

Commission de réflexion sur la souffrance au travail

Composée de députés UMP et Nouveau Centre, et de personnalités qualifiées

Co-présidents : Jean-François COPÉ et Pierre MÉHAIGNERIE

Co-rapporteurs : Jean-Frédéric POISSON et Olivier JARDÉ

Sommaire

Introduction	p. 4
Un préalable : identifier les causes de la souffrance	p. 9
1) Les nouvelles organisations du travail abolissent les repères existants	p. 9
2) Les nouvelles technologies bouleversent les conditions de travail	p. 11
3) Le management apparaît souvent à la fois inadapté et démuné	p. 13
4) Le système de santé est partiellement inadapté à ces nouveaux défis	p. 16
Nos propositions	p. 18
1) Rétablir le dialogue dans le monde du travail	p. 18
1.1 Une priorité : réhumaniser le monde du travail	
1.2 Valoriser le collectif	
1.3 Donner au CHSCT un rôle stratégique	
2) Former, former...et former !	p. 21
2.1 Faire de la formation une priorité pour tous	
2.2 Enrichir la formation des dirigeants et des managers	
3) Promouvoir au quotidien les bonnes pratiques et les comportements vertueux	p. 23
3.1 Changer concrètement le quotidien au travail	
3.2 Diffuser largement boîtes à outils et protocoles	
3.3 Valoriser les bonnes pratiques	
4) Assurer une meilleure organisation des services de santé au travail	p. 26
4.1 Créer des services régionaux de santé au travail	
4.2 Accompagner l'émergence des nouvelles initiatives	
Synthèse des propositions : 4 axes et 30 propositions pour travailler mieux	p. 29

Contributions de membres de la commission	p. 31
Contribution de Monsieur Bernard SALENGRO pour la CFE CGC	p. 32
Contribution de Madame Marielle DUMORTIER	p. 33
Contribution de Monsieur François BOUYER	p. 34
Contribution de Madame Marie PEZÉ	p. 38
Contribution de Monsieur Patrick LEGERON	p. 47
Annexes	p. 52
Annexe 1 : Membres de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail	p. 53
Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées	p. 55
Annexe 3 : Bibliographie et sources documentaires	p. 58
Annexe 4 : Sigles	p. 60

*

* *

Introduction

Nous refusons en préalable toutes les simplifications abusives, à commencer par l'amalgame entre souffrance et travail

Le travail, ce n'est pas la souffrance. Un pays qui met ces deux notions sur un pied d'égalité n'a pas d'avenir. L'absence de travail est même souvent l'une des grandes causes de souffrance dans nos sociétés. En effet, parce qu'il mobilise le corps, l'intelligence et la subjectivité, il reste, qu'il soit salarié ou pas, la source incontournable de l'émancipation et de l'accomplissement de soi. Dans le même temps, il agit comme le principal médiateur social : le travail est un moyen privilégié d'entrer en relation avec autrui.

Dans le même esprit, nous refusons d'opposer chefs d'entreprises et salariés, en caricaturant leurs relations en rapports bourreaux/victimes. Ce serait commettre une erreur fondamentale d'appréciation car tous sont susceptibles d'être affectés par la souffrance au travail. Ce serait aussi condamner la première piste de solution qui consiste à favoriser une prise de conscience partagée d'une réalité souvent niée et à rétablir la confiance entre tous les acteurs concernés.

Enfin, compte tenu de ce qui précède, et parce que les mots ont un sens, nous souhaitons élargir de façon positive notre approche de ces problématiques. L'identification, la dénonciation, et surtout l'action contre les situations de souffrance sont essentielles, mais elles doivent s'accompagner d'une démarche valorisant le « travailler mieux » ou le « mieux-être au travail ».

