

- Stress au travail
- Facteur psychosocial
- Mesure de prévention
- Conditions de travail

► *Mathieu FRIMAT, ingénieur de l'Agroparistech et polytechnicien*

Cet article est extrait de son mémoire de stage de fin d'études réalisé de mars à septembre 2011 à l'INRS, en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur d'Agroparistech et du diplôme de l'École Polytechnique.

SEEKING CONDITIONS AND MEANS FOR IMPROVING PREVENTION OF PSYCHOSOCIAL RISKS AT WORK

In the working world, psychosocial risks (PSRs) are presented as being emerging risks whose novelty is both intriguing and disconcerting. The main idea developed in this article is as follows: PSRs originate from the manner in which work is thought through, which we have called the "functionalistic paradigm". Inherited from the industrial era and conforming to the scientific mindset, this paradigm makes it possible to comprehend the real world by reducing its complexity, thereby mastering it and controlling it better. Work is thus split up into packages, and preferably organised rationally and mechanically. Individuals at work then tend to be bypassed and PSRs constitute a symptom of their resistance; PSRs are a reminder of the complexity of the real world and of the human being. Conventional prevention, which corresponds to the functionalistic paradigm, therefore appears as being fundamentally doomed to ineffectiveness. Individuals should, on the contrary, be recognised in their otherness and in their intelligence, and they should be involved in thinking about the work and in thinking about the firm, not as an object but rather as a complex structure that a set of individuals bring to life.

- Occupational stress
- Psychosocial factor
- Prevention measure
- Working conditions

RECHERCHE DES CONDITIONS ET MOYENS DE L'AMÉLIORATION DE LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX EN ENTREPRISE

Dans le monde du travail, les risques psycho-sociaux (RPS) sont présentés comme un risque professionnel émergent, dont la nouveauté intrigue et déroute. La thèse principale développée dans cet article est la suivante : les RPS trouvent leur origine dans la manière de penser le travail, que nous avons nommée « paradigme fonctionnaliste ». Hérité de l'ère industrielle et conforme à l'esprit scientifique, ce paradigme permet d'appréhender le réel en réduisant sa complexité pour mieux le maîtriser et le contrôler. Le travail est ainsi parcellisé, organisé préférentiellement de manière rationnelle et mécanique. Le sujet au travail a alors tendance à être écarté et les RPS constituent un symptôme de sa résistance ; ils rappellent la complexité du réel et de l'être humain. Une prévention classique, qui correspond au paradigme fonctionnaliste, apparaît ainsi comme fondamentalement vouée à l'inefficacité. Il faudrait au contraire reconnaître l'individu dans son altérité et son intelligence, l'associer à la réflexion sur le travail et penser l'entreprise, non pas comme un objet, mais comme une structure complexe qu'un ensemble de sujets fait vivre.

Dans le monde de la prévention des risques professionnels, les RPS sont présentés comme un phénomène nouveau, dont l'émergence a été fortement accélérée par la médiatisation des suicides chez France Télécom. Il n'y a pas de consensus sur une définition des RPS, mais bien conflit : d'ordre politique, économique, de valeur, ou encore d'approche disciplinaire. Ce manque de clarté dans leur définition pose bien entendu problème lorsqu'il s'agit de passer à l'action préventive, d'autant plus que les entreprises y sont de plus en plus incitées, cadre réglementaire et jurisprudence allant dans le même sens.

Puisqu'une prévention efficace passe par une bonne compréhension du phénomène, on comprend l'importance du choix de la méthode de travail. La méthode appliquée ici est celle de l'audit patrimonial, méthode enseignée à AgroParisTech et devant être mise en œuvre durant le stage de fin d'études. Son principe est d'auditer les acteurs du système pour faire se rencontrer différents types d'expérience, d'analyses, de connaissance et d'intelligence sur le sujet. Ici, sur le sujet des RPS, auront été rencontrés par exemple des représentants syndicaux, des cadres en entreprise, des médecins du travail, des ergonomes, des universitaires, des membres

