes de management (avec des indicateurs chiffrés plus qu'une évaluation de la qualité telle que la définissent les salariés)
- du fait aussi de l'affaiblissement du compagnonnage et de la formation sur le tas

Cf. création de *Bullshit jobs* (David Graeber)

# Les principales mutations du travail

## L'individualisation et la psychologisation des rapports sociaux

- **Une évaluation individuelle des performances** qui produit une méconnaissance de la dynamique collective du travail (valoriser au contraire la performance collective) et une concurrence exacerbée (cf. David Courpasson, *Cannibales en costume*, 2019)
- **La psychologisation des rapports sociaux**
  - Cas emblématique : la gestion de la prévention des risques professionnels par les employeurs, qui privilégient la prévention tertiaire plutôt que primaire et gèrent les conflits d'équipes en cherchant à identifier des dysfonctionnements comportementaux
  - Mais aussi mouvement plus large de "néo-paternalisme" qui confine à la dépossession de la vie privée

# Les effets sur la santé au travail : l'exposition aux risques psychosociaux



**ATOL**  
EXPERTISE

Analyse  
du Travail  
des Organisations  
du Langage

# Les effets sur la santé au travail : l'exposition aux risques psychosociaux

## LES 6 CATÉGORIES DE FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

### 1 Intensité et temps de travail

Surcharge de travail, existence d'objectifs irréalistes ou flous, longues journées de travail, instructions contradictoires, travail en horaires atypiques, imprévisibilité des horaires de travail...



### 2 Exigences émotionnelles

Tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine, exigence de devoir cacher ses émotions...



### 3 Manque d'autonomie

Faibles marges de manœuvres pour faire son travail, rythme de travail imposé, ne pas pouvoir développer ses compétences, ne pas participer aux décisions...



### 4 Rapports sociaux au travail dégradés

Relations conflictuelles avec les collègues ou avec la hiérarchie, aucune perspective de carrière, harcèlement moral...



### 5 Conflits de valeurs

Ne pas être fier de son travail, ne pas pouvoir faire un travail de qualité...



### 6 Insécurité de la situation de travail

Peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire, restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...



Source : rapport Bodier et Gollac, 2011

© pour l'INRS

[www.inrs.fr/risques/psychosociaux](http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux)

inrs

**ATOL**  
EXPERTISE

Analyse  
du Travail  
des Organisations  
du Langage



# Les effets sur la santé au travail : l'exposition aux risques psychosociaux

- Le changement permanent
  - ➔ **intensité du travail** (complexification du travail, apprentissages des nouvelles méthodes de travail)
  - ➔ **insécurité des situations de travail** (incertitude sur l'avenir de son poste)
- Les méthodes de management contemporaines
  - ➔ **manque d'autonomie** (autonomie en trompe-l'œil)
  - ➔ **intensité du travail** (multiplicité des interlocuteurs, des procédures etc.)
  - ➔ **exigences émotionnelles** (se conformer à un modèle comportemental)

# Les effets sur la santé au travail : l'exposition aux risques psychosociaux

- L'effacement des "gens de métier"  
→ **conflit de valeurs** : le "travail empêché" (la qualité pour soi non reconnue)
- L'évaluation individuelle des performances  
→ **conflit de valeurs** : on n'évalue pas les gens sur la base de ce qui compte pour eux
- La psychologisation des rapports sociaux  
→ **exigences émotionnelles**

# Les effets sur la santé au travail : l'exposition aux risques psychosociaux

Ces différents facteurs de RPS disloquent les collectifs de travail

et au final provoquent une

→ **dégradation des rapports sociaux au travail** (conflits dans les équipes, harcèlement moral)

# Comment agir en tant que représentants du personnel ?

## 2 constats :

- Des organisations du travail encore aujourd'hui trop souvent basées sur des modèles traditionnels en termes de relations hiérarchiques et de contrôle du travail.
- La plupart des entreprises et organismes publics ne respectent pas leurs obligations en matière de prévention de la santé et de la sécurité du travail.

→ Dans ce contexte **les représentants du personnel (RP) doivent être les garants du respect par leur employeur de ses obligations de prévention**  
= c'est le sens de leur mandat.

# Comment agir en tant que représentants du personnel ?

## Les outils pour agir

- Se former (formations réglementaires et complémentaires si besoin sur le budget de fonctionnement du CSE)
- Se faire accompagner par des prestataires externes (budget de fonctionnement du CSE)
- Faire des PV de séances de CSE qui tracent la position de l'employeur
- Mener un travail de terrain constant : inspections et enquêtes
- Voter des expertises en santé au travail pour comprendre, alerter, tracer

→ PV de CSE et Expertises SSCT : les outils les plus robustes



# ATOL Expertise : un cabinet qui accompagne les représentants du personnel tout au long de leur mandat

- **Expertise Santé Sécurité Conditions de Travail**

Expertises Projet Important et Risque Grave

Etudes libres pour les CSE

- **Formation**

Volet SSCT des nouveaux élus ou en cas de renouvellement des mandats  
Formations en prévention du harcèlement sexuel/agissements sexistes

- **Conseil**

Accompagnement SSCT, via une convention renouvelable annuellement,  
pour conseiller les élus dans les domaines de la prévention des risques

Laure Gaertner

06 03 61 20 64

[lgaertner@atol-expertise.fr](mailto:lgaertner@atol-expertise.fr)