Les suicides récents dans les grandes entreprises ont amené la fin d'un tabou : dans un grand nombre de cas, le travail lui-même est malade

Les cas de souffrance liés totalement ou en partie au travail sont réels, et malheureusement nombreux. Bien sûr, les conditions de travail se sont par de nombreux côtés nettement améliorées depuis plusieurs dizaines d'années, et le temps passé au travail a diminué. Pourtant, les indicateurs de santé au travail en France sont clairement préoccupants. La situation est très dégradée, notamment en terme d'« usure » des seniors, quel que soit le secteur d'activité (entreprise, secteur public, professions libérales, agriculteurs). Les chiffres sont là¹, et s'il convient ici d'en rappeler quelques-uns qui sont marquants, il est en revanche inutile de s'y attarder, tant nous pensons que les rapports doivent maintenant laisser place à l'action :

- 53% des salariés éprouvent du stress au travail².
- Un quart des hommes (24%) et un tiers des femmes (37%) souffrent de troubles psychologiques liés à leur travail³.

¹ Notons cependant que les chiffres des suicides sur les lieux de travail et/ou imputables aux conditions de travail ne sont pas connus.

² Sondage Opinionway pour 20 minutes / En ligne pour l'emploi, octobre 2009.

³ Source : INVS.

- 13% des salariés disent *"travailler d'une façon qui heurte leur conscience professionnelle"*⁴.
- On dénombre environ 700.000 accidents du travail par an donnant lieu à un arrêt de travail⁵.
- Les TMS (troubles musculo-squelettiques) représentaient en 2007 7,4 millions de journées de travail perdues, et leur nombre s'accroît d'environ 18% par an depuis dix ans⁶
- On estime que 80% des maladies professionnelles ne sont pas reconnues comme telles⁷. L'absence d'indicateurs fiables, même si elle n'empêche pas la prise de conscience, est d'ailleurs elle-même problématique.

Cette réalité concerne toutes les entreprises (grandes et petites), tous les secteurs (public et privé), toutes les professions (également les professions indépendantes, les agriculteurs), tous les profils (salarié, fonctionnaire, cadre, manager, dirigeant). La situation est d'autant plus préoccupante que le nombre de cas de souffrance liés au travail est très probablement sous-estimé. Ces cas sont inacceptables pour les salariés, les chefs d'entreprises, les élus, les professionnels de santé. Le déni est en la matière une faute grave à la fois d'un point de vue moral et d'un point de vue juridique⁸. La souffrance au travail a d'abord un coût humain, mais elle a aussi un coût économique pour l'entreprise (absences et conséquences négatives sur les autres salariés, allant jusqu'à la démotivation généralisée), et un coût pour notre système de protection sociale. Ainsi, un rapport du BIT estime le coût du stress dans nos sociétés au minimum à 3 % du PIB.

Nous avons devant nous une opportunité historique. Ces drames ont en effet provoqué une prise de conscience nationale : mieux vaut sans attendre soigner le travail, plutôt que d'avoir à l'avenir à soigner un nombre croissant de personnes. Nous devons maintenant encourager et prolonger cette prise de conscience, qui se traduit par un traitement médiatique soutenu, mais aussi par diverses initiatives politiques. Loin de craindre une quelconque confusion, nous pensons que ces initiatives peuvent être salutaires, si elles débouchent sur la mise en place d'actions concrètes. Il nous faut maintenant avancer pour que chacun puisse pouvoir très vite se dire « mon quotidien a changé ».

Pour parler de ces sujets, nous avons fait le choix de retenir le terme de "souffrance"

C'est, pour nous, le terme qui reflète le mieux la réalité quotidienne de nombreux Français. Cette réalité recoupe des maux très divers, aussi bien physiques (TMS – troubles musculo-squelettiques, accidents du travail), que psychologiques (stress, mal-être, dépression...).

Le plaisir de travailler cède la place à la souffrance lorsque, de libérateur, le travail devient aliénateur. Comme l'explique Christophe DEJOURS, le travail, qui comme on l'a vu

⁴ Source : INVS.

⁵ Source : CNAMTS

⁶ Source : CNAMTS

⁷ Rapport Eurogip sur les maladies professionnelles - 2008

⁸ L'article L. 230-2 du code du travail traduit le droit communautaire en ce qui concerne l'évaluation des risques (article 6 de la directive - cadre), au regard de trois exigences d'ordre général :

- obligation pour l'employeur d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs (I de l'article L. 230-2)
- mise en œuvre des principes généraux de prévention des risques professionnels (II de l'article L. 230-2)
- obligation de procéder à l'évaluation des risques et mise en œuvre d'actions de prévention (III de l'article L. 230-2)

« s'inscrit comme médiateur dans la construction de l'identité et de la santé », peut également « contribuer à désorganiser l'identité, voire à la détruire et il devient alors un facteur pathogène de grande puissance. » On passe ainsi d'un « processus désirant » à un « processus déstructurant ».

