

Session du 17 avril 2008

Les troubles psychosociaux : Exposé de Christophe Dejours

La médecine du travail face aux troubles psychosociaux : pratiques et expériences

Rapport Nasse/Légeron

Conclusion

Les troubles psychosociaux : Exposé de Christophe Dejours – Professeur de psychologie du travail – CNAM Paris

Christophe DEJOURS propose d'évoquer **une approche des risques psychosociaux** qui, selon lui, peut paraître caricaturale dans la mesure où il n'aura pas le temps de justifier l'ensemble de son propos. Si la présentation peut paraître lapidaire, elle s'appuie sur un travail commencé il y a plus de trente ans, rappelle-t-il. Christophe DEJOURS souhaite suspendre pour un moment les préoccupations dominantes de gestion pour aborder la question du travail. Pour lui, il faut lâcher la gestion pour entrer dans la matérialité du travail, et donc, par là, admettre l'existence de contradictions, se poser des questions qui gênent.

Il existe les risques psychiques d'un côté, les risques sociaux de l'autre. Faire l'amalgame des deux est impossible. Ce sont deux choses différentes. La façon de les traiter se doit aussi d'être différente. Il faut sortir de l'amalgame pour traiter ces risques. Un amalgame ne permet pas de proposer des mesures efficaces. Il condamne aux mots d'ordre qui ne donneront rien par la suite.

Il s'agit **d'analyser le travail**, même si cela peut apparaître comme un détour suspect du point de vue de ceux qui prônent la fin du travail, la fin de la valeur du travail. Il faut partir de la clinique, de l'ordinaire du travail, ressaisir les questions du terrain pour en faire des questions scientifiques.

Un désaccord sur le terme « travail » existe. Qu'est-ce que c'est que le travail ? Pour Christophe DEJOURS, ce n'est pas un salaire, un emploi, un statut, c'est bien sûr tout cela mais ce n'est pas que cela. Ce qui caractérise en propre le travail, c'est le décalage irréductible entre le travail prescrit et ce qui est fait, l'effectif du travail. Cette découverte a été faite il y a quarante ans par Alain WISNER (1923-2004). Les gens au travail ne respectent pas les consignes. Pourquoi ? Parce que si les gens

se contentent d'exécuter les ordres, ça ne marche pas. L'obéissance, la bonne volonté, la servilité ne définissent pas le travail. S'il n'y a que cela mise en œuvre, tout tomberait en panne, ça ne marcherait pas !

Quand on travaille, on se heurte au réel du travail. Le travail, c'est le problème qui se pose à tout travailleur en dehors de la prescription, c'est-à-dire dès que le monde ne se présente pas comme l'a prévu la prescription. Le monde se présente sous forme d'accident, d'incident, de panne, d'anomalie. C'est pour cette raison que l'ensemble du procès de travail ne peut être réduit à la seule prescription. De fait, la prescription correspond à un déni de réalité. Le réel, se fait connaître au travail dans la résistance, il résiste à la maîtrise. Les gens qui travaillent possèdent une technique, un savoir faire qui les rend agiles. Quand ça ne marche plus, on est face au réel qui met en échec pour une part toutes les connaissances qui permettaient apparemment de prévoir le travail.

Christophe DEJOURS prend l'exemple d'un incident informatique. Ce n'est jamais prévu qu'il n'y ait pas d'informatique ! Quand l'informatique tombe en panne, le travail change. Il s'agit, par exemple, de gérer les demandes de personnes qui deviennent agressives. Il s'agit de gérer une foule en colère. Le réel fait surgir de nouveaux défis. Quelle intelligence déployer alors ?

Christophe DEJOURS poursuit. « *Le travail, ce n'est pas seulement le temps qu'on passe sur le lieu de travail. Les soucis du travail, c'est encore le travail* ». L'angoisse fait partie du travail. Être angoissé, ne pas dormir la nuit. Imaginer la manière dont on va se sortir d'une situation qu'on va retrouver le lendemain.

Pour définir ce qui se passe au travail, il est nécessaire de prendre en compte l'endurance. Elle fait partie du travail, comme aussi l'intelligence qui invente au fur et à mesure des solutions. C'est nécessaire pour travailler. On est mis en face de situations, de problèmes dont on ne connaît pas la solution. On ne sait pas, parfois, on ne sait jamais. En s'adressant à Denis MICHARD, Christophe DEJOURS rappelle que le travail de la réanimation médicale, « c'est dur, et que parfois personne ne sait quoi faire ! ». Dans cette situation, c'est le travail qui est en cause. Remonter vers le travail, c'est le défi posé aux réanimateurs. Le réel se caractérise par le fait que personne ne connaît a priori la réponse. « Parfois c'est autre chose, je ne sais pas quoi faire, peut-être que d'autres savent, mais moi je ne sais pas ! ». L'individu doit inventer, se rapprocher des autres. Faire preuve d'intelligence pour surmonter les obstacles du

réel. Mais la surcharge de travail brise les gens, et, alors ils font mal leur travail.

Christophe DEJOURS oppose les rêveries des chercheurs ou des gestionnaires qui ne pose pas la question de la réalité du travail tel qu'il vient de l'évoquer, à la prise en compte d'une clinique de l'intelligence au travail. Cette intelligence n'est envisagée que dans le cadre du travail. Elle n'existe pas, tant qu'elle n'est pas confrontée avec cette réalité du travail. De l'échec et de l'endurance à l'échec naît cette intelligence. « Ça finit par marcher parce qu'on a échoué ». De ce point de vue, la « mesure du travail » pose problème. L'idée des 35 heures correspond à un contresens clinique affirme Christophe DEJOURS qui définit ensuite la nature de l'intelligence dont il vient de parler.