de réseaux de prévention, des membres de cabinets de consultants, etc. Lors de chaque entretien, c'est un cadre général neutre qui est proposé à la personne audité, qui lui permet d'exprimer librement son point de vue. Ce cadre comporte quatre registres : identification (décrire le phénomène RPS), diagnostique (évaluer les actions menées jusqu'à présent), prospective (construire des scénarios d'évolution de la situation) et propositions d'actions (que faire concrètement pour améliorer la prévention des RPS). Chaque point de vue est considéré avec neutralité, mais surtout légitimité - peu importe son contenu - légitimité due au simple fait qu'il est exprimé par un acteur faisant partie du système. Une première série d'entretiens se déroule au niveau macro et donne lieu à la rédaction d'un rapport intermédiaire. Une seconde série se déroule au niveau micro - ici des entreprises de plus de 1 000 salariés, concernées par le plan Darcos. La liste des organismes où travaillent les personnes auditées est donnée en annexe. Appuyé par le maître et le tuteur de stage, l'exercice est alors d'intégrer les différents points de vue exposés en entretiens, en tenant compte des ouvrages lus, pour proposer un cadre plus général, une explication systémique des RPS. Les résultats présentés dans cet article ressortent de ce travail d'intégration.

LE TRAVAIL

Inévitablement, la problématique des RPS interroge notre manière de penser le travail, il convient donc d'en proposer une description. L'agent au travail rencontre la résistance du réel. Pour surmonter cette résistance, il va s'investir à la fois psychologiquement et physiquement, il va travailler sur lui-même et dans son environnement pour produire les fruits de son travail. Cet investissement va contribuer progressivement à construire son identité, à la fois individuelle - par l'acquisition de connaissances et savoir-faire - et sociale - dans son rapport aux autres, au travail ou en dehors. On comprend alors qu'au travers de cet investissement, l'agent mette son être en jeu et que les effets du travail puissent être positifs comme négatifs (Dejours, 1998).

Avec les transformations à grande échelle de notre société, d'autres lieux de construction identitaire comme la ruralité, la famille ou encore la religion, ont perdu en importance. En contrepartie, les attentes des individus envers le travail augmentent, ce qui accentue potentiellement les effets du travail. Il peut être parfaitement épanouissant, et à l'opposé il peut conduire à des violences extrêmes (Pezé, 2008). Le suicide au travail serait un phénomène nouveau, qui témoigne de l'importance qu'a pris le travail aujourd'hui.

Quand on veut penser les RPS, il est ainsi nécessaire de garder à l'esprit différents niveaux d'analyse imbriqués entre eux. Qualité¹ de l'agent au travail, son vécu, son ressenti, son rapport au travail ; qualité de l'organisation du travail, des relations entre individus, du collectif de travail, du dialogue social en entreprise et au niveau national ; qualité de la production du travail, biens ou services. Mais aussi plus largement : qualité de la santé physique et mentale des agents, sur le lieu de travail et en dehors ; qualité des relations humaines en dehors du travail, notamment dans le milieu familial ; et finalement, qualité du vivre ensemble dans la société.

L'ORIGINE DES RPS

De multiples causes sont avancées par les personnes auditées pour expliquer les RPS : absence de prise en compte du travail réel dans sa prescription, impossibilité structurelle des managers d'exercer véritablement leur travail, activité des entreprises pensée préférentiellement pour les actionnaires au détriment des salariés et des clients, phénomène d'individualisation dans la société en général et dans le travail en particulier, dysfonctionnements du dialogue social au niveau de l'entreprise comme au niveau national...

Pour trouver un dénominateur commun à ces causes/conséquences des RPS, il faut essayer de penser un cadre plus général, qui ne se limiterait pas à une seule analyse disciplinaire. C'est pourquoi apparaît ici le mot « paradigme », qui désigne justement le cadre implicite général dans lequel se déroulent nos réflexions. Concernant les RPS, nous l'avons nommé « paradigme fonctionnaliste ».

Pourquoi avoir choisi ce terme ? Parce que l'organisation du travail obéit avant tout à une logique scientifique, rationnelle, où le chiffre, l'indicateur et la norme prennent toute leur importance. L'établissement de procédures normées permet aussi un contrôle accru des agents au travail, en réalisant une évaluation chiffrée en tant qu'écart à la norme (Foucault, 1975). Cela sans nécessairement tenir compte de la réalité, prenant parfois une tournure dramatiquement absurde. Citons cet exemple dans la restauration, où le travail de respect de la procédure empêche l'agent d'assurer la continuité de la chaîne du froid, alors que la procédure est justement mise en place pour assurer cette continuité (Dujarier, 2006).