Un fléau mondial, mais la France souffre d'un relatif retard en matière de prise de conscience

La souffrance au travail n'est évidemment pas une spécificité française. Cependant, nous constatons que dans d'autres pays occidentaux, les indicateurs sont depuis une quinzaine d'années en nette amélioration. Ces pays ont souvent en commun d'avoir adopté une démarche plus positive qui ne se limite pas à la seule dénonciation, et qui met l'accent sur la prévention des process, des pratiques et des situations à risques.

Pionniers, les pays scandinaves bénéficient par exemple d'un meilleur dialogue social qui a encouragé une prise de conscience collective. Voilà 30 ans qu'en Finlande, le Ministère de la Santé et des Affaires Sociales développe les services de santé au travail comme système national à part entière, avec succès : plus de 90% des entreprises sont aujourd'hui familiarisées avec les programmes de promotion de la santé.

En Allemagne, le vieillissement de la population oblige les entreprises à être attractives pour séduire les jeunes actifs et conserver le plus longtemps possible leurs salariés. Résultat : depuis le milieu des années 90, le nombre de cas de TMS s'est stabilisé et, entre 1995 et 2005, l'absentéisme a reculé d'un tiers⁹.

Aux Etats-Unis, le coût des problèmes médicaux pour l'entreprise et les assurances privées a encouragé l'approche axée sur la préservation de la santé des individus. A cet impératif financier s'ajoute une question d'image : l'employeur américain est dépendant de sa réputation, et de ce fait, particulièrement sensible à la bonne ou à la mauvaise image qu'il peut véhiculer notamment en cas de poursuites juridiques à son encontre. L'équivalent américain de l'Inspection du travail a par ailleurs publié sur son site Internet des « listes noires » recensant les entreprises les plus dangereuses. Au final, la moitié des entreprises ont opté pour un développement de la prévention qui a permis d'y réduire d'environ 80% les accidents du travail et les maladies professionnelles. Au cours des années 90, les Etats-Unis sont dans l'ensemble parvenus à diminuer les accidents et maladies professionnels de 30 à 40 %¹⁰.

Au Canada, où il existe un centre de l'hygiène et de la sécurité au travail, on constate depuis plusieurs années une amélioration de la qualité des emplois qui se traduit notamment par des taux de roulement et d'absentéisme moins élevés et par une amélioration de la performance des entreprises. La proportion des Canadiens qui déclarent être « très satisfaits » de leurs conditions de travail atteint 40,1%, un chiffre certes inférieur à celui des Etats-Unis (47,4%) mais significativement plus élevé qu'en France (22,3%)¹¹.

⁹ Rapport Eurogip sur les maladies professionnelles en Europe - 2008

¹⁰ Chiffres communiqués par Philippe Askenazy lors de son audition par l'atelier Santé

¹¹ http://www.jobquality.ca/fr/indicators/international/satisfaction_main.shtml

L'identification de quatre problématiques

Nous avons tenu à traiter la question de la souffrance au travail sous ses différents aspects, et avons pour cela créé 4 ateliers afin de mieux identifier et regrouper nos principales interrogations :

- Atelier santé : quel impact ont les conditions de travail sur la santé ? L'organisation des professionnels de la santé au travail est-elle adaptée à la situation ?
- Atelier organisations : quelles ont été les conséquences des bouleversements des organisations traditionnelles sur la qualité de vie au travail ? Comment humaniser les nouvelles organisations ?
- Atelier nouvelles technologies : quelles sont leurs influences, positives ou négatives, sur les méthodes de travail et sur la traditionnelle séparation entre la vie personnelle et la vie professionnelle ? Comment mieux les maîtriser au lieu de les subir ?
- Atelier management : les méthodes de management les plus appliquées sont-elles suffisamment respectueuses de la personne ? Comment encourager les démarches valorisant l'individu dans son travail ?