Cette intelligence est subjective. Le rapport entre « travail » et « non-travail » est très poreux. Le travail colonise la vie psychique. Sans ce phénomène, il n'y aurait pas de performance. La réalité du travail ne se réduit pas aux prescriptions et aux espaces dédiés au travail. D'une certaine manière, rappelle Christophe DEJOURS, les femmes des ingénieurs « travaillent » à côté de leurs maris pour maintenir la sûreté de fonctionnement sur laquelle ils travaillent. De même, un grand nombre de difficultés que connaissent les enfants provient du rapport que les parents entretiennent avec le travail. On sait où commence le travail, on ne sait pas où il finit. C'est une question de mobilisation des intelligences.

Il affirme ensuite que le travail est essentiellement intersubjectif. Travailler avec un client, un usager, quelqu'un. Il n'existe pas de travail qui ne soit pas d'abord intersubjectif. La plupart du temps, il va falloir faire travailler le bénéficiaire du service, arriver à le faire coopérer (ex : former le malade à comprendre ce qu'est le diabète pour qu'il applique au mieux les prescriptions. Lui apprendre le diabète).

Si le travail est fondamentalement subjectif, c'est qu'il n'appartient pas au monde visible. L'essentiel du travail ne se voit pas. Il n'est pas mesurable, ni aujourd'hui, ni jamais, parce qu'on ne mesure pas la subjectivité. On ne mesure pas un rêve. « Si vous me racontez un rêve. Je suis obligé de vous croire. Ce qui se passe subjectivement n'est pas reflété par un quelconque indicateur, à moins d'être positiviste borné ! », affirme Christophe DEJOURS.

Christophe DEJOURS précise le sens qu'il attribue à la subjectivité dans le travail. Le travail n'est pas qu'intellectuel, chacun s'y engage

subjectivement. C'est le sens à donner à ce qu'il appelle la tricherie. « Il s'agit d'inventer de chemins. Se faisant, chacun fait des infractions aux règlements. Mais personne ne peut pas le dire. Il est nécessaire d'interpréter les ordres, mais c'est interdit. Il faut être intelligent mais discrètement. Un inspecteur des impôts triche avec les règlements des impôts sinon les impôts ne rentrent pas. Il faut faire des compromis. On ramasse un peu, mais pas tout ce que les règles prévoient ».

Cette subjectivité est aussi intersubjectivité. Si chacun devient intelligent et si personne ne peut expliquer aux autres cette intelligence, c'est le chaos. Nécessité de mettre l'intelligence ensemble. Christophe DEJOURS relie ainsi intersubjectivité et coopération. La coopération correspond à un accord sur les manières de faire. Elle repose sur les règles que les gens construisent ensemble. Elle part du bas. Elle dépasse la coordination. C'est un travail critique qui nécessite de parler tout haut, d'établir des phases de délibération interne. Elle repose sur une « base dure », celle de la phase technique, la rationalité en efficacité, la rationalité instrumentale, mais aussi sur quelque chose qui n'est pas instrumentale, mais relative aux valeurs, au juste, à l'équité... (ex : réduire les cadences pour travailler ensemble). Chacun a son point de vue en fonction de la manière dont il voit les choses. Comment cela s'arbitre-t-il ? L'espace délibératif est celui de l'expression des opinions. Mais, avoir une opinion n'est pas si simple, et quand on en a une, il n'est pas facile de l'exprimer, car cela nécessite de montrer qu'il y a des choses qu'on ne sait pas faire, ou si on sait le faire et qu'on l'exprime, « on se fait piquer ses secrets ».

Christophe DEJOURS rappelle la nécessité de la confiance dans le travail intersubjectif. « Ce n'est pas un cadeau du ciel ! » précise-t-il. La confiance se construit de manière éthique. Il est nécessaire que s'organise la civilité entre les gens. Les règles qui organisent les rapports entre les gens recouvrent à la fois une visée instrumentale et l'organisation de la civilité. Ex : comment construit-on un planning ? Cette construction nécessite l'acceptation de distribuer la générosité, la prévenance, la loyauté, le respect de l'autre. Vivre ensemble correspond à une dimension à la fois sociale et politique, suppose une rationalité morale pratique. Le monde du travail est un monde social. Si l'espace du travail se dégrade, le travail et la sociabilité disparaissent en même temps. Disparaissent à la fois la confiance et la convivialité. Quand existe une convivialité dans le travail, le partage de la difficulté devient possible. « On parle du football aussi mais seulement quand on partage convivialement les choses. La convivialité n'est pas un supplément d'âme, c'est un ressort de travail. », précise Christophe DEJOURS.

Mais pourquoi les gens travaillent-ils donc ? En échange de la contribution qu'ils apportent, ils attendent une rétribution qui n'est pas simplement celle de l'argent. Si l'argent fonctionne comme une modalité de rétribution, c'est sur le plan symbolique ou moral, pas sur le plan matériel. Les gens attendent de la reconnaissance et du prestige qui permettent de transformer la souffrance au travail qui vient d'être évoquée. « La reconnaissance passe dans des épreuves de jugement. »

Christophe DEJOURS rappelle que ce dont il vient de parler, c'est du travail vivant, individuel et subjectif. Il considère que MARX a raté l'analyse du travail collectif en se focalisant avant tout sur le temps de travail. Puis, il revient sur les dernières années, en focalisant son analyse sur les effets de l'introduction de la méthode d'évaluation individuelle des performances qu'il considère comme un contresens théorique. Cette méthode offre l'illusion de l'objectivité. Elle repose sur un présupposé. On pourrait mesurer quantitativement le travail. Or, dans le meilleur des cas, on ne mesure que le résultat du travail, mais le résultat du travail n'est pas le travail. Christophe DEJOURS prend l'exemple d'une équipe de psychiatrie. « On parle d'un malade. Un infirmier raconte. Un autre plus jeune dit que ce n'est pas comme cela qu'il faut faire. Le patron l'arrête. « Laisse-le faire ». Il faut qu'il fasse ses expériences. Travailler à ce moment-là c'est se retenir. Il faut prendre l'image du chœur. Le choriste écoute les autres. Il se retient. ».