Le paradigme fonctionnaliste est hérité de l'ère industrielle, où sa mise en place à grande échelle a permis dans le monde occidental un progrès technologique sans précédent. Il est toujours en vigueur aujourd'hui, on le constate notamment dans ce qu'on peut appeler la parcellisation du travail. En témoigne la montée en puissance de la polyvalence, de l'intérim, des contrats à durée déterminée, de la sous-traitance et des délocalisations qui en sont autant de symptômes. Les réseaux de sous-traitance nous rappellent aussi que loin de ne concerner que les grandes entreprises, les RPS concernent également une partie non négligeable des PME, qui constituent en France la majorité des entreprises.

Appliqué au travail, le paradigme fonctionnaliste trouve aujourd'hui ses limites. Le seuil de tolérance envers la souffrance au travail a considérablement baissé, il suffit pour s'en rendre compte de lire les romans de Zola. Il fut un temps où l'on acceptait le travail des enfants, les accidents graves, le manque de couverture sociale. On n'accepte aujourd'hui plus que l'on puisse souffrir psychologiquement du travail, et encore moins que l'on s'en suicide. La reprise par les médias des suicides chez France Télécom, quoi qu'on puisse en penser par ailleurs, témoigne au moins de cette tendance.

¹ *Qualité au sens du dictionnaire : « aspect, manière d'être de quelque chose, ensemble des modalités sous lesquelles quelque chose se présente ».*

Les limites du paradigme fonctionnaliste sont aussi accentuées par la baisse de la part de l'industrie et la hausse de celles des services. Ces évolutions macro-économiques se sont réalisées sans changement de paradigme, c'est le sens des expressions comme « industrialisation du tertiaire », ou « taylorisation des services », proposées par les personnes auditées. La production du travail est de plus en plus immatérielle, échappant de facto à la mesure chiffrée. L'évaluation du travail, dont on pourrait même envisager de discuter l'intérêt et la légitimité, rencontre des difficultés dans sa mise en œuvre concrète. Les nouvelles technologies ne donnent qu'une illusion de facilité d'évaluation, en apparence instantanée et infaillible. Le service, la relation à l'utilisateur ou au client échappent à la norme. C'est néanmoins toujours par la norme que le travail est prescrit, et quand les contradictions entre travail prescrit et travail réel deviennent trop fortes, les troubles apparaissent.

De ce qui précède, on comprend que l'entreprise se pense plutôt comme un ensemble mécanique, laissant peu de place à l'humain, dont le rôle est avant tout de rester fonctionnel. Les RPS montrent que la qualité globale de l'entreprise - son état général à un instant donné - ne peut être évaluée en mettant de côté ceux qui la font vivre (Morin, 1990). Ils rappellent la part de l'humain qui reste irréductible à l'objectivation scientifique, à l'organisation fonctionnelle. Les suicides montrent de façon violente la cassure qui s'est opérée entre l'individu et l'organisation. Bien plus que des drames locaux, leurs répercussions se font ressentir dans toute la structure et perturbent profondément son organisation - par exemple, M. Lombard qui doit quitter la direction de France Télécom suite à la vague de suicides. De manière extrême, le sujet, écarté de l'organisation du travail, répond en s'annihilant.

LE COLLECTIF DE TRAVAIL

Les RPS sont aussi une occasion d'interroger le mode de fonctionnement du dialogue social en France. Celui-ci repose majoritairement sur un consensus d'inspiration marxiste, datant lui aussi de l'ère industrielle, en accord avec

le paradigme fonctionnaliste. Les rapports sont bien souvent conflictuels - c'est ce qui fait paradoxalement consensus ! - et les revendications écornent la réalité du travail en la réduisant à des indicateurs chiffrés - temps de travail, salaire, prime, jours de congés, etc. Ces indicateurs ont certes leur importance, mais sont drastiquement réducteurs. Lorsque l'on subit une pression quotidienne due à des objectifs de productivité revus chaque année à la hausse, le niveau de salaire n'a que peu d'impact en termes de RPS.

Ce mode de fonctionnement avait sans doute un sens au 19^{ème} siècle, mais les RPS sont aujourd'hui le symptôme d'une inadéquation. Nombreux sont les acteurs à remarquer la perte du collectif de travail, l'individualisation croissante au travail. La judiciarisation des conflits montre aussi que les agents ne comptent plus sur le collectif pour faire entendre leurs revendications. Le collectif de travail ne leur permet plus de négocier les termes de leur contrat. Non seulement le contrat légal entre employé et employeur, mais également les multiples contrats interindividuels implicites et explicites qui régissent les différentes qualités au travail mentionnées plus haut. Pour prendre un exemple concret, la mesure de la satisfaction client montre que l'agent n'a pas les moyens, individuels ou délégués, de participer à la définition de ce qui fait que le client serait satisfait. Pas plus qu'il n'a généralement les moyens de participer à la définition de ce qui fait la qualité de son travail.