Une méthode ouverte et participative

Nous n'écrivons pas sur une page blanche. En réalité, des experts et des professionnels travaillent sur ces questions depuis des années. Les députés de la majorité, de l'UMP et du Nouveau Centre, ont tenu dès le début à les associer à leurs travaux. C'est ainsi qu'une vingtaine de personnalités ont accepté de travailler aux côtés des parlementaires. Leur expérience a permis d'enrichir les réflexions. Notre commission a naturellement entendu privilégier le consensus pour aboutir aux propositions qu'elle formule. Néanmoins, la plus grande liberté a été donnée à ses membres pour que les positions individuelles puissent s'exprimer. Ce fut le cas lors des travaux des ateliers. Ces positions prennent aussi le cas échéant la forme de contributions portées en annexe du présent texte.

Parlementaires et personnalités qualifiées ont aussi souhaité travailler en relation avec les partenaires sociaux. Ces derniers ont donc été systématiquement conviés à nos réunions d'ateliers comme à nos séances plénières, nous faisant bénéficier de leur propre éclairage. Par ailleurs, les organisations signataires de l'ANI de 2008 sur le stress au travail ont été auditionnées le 15 octobre par les co-présidents de la commission.

C'est donc à l'aune de cette volonté ouverte, globale et ambitieuse, que les travaux de la commission ont abouti à la rédaction de ce rapport. Ce dernier élabore une synthèse des conclusions de deux mois de réflexions, enrichies par de très nombreuses auditions, une visite sur un site de France Télécom, l'analyse de contributions écrites de spécialistes, ainsi que par la consultation des citoyens rendue possible par la création du site Internet www.lasouffranceautravail.fr, qui fut un outil précieux pour faire émerger les points de vue les plus divers.

Notre ambition n'a jamais été de proposer une nouvelle loi. En réalité, les instruments réglementaires et législatifs existent déjà. C'est si vrai que le droit du travail est d'une telle complexité que peu de personnes peuvent se targuer de le maîtriser.

De même, nous avons bien conscience que notre réflexion ne peut s'arrêter à la présentation de ce rapport. C'est pourquoi nous avons décidé de transformer notre Commission en un véritable Comité de suivi qui aura vocation à promouvoir les recommandations du rapport, à les évaluer, et le cas échéant à les enrichir.

En revanche, en nous appuyant sur une analyse des causes de la souffrance au travail (I), nous avons abouti à la conclusion que la prise de conscience à l'œuvre doit déboucher sur quatre axes d'action (II) :

- 1) rétablir le dialogue dans le monde du travail
- 2) former, former...et former !
- 3) promouvoir au quotidien les bonnes pratiques
- 4) assurer une meilleure organisation des services de santé au travail.

Ce rapport reprend l'essentiel des conclusions (constats et propositions) des ateliers. L'intégralité de ces travaux est disponible sur le site www.lasouffranceautravail.fr, à raison d'une note par atelier.

*

* *

Un préalable : identifier les causes de la souffrance

1) Les nouvelles organisations du travail abolissent les repères existants

L'individualisation du travail et ses risques inhérents

Le modèle taylorien, aujourd'hui profondément remis en cause, correspond au découpage du travail en tâches précises, prescrites et répétitives. Il est le produit d'une société hiérarchisée, et surtout empreinte d'un passé collectif fait d'épreuves hors du commun (les deux guerres mondiales). Les entreprises elles-mêmes s'intéressaient alors d'abord aux résultats collectifs, puisque seule comptait finalement l'augmentation de la production.

On doit sans surprise à cette organisation l'apparition de solidarités dans le collectif de travail, qui ont elles-mêmes notamment donné naissance au mutualisme et aux œuvres sociales... Cette organisation s'est ainsi accompagnée de la diffusion d'un certain « paternalisme », le patron dirigeant son entreprise comme un père : avec autorité, mais aussi avec bienveillance.

A l'issue des « Trente glorieuses », notamment sous l'influence des remises en cause exprimées en 1968, les années soixante-dix marquent un changement décisif par rapport à cet ordre productif issu du XIX^e siècle. Les générations nouvelles font valoir des aspirations à l'autonomie, à l'épanouissement individuel qui entrent frontalement en contradiction avec l'ordre productif ancien.