Que peut-on mesurer ? On mesure le nombre d'actes, le nombre de dossiers, le nombre de « bâtons » comme on le fait dans la police. Il existe toute une production de tâcherons de la recherche centrée sur ce genre de mesure. « Work on stress, cinquante ans que ça dure ! » rappelle-t-il.

Pour Christophe DEJOURS, l'évaluation individuelle des performances génère un sentiment d'injustice. En effet, l'évaluation doit être objective, quantitative et individuelle pour pouvoir comparer le travail des uns et des autres (ex : questionnaire). L'évaluation finit par « monter tout le monde les uns contre les autres ». Elle favorise la stimulation puis l'augmentation des pathologies de surcharges. La concurrence déloyale apparaît (primes, chantages pour l'emploi). Dans ce cas-là, tout est permis, et lorsqu'on monte dans la hiérarchie, Christophe DEJOURS affirme que c'est de pire en pire : la confiance se dérobe, la méfiance s'installe. La prévenance des uns envers les autres disparaît, le monde social se dissout. À la fin, on assiste à une destruction des solidarités.

Face aux insultes, au harcèlement, personne ne bougera. « Le harcèlement n'est pas nouveau, ce qui est nouveau c'est que les autres ne bougent pas ! ». Les harcelés commencent par se demander s'ils ne sont pas responsables. On arrive à un monde dévasté, un monde de solitude. Les gens sont de plus en plus seuls dans le travail. Les pathologies qu'on décèle aujourd'hui sont des pathologies ayant pour origine la solitude. « Elles sont passées par une médiation sociale, celle de la destruction des règles de convivialité. ». Nous apprenons ainsi à nous détester.

Christophe DEJOURS relève une autre source de problème : la qualité totale, elle aussi constituant un contresens théorique. La qualité totale n'existe pas. « Cela peut constituer un idéal à atteindre soit, mais ça n'existe pas ! ». Elle oblige les gens à frauder. Les rapports d'activités deviennent des mensonges.

Débat

À la suite de l'exposé, quelques questions sont posées. Elles ont pour but de faire préciser l'exposé. **Philippe BIELEC** rappelle que son problème, ce n'est pas d'aider une personne, mais d'aider une entreprise. Il demande : comment faire pour aider une entreprise ?

Christophe DEJOURS répond en estimant qu'il faut diviser cette question. D'abord, il faut repérer les situations où les gens vont mal. On est d'abord du côté des soins. On peut capitaliser les connaissances à partir des lieux de consultations. Sans cela, on ne peut pas construire des stratégies de prévention, affirme-t-il. Ensuite, il faut voir comment prévenir ? Il faut passer d'entreprise en entreprise, de service en service. Les principes sont généralisables, mais on ne peut pas généraliser les mesures.

Ce qui est en cause, c'est l'organisation du travail, les dispositifs de contrôle (social, de discipline). Il existe un rapport entre organisation du travail et santé mentale. Des expériences portant sur la transformation de l'organisation existent, par exemple, la remise en cause de l'évaluation individualisée. Il faut inventer d'autres formes d'évaluation. La reconnaissance est une évaluation que nous recherchons. Elle passe par des épreuves de jugement. L'évaluation peut être un élément de la coopération verticale. Le temps de l'évaluation est un temps de construction des rapports de confiance et d'autorité. On peut faire de ce temps de délibération un temps de reconnaissance qui permet de capitaliser les compétences (distinguer les qualifications et les

compétences qui sont toujours situées et qui s'inscrivent comme un capital collectif). La compétence se forme. Comment l'élaborer, la mettre à jour, la rendre visible ; Il faut aller dans ce sens plutôt que de faire de la gestion. Un travail de sémiotisation, d'élaboration de l'expérience est nécessaire. Il faut sans doute aider les hiérarchies à aller dans ce sens, « évaluer ce qu'on ne connaît pas ! », précise Christophe DEJOURS qui insiste sur l'importance de trouver et de faire travailler des consultants-chercheurs souhaitant s'intéresser au travail et qui soient formés à la question particulière du travail telle qu'elle vient d'être posée. Il s'agira pour eux de trouver et de faire connaître ce qui n'est pas connu. Si on pratique ce type d'évaluation, on dégagne des solutions, propose-t-il.

Poursuivant les propos de Christophe DEJOURS, **Philippe RENAUD** estime que le travail c'est l'échec, qu'il existe de plus en plus d'automatismes à gérer, que les automatismes entraînent de plus en plus de choses à mesurer à gérer... Qu'est-ce qu'il faudrait faire ? « Votre discours est-il audible de la part des entreprises du CAC 40 ? », s'interroge-t-il.