Dans cette perspective, il est remarquable d'entendre quelques personnes en entreprise dire que les RPS constituent une opportunité sans précédent pour les acteurs de l'entreprise de définir un nouvel espace de dialogue social, dans lequel les conflits et problématiques traditionnels et de court terme seraient provisoirement mis de côté pour laisser place à un autre mode de dialogue. Les RPS pourraient représenter une opportunité pour les partenaires sociaux de redéfinir les termes du dialogue social, de mettre en place une autre approche partagée des enjeux de l'entreprise : non plus d'inspiration « lutte des classes », mais plutôt constructiviste.

LES PISTES D'ACTION

Maintenant que des pistes de réflexion concernant les RPS ont été proposées, il s'agit, à partir de ce que proposent les personnes auditées, d'imaginer quelles pourraient être des actions efficaces en termes de prévention. Cela est délicat puisqu'il s'agit de sortir de nos cadres traditionnels de pensée. On peut tout d'abord évoquer quelques mesures qui, parce qu'elles restent ancrées dans le paradigme fonctionnaliste, apparaissent vouées à l'échec. C'est le cas par exemple des actions de type observatoire du stress. Une nouvelle série d'indicateurs est mise en place, mais cela ne fait que rajouter des chiffres aux chiffres et élude une véritable réflexion sur le travail. De même, une labellisation des entreprises concernant leur prise en charge des RPS serait une mesure normative, et laisse sceptique d'autant plus qu'elle risque d'être associée à une action d'ordre publicitaire.

Dans un autre esprit, puisque c'est un évincement du sujet dans le processus d'organisation du travail qui est à la source des RPS, il faut essayer de lui redonner une place. Cela passe par une mobilisation de toutes les composantes de l'entreprise, à commencer par la direction. Le sujet de la qualité de vie au travail, fondamentalement lié à celui de la qualité de la production, ne peut être délégué au département ressources humaines, et encore moins externalisé. La direction se mobilise pour impulser une démarche à laquelle sont associés les autres acteurs de l'entreprise : managers, représentants du personnel, services de santé au travail, etc. Sans bien sûr oublier le salarié lui-même : pour comprendre pleinement une tâche, aussi simple ou rébarbative puisse-t-elle sembler, il faut recueillir le point de vue de la personne qui la réalise. On ne peut comprendre véritablement un travail qu'en le réalisant soi-même, il faut donc accepter d'écouter celui qui le réalise.

Si ces idées peuvent sembler simples, elles constitueraient pourtant un profond changement dans les rapports humains au travail. Cela implique de sortir de l'affrontement institutionnalisé, de la mimésis violente, de reconnaître l'Autre dans son humanité. Cela implique de sortir de la vision mécaniste de l'entreprise pour la considérer comme une communauté d'individus, qui en vivant et travaillant ensemble fait exister

une structure productrice de services ou de biens. Pour terminer ce paragraphe, une citation de Introduction à la pensée complexe d'Edgar Morin, datant déjà de 1990 et qui paraît pourtant encore très d'actualité : « Dans l'entreprise, le vice de la conception taylorienne du travail fut de considérer l'homme uniquement comme une machine physique. En un deuxième temps, on a réalisé qu'il y avait aussi un homme biologique ; on a adapté l'homme biologique à son travail et les conditions de travail à cet homme. Puis, quand on a réalisé qu'il existe aussi un homme psychologique, frustré par des tâches parcellaires, on a inventé l'enrichissement des tâches. L'évolution du travail illustre le passage de l'unidimensionnalité à la multi-dimensionnalité. Nous ne sommes qu'au début de ce processus. »

CONCLUSION

Les RPS sont présentés comme un risque professionnel émergent ; pourtant, les conditions ayant abouties à leur apparition ne sont pas moins en place

depuis fort longtemps. Des avancées scientifiques et des possibilités technologiques spectaculaires nous ont accompagnés depuis la révolution industrielle, propageant un mode de pensée fonctionnaliste, basé sur la science et l'objectivation, au détriment de la recherche de sens et de la transcendance. La physique a remplacé la métaphysique, les élites sont formées aux mathématiques. Si ce mode de pensée nous a apporté le niveau de confort et l'espérance de vie inégalés que nous connaissons aujourd'hui - avec en parallèle des capacités de destruction physiques et organisationnelles elles aussi inégalées comme en témoignent les événements de la seconde guerre mondiale - il trouve ses limites dans le peu de place qu'il accorde à la complexité et à l'humain, et les RPS en sont un symptôme. Ce n'est pas un hasard si depuis la fin du XIX^{ème} siècle on a assisté à l'apparition de la philosophie de Nietzsche, de l'absurde de Beckett, de la théorie mimétique de Girard, et de la pensée complexe de Morin.