Dans les années 1980, le mode de production tayloriste est d'abord remplacé par un nouveau modèle venu du Japon, dit « toyotisme » qui vise la « qualité totale » et une gestion en flux tendu : « 0 défaut, 0 stock ». L'atteinte de ces objectifs passe par la création de groupes de qualité, « KAIZEN », qui favorisent l'implication de chacun (ouvriers, chefs d'équipe, cadres) en faveur de l'amélioration de la production sans investissement, jour après jour, par l'évolution de points de détails.

Cette transformation conduit progressivement à une individualisation du travail. L'attention se porte désormais sur la « motivation », la « ressource humaine », la « gestion des conflits »... De nouvelles formes d'organisation et de management voient le jour. Plus souples, elles réduisent les lignes hiérarchiques, opèrent des décloisonnements entre services, valorisent la polyvalence, l'enrichissement des tâches et l'autonomie. Le salarié est appelé à davantage faire preuve de responsabilité individuelle, à s'engager dans des projets dont la condition de réussite, insiste-t-on, dépend de la participation de chacun.

Cette évolution semble a priori répondre à la demande sociale, en remettant en cause les hiérarchies d'autrefois, et en accordant une place plus importante à l'autonomie et à l'implication personnelle du salarié. Un premier risque apparaît pourtant rapidement : celui d'imputer au seul salarié la responsabilité de sa propre réussite, et avec elle la pression qui l'accompagne. L'organisation nouvelle centre sur l'individu la mesure du travail au détriment de toute approche collective. Comme si le travail collectif ou les moyens qui lui sont confiés ne comptaient que comme variables mineures dans les résultats.

La perte des repères traditionnels

Cette individualisation apparaît d'autant plus porteuse de risques qu'elle s'accompagne d'autres mutations qui en accentuent les effets négatifs. La montée du chômage de masse, en particulier, engendre exacerbation des concurrences, tensions sociales, situations de précarité, éclatement des statuts au sein de la même entreprise... Plus globalement, les règles du jeu changent, le marché se transforme : les frontières nationales s'estompent, les marchés s'internationalisent, la tertiarisation s'impose – c'est l'ère du « client-roi » auquel le salarié fait directement face. Les effectifs se réduisent, les budgets se resserrent, les stocks sont supprimés. Les restructurations conduisent parfois à une rationalisation extrême des organisations du travail déstructurant les métiers existants, mettant à mal le collectif au travail.

Le taylorisme impliquait certes une organisation stricte dans des conditions de travail souvent plus difficiles qu'aujourd'hui, mais cette rigidité avait pour contrepartie le développement des protections sociales au travail. Or, de la même manière que la mondialisation ne s'est pas accompagnée d'une régulation monétaire ou d'une diffusion des normes sociales et environnementales, la nouvelle organisation du travail ne s'accompagne d'aucun repère de substitution. Les changements organisationnels modifient profondément, dénaturent parfois, le métier et le savoir-faire du salarié qui, souvent, s'est identifié à son travail. C'est ainsi que ces bouleversements affectent son sentiment d'appartenance en même temps qu'ils exacerbent son désir de reconnaissance. Même le discours de mobilisation dont il est la cible est souvent mis en forme par des spécialistes qui contournent de fait les hiérarchies intermédiaires et les organisations syndicales traditionnelles. Le salarié perd ses repères et ne trouve plus sa place, alors même que la construction identitaire et l'estime de soi passent notamment par le fait d'appartenir à un groupe social, d'être reconnu en son sein, par ses pairs, comme un « bon professionnel ».

L'intensification du travail

Dans un contexte très concurrentiel, le « changement » en tant que tel se fait norme dans le monde du travail : la production doit être sans cesse réajustée, de nouveaux modèles conçus et commercialisés plus vite, la pression qui s'exerce directement sur les personnes est sans précédent. L'entreprise se doit d'être sans arrêt à l'affût des opportunités et de les traiter le plus rapidement possible.