Christophe DEJOURS pense qu'il est difficile de répondre à cette question, car la réponse sort du champ de la clinique auquel il s'est jusqu'à présent tenu. Pour lui, le problème est de sortir de la question de l'évaluation individualisée du travail. Il estime que cela est possible. Bien sûr, il existe des entreprises qui continuent, même si ça va mal, car il y a des bénéficiaires à tirer. Même s'il y a de la casse, c'est la guerre, et la guerre justifie la casse. « Les méthodes d'évaluation introduisent la peur. Ça tient tant qu'il y a un patrimoine de coopération à exploiter. Après, on ne sait pas. », ajoute-t-il. Il précise aussi que lorsqu'on est engagé dans la prévention, on est engagé dans un débat social plus large. La situation s'aggrave, mais le débat lui semble plus actif aujourd'hui qu'il ne l'a été hier.

Jacques SAVOYE relève les difficultés de sortir d'un système lorsqu'on y est. Il remarque que dans la FPT, on est toujours un peu en retard. Comment faire alors pour ne pas entrer dans le système tel qu'il vient d'être décrit ? Christophe DEJOURS précise que la dimension collective est essentielle, qu'il faut mettre les gens ensemble pour discuter.

Deux questions sont posées. Yves COURTOIS rappelle qu'on ne traite pas du travail tel qu'il vient d'être évoqué dans toutes les écoles de management. Que faudrait-il introduire dans les formations ? « Que pensez-vous du texte du Document Unique qui met en avant la nécessité de traiter du travail réel ? », demande-t-il. Quant à Jean-Yves MOREL, il

souhaiterait savoir s'il existe une divergence entre les sciences sur la question du travail ou s'il existe des divergences au sein de la science que représente Christophe DEJOURS.

Christophe DEJOURS rappelle qu'il croit beaucoup à la valeur de l'exemple, et que, en matière d'organisation, les gens agissent très souvent par mimétisme. Si un cas permet de montrer qu'on peut faire autrement, il y aura un impact. Un cas, cela peut être très fort, remarque-t-il. Les hôpitaux adoptent les méthodes de gestion fondées sur des bases scientifiques erronées. « Je ne sais pas comment convaincre qu'il ne faut pas faire cela. Il ne faut pas mesurer le temps de travail. Il faudrait décrire le travail », répète-t-il. Il estime qu'il existe une « désertification en cours du travail » et une tendance à écarter les gens de métier « qui rappellent toujours les règles de métier ».

Répondant à Yves COURTOIS, il rappelle que la Mission que dirige William DAB sur la formation est complètement acquise à l'idée de réintroduire la science du travail dans la formation des futurs dirigeants lesquels ignorent complètement ce qu'est le travail. « Il n'est pas possible de réformer les organisations si on ne sait pas ce qu'est le travail », rappelle-t-il. Quant aux divergences à l'intérieur de la science, il précise à l'intention de Jean-Yves MOREL qu'elles ne sont pas un résultat simplement idéologique. Les contradictions sont dans le monde. Le travail contient ces contradictions, que le travail peut générer le pire (le meurtre, le suicide...) et le meilleur (la santé mentale qui se construit sans doute plus dans le travail que dans l'amour qui est l'autre volet de la construction de soi).

La médecine du travail face aux troubles psycho-sociaux : pratiques et expériences

Hélène BERINGUIER (ANMTEPH) évoque le cas d'une aide-soignante en proie à des difficultés liées au fonctionnement professionnel. Difficulté à verbaliser les situations vécues, manque de travail en équipe, chaque catégorie ayant ses priorités et ne voyant pas l'intérêt de mise en commun. Les difficultés proviennent aussi des contraintes architecturales, de l'organisation du travail. Un nouvel arrivant non accompagné et ayant démissionné par crainte de faire des erreurs.

Hélène BERINGUIER évoque l'intérêt de l'aide-soignante pour la polyvalence mais à condition que cela soit suivi d'effets. Elle évoque également son point de vue en matière de suivi des procédures d'hygiène, mal suivies, car on n'a pas expliqué aux gens, le manque d'autonomie entraînant des marges de manœuvre insuffisantes, un manque d'échanges collectifs du à des chevauchements strictement limités aux transmissions ciblées). Par contre beaucoup de groupes de travail sont mis en place qui ne compensent pas ces manques. Le métier réel évoqué semble trop éloigné du métier rêvé. Une tendance à l'individualisme et au manque de respect prédomine.

Puis **Denis MICHARD (ANMTEPH)** présente ensuite la question des risques psychosociaux à partir d'une « vue locale ». Il présente quelques cas cliniques.

Madame F., travaillant dans l'action sociale, subit une agression avec vol sur le parking du service. Cet accident du travail entraîne un arrêt de six mois. Elle souhaite reprendre là où elle travaillait avant cette agression et poursuit son suivi d'aide. Pourtant des angoisses se réactivent dues en partie à la réutilisation du parking. Madame F. accumule des difficultés professionnelles. Elle obtient un changement de lieu de travail et connaît un nouvel incident avec un jeune qui s'enfuit. Cet incident est banalisé par la hiérarchie. Il entraîne pourtant un nouvel arrêt de travail. Madame F., voyant remises en cause ses compétences professionnelles demande un nouveau changement de lieu de travail. Elle a rencontré de nombreux interlocuteurs au cours de cette période. C'est une personnalité complexe à tendance persécutive.

Madame D., auxiliaire de puériculture, 58 ans, rencontre des difficultés dans le travail. Ses rapports avec les enfants sont de plus en plus difficiles, mais aussi avec les parents dans le cadre du soutien à la

parentalité. Ses rapports aux horaires sont aussi difficiles. Elle souhaite obtenir un poste plus technique, mais en même temps éprouve une crainte de dévalorisation. Elle glisse vers la dépression. Denis MICHARD souligne un gâchis de compétences lié à une perte de repère. Madame D. pose elle-même la question de la reconnaissance au travail. Elle perd la capacité à se projeter dans un avenir professionnel même court.