La problématique des RPS déroute de nombreux acteurs ; le simple flou qui entoure sa définition en témoigne. Pour s'y attaquer, la tentation est d'appréhender le problème comme on aborde tradi-

tionnellement un problème de nos jours : dans un esprit mécaniste et fonctionnaliste. Mais quand c'est la manière de faire qui pose problème, en voulant faire mieux, on risque de faire pire. Des RPS on peut aisément établir un lien avec la dégradation de la biosphère, qui trouve aussi sa cause dans une approche fonctionnaliste de la nature. Dans le fond se posent des enjeux de dignité de l'Homme, de sa liberté, de la façon dont il s'inscrit dans la nature. Ce sont des questions éminemment philosophiques, mais aussi fortement liées à des choix politiques.

Si jusqu'ici les actions qui ont été menées restent majoritairement fidèles à l'esprit fonctionnaliste, les RPS sont aussi l'occasion de tenter de s'écarter de ce cadre de pensée, car ils constituent une manifestation trop visible pour être simplement ignorés. Et il semble aujourd'hui - cela rend d'ailleurs optimiste - qu'une dynamique de changement de fond ait été entamée. Il n'y a plus qu'à espérer que cette dynamique ne s'essouffle pas.

Reçu le : 13/03/2012

Accepté le : 03/10/2012

OUVRAGES AYANT CONTRIBUÉ À LA RÉFLEXION

CLOT Y. - *Le travail à cœur*, 2010, La Découverte, 192 pages

DEJOURS C. - *Souffrance en France*, 1998, Seuil, 225 pages

DEJOURS C. - *Suicide et travail, que faire ?*, 2009, PUF 136 pages

DUJARIER M-A. - *L'idéal au travail*, 2006, PUF, 237 pages

FOUCAULT M. - *Surveiller et punir*, 1975, Gallimard, 360 pages

DE GAULEJAC V. - *Le coût de l'excellence* (avec Nicole AUBERT), 1991, Seuil, 341 pages

DE GAULEJAC V. - *Travail, les raisons de la colère*, 2011, Seuil, 334 pages

MORIN E. - *Introduction à la pensée complexe*, 1990, Points, 158 pages

PEZE M. - *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, 2008, Pearson, 240 pages

PEZE M. - *Travailler à armes égales*, 2011, Pearson, 224 pages

REY O. - *Itinéraire de l'égaré, du rôle de la science dans l'absurdité contemporaine*, 2003, Seuil, 320 pages

Annexe

PERSONNES AUDITÉES

24 personnes au niveau macro :

- Ingénieur conseil régional à la CRAMIF
- Médecin du travail retraitée du CISME
- Direction des risques professionnels à la CNAM-TS
- Direction du cabinet de conseil Technologia
- Chargé de mission à l'ANACT
- Sociologue à l'INRS
- Représentant de la CFDT, administrateur de l'INRS
- Professeur de médecine du travail à Lille 2
- CARSAT de Montpellier
- Consultant du cabinet de conseil OMNIA
- Ergonome et ergologue à Paris 1
- Chargé de la cellule RPS à la DGT

- Inspection médicale à la DGT
- Directeur du cabinet de conseil Stimulus
- Représentant de la CFTC, administrateur de l'INRS
- Représentant de la CGT, administrateur de l'INRS
- Représentant de la CFE-CGC, administrateur de l'INRS
- Représentante de l'UPA, administratrice de l'INRS
- Médecin inspecteur régional à Paris
- Représentant de la CGT-FO, administrateur de l'INRS
- Représentant de la CGPME, administrateur de l'INRS
- Economiste à l'INRS
- Représentant du MEDEF, administrateur de l'INRS
- Statisticien et ergonome, chercheur au CEE et au CREAPT

7 personnes au niveau micro :

- Mme P. - Entreprise 1
- Mme V. - Entreprise 1
- Mme P. et M. G - Entreprise 1
- M. M. - Entreprise 1
- M. S. - Entreprise 2
- M. S. - Entreprise 2
- Mme G. - Entreprise 3