Bien qu'en réalité, l'urgence apparaisse souvent difficilement compréhensible, cette intensification se caractérise par une extrême compression du temps : l'absence de délais, de temps « perdus » met souvent la personne en situation de ne pas pouvoir rattraper une tâche et exclut de facto le droit à l'erreur. Cette même personne se sent alors « dépassée » (par les autres, par le rythme, par la situation), c'est-à-dire inadaptée, trop lente, incapable de faire toujours plus avec toujours moins de temps. Elle peut éventuellement « faire », au prix de lourds sacrifices, mais elle n'a ni le temps ni les moyens de « bien faire ». Devant une injonction par essence paradoxale (« plus avec moins »), cette personne est ainsi placée en situation de souffrance éthique.

L'individu n'a même plus le temps de se retourner sur le travail achevé : une fois un travail effectué, il est immédiatement lancé sur une autre mission. Il ne prend plus le temps de s'évaluer, d'apprécier son travail, de profiter du plaisir de l'œuvre accomplie, ce qui contribue à accroître le sentiment de pression et de perte de sens.

Les 35 heures, pourtant pensées et expliquées comme une mesure historique en faveur du salarié et de sa qualité de vie, ont en réalité conduit à une intensification et à une densification du travail. Alors même que la productivité horaire des Français est déjà parmi les plus élevées au monde, les 35 heures ont mécaniquement entraîné la disparition des pauses et des temps collectifs d'échanges qui avaient pour mérite, non seulement de permettre au salarié de récupérer, mais aussi de renforcer le tissu social et de construire le « vivre ensemble ».

2) Les nouvelles technologies bouleversent les conditions de travail

Un impact récent mais déjà majeur

L'informatisation de la société est une révolution technologique récente qui fait suite à celle des entreprises et du travail entamée dans les années 1970. Les conséquences de l'arrivée des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans le monde du travail sont donc encore difficiles à évaluer de manière très concrète, ce processus étant en perpétuelle évolution. En quelques 30 années sont apparus le micro-ordinateur, les logiciels, Internet, les courriers électroniques, les réseaux et plateformes d'échanges... Autant d'avancées qui sont très certainement à la source de changements plus importants encore de notre manière de travailler que ceux que nous avons connus avant l'ère numérique. En effet, l'usage des TIC est susceptible de modifier le contenu du travail, les modes opératoires mais aussi et peut-être surtout les relations et les interactions au travail.

Si l'impact des technologies de l'information et de la communication pris isolément sur la productivité et la croissance reste modeste en France, leur combinaison avec les changements organisationnels a sans aucun doute permis une forte amélioration de la productivité.

Autre point positif, les nouvelles technologies sont synonymes d'autonomie accrue et de liberté d'action, un impact qui se caractérise notamment par une plus grande délégation du travail, avec la possibilité pour les salariés de s'organiser eux-mêmes, en travaillant même parfois depuis chez eux (télétravail). Elles opèrent un raccourcissement de la chaîne hiérarchique avec des relations de travail plus directes grâce à l'email (sans court-circuitage de la hiérarchie avec la copie). Elles favorisent aussi une plus grande transparence entre les acteurs : les savoirs se décroissent, les informations s'échangent plus facilement, le pouvoir repose désormais moins sur la détention et la rétention du Savoir que sur l'accès aux informations et sur l'accroissement, le partage et la valorisation des connaissances. Le rôle d'expertise et du conseil, en particulier dans l'administration, se développe. Enfin, les nouvelles technologies permettent un suivi en temps réel de l'activité, ce qui a incontestablement un avantage pour les managers.

Un usage excessif de ces nouveaux outils

L'un des effets des nouvelles technologies, qui est de favoriser une plus grande transparence et une information de tous en « temps réel », est en lui-même générateur de stress. Chacun se retrouve désormais en situation de suivre « en temps réel » l'évolution de ses collègues, de se mesurer, et ainsi de se motiver...ou au contraire de craindre d'être dépassé (à de rares exceptions près, on trouve toujours meilleur ou plus rapide que soi).

Un autre effet pervers des nouvelles technologies est paradoxalement de limiter l'échange. Avec le mail, on écrit toujours plus qu'on ne se parle. Et une fois que les choses sont écrites, la spontanéité, voire la réactivité face à une situation non connue, sont sensiblement diminuées. Il en est de même avec les relations interhumaines : figés dans l'écrit, nombre de cadres oublient, inconsciemment, d'échanger « normalement » avec leurs équipes. Le dosage entre l'oral et l'écrit, la proximité et la distance, le formel et l'informel, n'est plus maîtrisé.