Enfin, Madame P., 50 ans, auxiliaire de puériculture devenue éducatrice de jeunes enfants est présentée comme dépressive, stressée. Dans la crèche où elle travaille, l'organisation prévoit d'affecter les éducatrices de jeunes enfants dans les sections où sont déjà des auxiliaires de puéricultrice. Madame P. fait le travail des auxiliaires en cas d'absence. Elle éprouve une impression de perte de rôle propre. Elle finit par changer de crèche et arrive dans une crèche où son rôle propre est reconnu.

De ces études de cas sont tirées quelques remarques générales. Le nombre des acteurs concernés est important. Les organisations de travail jouent un rôle important dans la venue des difficultés professionnelles. Il y a nécessité d'analyser très en détail les situations particulières des personnes. Il existe toujours une difficulté de tirer des leçons collectives et de construire une vue d'ensemble d'une situation qui soit partagée par le plus grand nombre....

Rapport Nasse/Légeron sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail remis au ministre de la santé, qui établit une série de propositions d'actions.

En guise d'introduction, **Dominique PECAUD** rappelle le contexte de réception du rapport. Nous baignons dans un discours politique qui cherche à revaloriser le travail sans doute plus pour ce qu'il produit économiquement que ce qu'il permet de construire psychologiquement et socialement. La valeur du travail est plus analysée du point de vue économique que de celui de la capacité qu'il aurait à construire psychiquement les individus et à instituer des relations entre eux. Les formes d'organisation du travail illustrent cette tendance : rationalisation du travail (normalisation, contrôle), instrumentalisation des travailleurs (rapport qualifications/compétences, désinstitutionalisation du « cadre » du travail au profit des régulations sociales par réseaux ou données par les formes des marchés du travail.

L'évolution de l'analyse sociale du rapport au travail montre une dépolitisation grandissante des analyses globales du travail au profit d'un point de vue purement fonctionnel, une psychologisation des problèmes entraînés par les nouvelles formes d'organisation du travail, une biologisation des réponses, une personnalisation et une responsabilisation individuelle des solutions (employabilité, hygiène de vie, mobilité, ...).

Le plan du rapport est rappelé, ponctué par quelques commentaires.

► **Définir et délimiter les risques psychosociaux.** Dans cette partie, une définition du stress est proposée ainsi que des définitions du harcèlement et des violences au travail. Puis les auteurs du rapport décident de retenir une approche ergonomique ou médicale du stress et rappellent l'existence de différents paradigmes scientifiques : KARAZEK (demande-contrôle), SIEGRIST (effort récompense), SELYE (réponse d'adaptation), LABORIT (inhibition d'action), LAZARUS (double évaluation de la situation : danger, ressources disponibles). Ils insistent sur la nécessité de tenir compte à la fois de l'environnement et de l'individu.

Commentaire : cette première partie du rapport propose une réduction des RPS au stress, présenté à la fois d'un point de vue médical et social ; Puis sont évoquées des dimensions individuelles et environnementales du problème sans chercher de rapport de causalité ; les auteurs accordent une grande importance à l'objectivation du problème grâce à des modèles permettant sa quantification.

► **Les indicateurs existants ou améliorables.** Les auteurs souhaitent que soit dégagé un indicateur global du stress ainsi que des indicateurs spécifiques tirés d'enquêtes ou de sources administratives. Parmi les indicateurs spécifiques, certains sont améliorables à faible coût (mouvement de main d'œuvre, absentéisme, recensement des suicides), d'autres demandent plus d'investissements.

Commentaire : le constat fait est qu'il n'existe pas d'indicateur vérifiant les conditions requises pour une approche simultanée des aspects médicaux et sociaux.

► **Les propositions d'actions que contient le rapport sont au nombre de huit.** Plusieurs portent sur le projet de constituer une statistique nationale d'indicateur global du stress.

Proposition 1 : un indicateur global tiré d'une enquête psychosociale évaluant à la fois les conditions sociales de travail et l'état psychologique du sujet.

Proposition 2 : des indicateurs spécifiques à partir des enquêtes existantes et d'autres sources comme les mouvements de main d'œuvre, les arrêts maladies de courte durée, les rapports d'activité des médecins et des inspecteurs du travail...

Sont ensuite évoquées des actions particulières relevant de l'Etat.

Proposition 3 : lancer des expériences pilotes dans les services publics (plus du quart des salariés français) en recueillant des informations, en engageant l'analyse au sein des CTP et CHS et en poursuivant les discussions dans le cadre de la conférence sur les parcours professionnels et les conditions de travail dans la Fonction Publique.

Proposition 4 : ré-analyser les incitations à réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles, en évaluant économiquement des mesures incitatives pour plus de prévention primaire et secondaire dans le champ des AT-MP. Il s'agit aussi d'évaluer le coût des conséquences sur l'état général de la santé des personnes concernés par les expositions aux risques psychosociaux avant de réglementer (réparation prise en charge par la branche AT-MP ; renforcement de la compétence des Comités régionaux de Reconnaissance des Maladies Professionnelles).

Proposition 5 : conduire « l'autopsie psychologique » des suicides au travail, par une compréhension rigoureuse des différents paramètres

(médicaux, psychiques, sociaux et environnementaux) susceptibles d'être impliqués dans le geste suicidaire d'un salarié.

Il s'agit également d'informer, de sensibiliser et d'inciter les entreprises au phénomène des risques psychosociaux.

Proposition 6 : lancer une campagne publique d'information (Ministère du travail) dont le but est de favoriser la prise de conscience, d'éviter le déni ou la stigmatisation des personnes. Cette campagne doit définir une cible nationale puis être déclinée par secteurs d'activités ou branches professionnelles.

Proposition 7 : former les « acteurs » au sein de l'entreprise. Il s'agirait d'introduire, éventuellement par voie réglementaire, un module de formation pour les membres des CHSCT, de renforcer les pouvoirs de saisine des CHST en matière de risques psychosociaux, d'élargir les connaissances scientifiques médicales et pratiques des médecins du travail. Il s'agit aussi de développer la formation initiale et continue des directions d'entreprise, des responsables RH, des managers sur l'impact psychologique et les effets de santé des organisations de travail et des méthodes de management.

Proposition 8 : fournir aux chefs d'entreprises des référentiels de prévention (disponibles sur Portail Internet à créer). Il ne s'agit pas d'imposer des suggestions particulières quant aux méthodes et indicateurs à mettre en œuvre à l'intérieur d'une entreprise mais l'indicateur global devrait permettre de déterminer à terme des standards. De plus, les branches professionnelles pourraient aider les petites entreprises à définir et observer les risques, élaborer des plans d'actions (outils d'évaluation comme des questionnaires simplifiés, portail Internet). Enfin, il est important d'agir sur la prévention primaire (causes des risques), la prévention secondaire (adaptation aux risques) et la prévention tertiaire (réhabilitation, retour au travail).

Le rapport précise qu'un Conseil d'orientation des conditions de travail sera chargé de suivre la mise en œuvre des différentes actions proposées.

Dominique PECAUD propose une lecture critique du rapport. Il constate que l'implicite du rapport exprime les caractéristiques du champ dans lequel il est produit. Tout d'abord, le rapport est construit à partir de préoccupations liées au profil disciplinaire de leurs auteurs : sacralisation des chiffres d'une part, psychologisation des analyses et solutions

comportementalistes via l'importance donnée au stress. Ensuite le rapport illustre un goût pour des comparaisons envisagées sur fond de « progrès », sans que soient abordés les contextes à partir desquelles les différentes données sont produites. Il évoque aussi le goût d'une approche consensuelle favorable à l'action « rationnelle » qui se veut pragmatique. Globalement, l'établissement de données apparaît comme le moteur de l'action.

D'autres partis pris sont détectables. La vision du problème des RPS est d'abord centrée sur l'entité de travail, le lieu de production, et non sur le rapport global au travail. Il existe une attirance récurrente en faveur d'une analyse causale, tout en cherchant à l'écartier. Enfin, les auteurs semblent croire que la qualité de l'information serait en elle-même capable de faciliter la production d'un consensus social.

Des questions théoriques restent en suspens. Tout d'abord, quelle est la nature du rapport entre la vie psychique et la vie sociale : s'agit-il d'une interaction ou d'un continuum ? Ensuite, le « social » est-il soluble dans la biologisation de l'action collective ? Enfin reste posée les raisons d'une construction idéologique de tels risques. Qui sont les experts de leur connaissance ?

Débat

Le rapport **NEGE-LIGERON** suggère de nombreuses réflexions et soulève beaucoup de questions. Si le rapport n'apporte aucun élément nouveau, les huit propositions sont autant d'opportunités à saisir pour mener un débat public. C'est la première fois qu'un ministre se mouille et accepte de poser le débat à un plan national en s'adressant peut être d'abord au patronat pour les alerter sur le coût social des troubles psychosociaux, notamment pour la branche AT/MP. Mais le débat doit porter non sur le contenu du rapport, mais sur l'approche proposée.

Il y a pour le FNP opportunité à se saisir des certaines propositions comme de mener une expérience pilote (proposition 3) ou de concourir à la campagne nationale d'information (proposition 6) en tant que moyen pour faire progresser l'information.

Enfin, la proposition la plus importante concerne la formation (proposition 7) via les écoles de formation des cadres de la fonction publique. Cette formation des cadres est un élément indispensable pour favoriser la mise en place d'organisation qui favorise le collectif. Ce ne sont pas seulement

les ACMO qui doivent avoir la main sur ce dossier même s'ils ont un rôle d'alerte à jouer. Il appartient au RH de traiter la problématique.

Ce rapport est une opportunité, mais il peut aussi représenter un danger. En effet, il est à craindre que les actions adossées à ces propositions s'appuient sur les mêmes bases théoriques. Par exemple, les enseignements actuels se fondent sur des bases d'abord comportementales, sans aucune approche de la dimension sociale ou affective du travail. La crainte est donc forte que ces actions reprennent uniquement le point de vue des théories comportementalistes qui regardent d'abord l'individu de l'extérieur et non de l'intérieur.

- Un constat pessimiste est dressé au regard de la manière dont aujourd'hui les troubles psychosociaux sont réduits à une approche individuelle. La solution face aux risques psychosociaux se résume souvent à la mise en place de « cours de gym ». Il ne faut surtout pas aller dans ce sens. Le problème est bien dans l'organisation de travail ; c'est un problème d'emploi, de financement des services publics, ...

Une difficulté réside dans la reconnaissance des troubles psychosociaux dans le milieu du travail et dans la difficulté à accepter la confrontation avec l'univers de la psychologie. On ne peut pas aborder la question de la souffrance au travail sans parler aussi de plaisir au travail. Pour l'encadrement, une majorité de gens ont des conditions de travail où cela fonctionne. L'évaluation des risques est une étape fondamentale et la difficulté réside dans le fait que des responsables peuvent penser, peut être de manière inconsciente, qu'elle aboutit à remettre en cause l'organisation et la finalité du travail. Or l'évaluation des risques professionnels est une démarche appréciée des agents car on travaille avec eux, on les observe dans le cadre de leur travail ; ce faisant, on s'intéresse à eux.

Enfin, il faut des situations conflictuelles qui permettent un débat d'opinions. Nous sommes dans un système fermé avec des résistances fortes et il faut donner des moyens aux représentants du personnel pour s'exprimer sur ce terrain.

La problématique des troubles psychosociaux est une préoccupation majeure des Ressources Humaines au sein des collectivités territoriales. Aujourd'hui, les attentes vont vers la recherche de solutions individuelles. Un des problèmes tient dans le positionnement des services de Ressources

Humaines dans la collectivité qui n'ont pas une réelle maîtrise en matière d'organisation de travail. La plupart des décisions se prennent à l'échelon des responsables des différents services et de ce fait, ces services ne sont informés que lorsque le problème devient aigu.

Si l'on considère qu'en matière de santé il faut à peu près dix ans entre la connaissance du risque et les premières actions, on peut être assez optimiste concernant la prise en compte des troubles psychosociaux. Pour l'amiante, il a fallu trente ans. La difficulté est de « partir » dans le bon débat et surtout de ne pas aborder le problème par une approche individuelle qui serait dramatique car elle culpabilise la personne tout en se gardant bien de toucher aux déterminants du travail qui sont responsables en grande partie des problèmes. En ce sens on peut être inquiet du rapport NASSE-LONGERON qui préconise un renforcement des mesures individuelles. La question est : que faire en matière de prévention ? Une solution consisterait à travailler sur des points très précis mis en évidence par les résultats de l'étude du réseau CHU sur les CPO en proposant à des organismes de mettre en œuvre des solutions. Chacun de ces micro chantiers concourt à un ensemble qui est celui des troubles psychosociaux, cet ensemble débouchant sur une approche collective de politique d'établissement. Après seulement on peut passer à une approche de prévention secondaire (cours de « gym », cours de gestion du stress, etc.) qui aujourd'hui arrange tout le monde mais qui n'ont que des effets à très court terme.

La manière dont on aborde le problème change la façon dont on va le traiter. Dans l'ordre du jour, les débats ont glissé de la notion de troubles psychosociaux à celle de risques psychosociaux. Or ce sont deux choses différentes. Les troubles sont les effets du risque. Dans les fonctions publiques, il existe une très grande variété de risques psychosociaux. La notion de trouble évoquée par Christophe DEJOURS est la conséquence du risque organisationnel. La question est de savoir s'il faut accepter de parler de risques psychosociaux, notion qui renvoie presque systématiquement à une approche comportementaliste individualisée et qui n'implique pas les managers ? Ne doit-on plutôt parler plutôt de risque organisationnel ? Il reste à savoir comment mobiliser l'encadrement sur la compréhension du travail et l'impact que l'organisation et le management va avoir sur le collectif de travail.

La terminologie utilisée depuis ce matin n'est pas neutre. La présence de plusieurs définitions est bien la preuve de l'existence de plusieurs lectures, compréhensions et écoles. L'approche de Christophe DEJOURS, entamée

depuis plus de 30 ans présente la particularité de porter l'analyse au niveau du travail et pas de rester cantonné à ses effets. Il y a trente ans, il était seul à défendre cette approche. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

La crise du travail est une crise systémique, structurelle, profonde qui porte sur le travail tel qu'il est proposé aujourd'hui, ce n'est pas une crise de la santé. Si nous sommes d'accord là-dessus, peu importe ensuite la manière dont nous nommons les choses. La crise est tellement forte que le système est en train de se heurter à sa source même ce qui laisse la place à un certain optimisme. Cette crise est tellement profonde qu'elle atteint maintenant le sommet et pas seulement la base.

Autre élément porteur d'optimiste, bien que le rapport NASSE-LEGERON n'apporte pas de réponses, les questions de fond qui sont posés aujourd'hui ont été abordées et recensées lors de la dernière conférence tripartite. La DARES et l'ANACT ont remis un rapport qui pose la question en ces termes. Cette conférence a été dominée par le problème de la souffrance au travail et non par les troubles musculo-squelettiques alors que ces derniers sont un signe fort de la souffrance au travail. Les dirigeants des grands groupes industriels ont eux-mêmes posé la question et, à cet égard, ils peuvent même paraître en avance par rapport aux représentants des organisations ouvrières et patronales. Ils expriment une forte inquiétude sur les conséquences économiques et la déstabilisation que ces problèmes induisent.

Le FNP gagnerait à soutenir et valoriser les études telles que celles réalisées par le réseau CHU pour rendre plus lisible et visible la crise du travail et mettre en débat la question. La gravité de la crise, c'est qu'elle est vécue individuellement. Il est aussi important de soutenir financièrement et valoriser les démarches qui mettent en débat ces questions. Le FNP devrait faire un appel à projet sur ce sujet avec une grande campagne de communication.

Si le FNP doit soutenir des projets pilotes, il semble obligatoire de devoir faire appel à des ressources externes à l'établissement pour travailler sur des questions liées à l'organisation du travail.

L'intervention d'un cabinet extérieur pose la question des fondements théoriques et des principes auxquels ce cabinet se réfère pour fonder son approche. Cette question doit se poser d'emblée et aider au choix de l'intervenant. Aujourd'hui, il n'y a que deux écoles. L'une qui vise plutôt à

instrumentaliser l'individu, c'est-à-dire à en faire des forces de travail complètement assujetties, et une deuxième qui place l'homme avec sa subjectivité au centre de la problématique du travail.

On n'empêchera pas les différentes écoles de travailler, et l'acte le plus démocratique et scientifique est de veiller à la pluralité de ces écoles pour qu'émerge l'école jusqu'à ce jour minoritaire. Pour un responsable, il est plus naturel et confortable de faire appel à quelqu'un qui propose une solution immédiate visant à réduire le symptôme le plus apparent, et non pas une lecture partagée.

Les débats montrent un consensus des membres CST à considérer l'organisation de travail comme la cause des troubles psychosociaux. En termes d'approche, cela revient à se poser la question de savoir comme s'établissent les règles sur lesquelles reposent l'organisation du travail et donc comment, à travers ces règles, réintroduire la coordination et la coopération évoquée par Christophe DEJOURS.

Il existe par ailleurs beaucoup de méthodologies sur l'approche du travail réel, celle développée notamment par le laboratoire d'ergonomie de Alain WISNER. L'approche ergonomique, c'est l'approche par l'analyse du travail. Si nous devons travailler sur l'organisation, il nous faut partir de l'analyse du travail réel puis questionner les éléments d'organisations. Ce questionnement doit se faire de manière concertée. Ces choses existent déjà, c'est l'approche de l'ANACT. Les propositions qui mettent en avant des expériences qui donnent des résultats sont fondamentales. Il faut montrer des choses qui marchent. C'est est un moyen bien plus efficace que des débats interminables. Un dernier point concernant les consultants : il faut discuter avec eux de leurs afin d'avoir des échanges et confronter les différentes approches.

Ce qui est recommandable mais pas facile à réaliser, c'est d'avoir comme priorité la réalisation d'une étude qui permette de comprendre et de décrire le travail par les gens qui le font. En ce sens, on peut s'interroger sur la place des consultants. Trop souvent le consultant est perçu comme le spécialiste de la résolution de problèmes et pas comme celui qui va permettre de connaître et de comprendre le travail réel des personnes.

Sur la question organisationnelle, le risque est que le message soit entendu comme une accusation du management désigné comme responsable des problèmes. De plus il existe des métiers difficiles dans la fonction publique pour lesquels la charge émotionnelle est très forte

(infirmière, assistante sociale, ...). Ces émotions et leurs impacts dans le rapport à l'autre sont dépendants du travail, pas de l'organisation. L'organisation intervient dans la manière dont les gens peuvent mettre en évidence et se donner ensemble les moyens de gérer ce rapport aux autres, de construire des collectifs dans lesquels ils peuvent partager des valeurs.

Sur la formation, on peut se poser la question de savoir si les propositions qui viennent d'être formulées sont acceptables par les écoles de commerce, ou s'il ne faut pas avoir déjà fait l'expérience de l'échec pour accepter un nouveau discours, une nouvelle approche.

Dire que les troubles psychosociaux sont bien repérés ne semble pas si évident que cela. Il manque des outils permettant d'identifier les problèmes et de les faire reconnaître par l'institution pour les faire prendre en charge. Il faut sensibiliser les médecins du travail et les personnes siégeant en Commission de réforme pour changer les représentations concernant ces troubles. Aujourd'hui le lien avec entre travail et troubles musculo-squelettiques ne pose plus de problèmes, ce n'est pas le cas avec les troubles psychosociaux. L'objectivation de l'impact financier des troubles psychosociaux est un élément qui peut faciliter la prise de conscience de l'importance des troubles psychosociaux et de leurs répercussions.

Le travail sur l'organisation est certes indispensable, mais il faut aussi considérer l'aspect individuel et l'importance de la qualité des relations humaines. Aucune forme d'organisation ne répondra aux problèmes liés à la mauvaise qualité des relations de travail.

Une politique des « petits pas » peut à long terme s'avérer plus efficace que vouloir tout résoudre de suite par une approche globale.

Il faut être précis sur les définitions de notions et concepts utilisés ainsi que sur les modèles. Ainsi, si on parle de stress dans toute la presse, c'est surtout pour servir le modèle du stimulus-réponse. Celui-ci n'est pas neutre : il s'agit bien d'adapter l'homme au travail là où le code du travail évoque l'adaptation du travail à l'homme.

Retenir la notion de risques psychosociaux n'est pas neutre non plus. Or les managers considèrent les risques psychiques ou les risques sociaux comme l'expression de la folie ou de la pauvreté pour caricaturer, sur le milieu de travail. Ceci montre qu'il n'y a pas de consensus sur le fait de

dire que l'organisation du travail constitue un risque. Aujourd'hui il est plus facile de donner du travail à un psychologue que de repenser.

Si l'on met le travail au centre de la problématique des risques psychosociaux, on met tous les acteurs, le médecin du travail, le cadre, tous les autres. Tous dans leur fonction jouent un rôle, car ils sont tous dans leurs fonctions spécialistes du travail. Inversement, si on reste du côté de la psychologisation des problèmes, chacun reste dans son rôle : le médecin parle au médecin, le psychologue au psychologue, etc.

[Retour haut](#)

Conclusion

Quelles sont les pistes d'action possibles ? Un accord s'est dégagé aujourd'hui sur la notion de risques organisationnels et sur la nécessité d'un travail de fonds à faire sur la formation des cadres, et sur la création d'espace de délibération. Il faut prendre les cadres aux propres pièges de leurs doctrines, et appliquer les démarches d'amélioration continue en y associant l'ensemble des acteurs du monde du travail. Ce faisant on créera ces espaces de délibérations. L'espace de délibération est autre chose qu'un espace-temps, c'est une manière de produire collectivement quelque chose, une manière de voir de partager les choses à un moment donné. Sur les préconisations, il faut veiller à prendre le temps de réfléchir avant de penser à l'opérationnalité. Attention enfin de ne pas rentrer dans une querelle d'école et renforcer l'organisation comme un objet autonome. L'organisation est une manière de vivre et de produire quelque chose ensemble.