Une déformation des temps

Les nouvelles technologies renforcent la culture de l'urgence, elle-même encouragée par les nouvelles organisations du travail. On passe alors de l'urgence à l'instantanéité et à l'immédiateté.

Or, paradoxalement, cette « culture » est fortement consommatrice de temps. D'une part parce que les nouvelles technologies peuvent agir au quotidien comme des perturbateurs du travail (temps passé à lire ses mails en particulier), et comme une entrave à la priorisation réfléchie des tâches (par quoi commencer si tout est urgent ?). D'autre part, et ce point est essentiel, parce que la qualité ne se mesure en réalité jamais en temps réel. Le temps réel dans le monde de l'entreprise, comme dans celui de l'administration, aboutit à une déformation de la réalité. De ce fait, il entraîne potentiellement de graves erreurs d'analyse et des actions qui sembleraient irrationnelles aux salariés comme aux managers si les uns et les autres avaient pris le temps d'en mesurer toutes les conséquences. Autrement dit, les nouvelles technologies utilisées comme instruments de « contrôle qualité » s'attachent en réalité davantage au *contrôle* de la tâche effectuée qu'à la *qualité* du travail produit.

Dans le même temps, le temps de la vie privée et celui de la vie professionnelle subissent un entrecroisement particulièrement préjudiciable à la personne, quel que soit son statut professionnel. Déformés par l'urgence, mélangés par les technologies, ces temps se confondent désormais plus qu'ils ne s'additionnent. Longtemps, il fut pour la plupart des individus impossible de travailler de chez eux, au regard des possibilités technologiques et de la spécificité du travail (souvent manuel et donc exercé dans un lieu précis). Seule exception à cette séparation : l'agriculteur, puis, au 19^{ème} siècle, le chef d'entreprise qui s'auto-investissait d'une mission de prise en charge de ses salariés et de leurs familles.

Désormais, certains salariés s'auto-investissent d'une mission de suivi de leur activité professionnelle y compris hors du lieu de travail : avec les nouvelles technologies, il n'est plus rare de répondre à un e-mail professionnel à 23h, d'être appelé pour raisons professionnelles sur son téléphone portable en soirée, de se sentir obligé de boucler un dossier le week-end. Paradoxalement, le temps de travail a baissé, mais le travail est de plus en plus obsédant, au détriment de la qualité de la vie privée, et notamment du temps consacré à sa famille et à ses proches. Si la vie professionnelle semble parfois opérer une « OPA » sur la vie privée, inversement, la vie privée déborde dans la vie professionnelle : les nouvelles technologies facilitent l'intrusion des questions privées au bureau (échanges avec des amis sur les réseaux sociaux, préparation des congés, achats en ligne...).

Des technologies plus subies que maîtrisées

En réalité, ce n'est pas l'outil numérique en lui-même qui crée la souffrance, c'est l'organisation du travail qui est associée à l'usage de ces outils qui est à la source du mal-être. La souffrance provient donc d'usages non appropriés ou non maîtrisés de la technologie et non pas de la technologie en tant que telle.

La fracture numérique, en partie générationnelle ne s'est pas substituée à la fracture sociale, elle s'y est ajoutée. Ne pas être « compétent sur » un outil est un facteur important de stress et de dénigrement, qu'il soit réel ou imaginé. Ainsi, lors du passage de la suite logicielle Office 2003 à Office 2007, beaucoup d'assistantes étaient perdues : dépassées par un outil qui leur échappait, au sens propre. Les cycles d'évolution d'une version d'un logiciel à une autre, ou d'une organisation imposée par le système d'information à une autre sont très courts ; ils nécessitent un apprentissage fréquemment renouvelé, aussi bien dans les métiers de la production que chez le personnel administratif. Le manque de maîtrise de la technologie est donc cause de souffrance, qui atteint toutes les catégories de personnels, quelque soient les niveaux de qualifications.

Cela se constate à la fois dans les sphères publiques et privées, avec la multiplication des nouvelles applications spécialisées telles que les SIRH (Systèmes d'information sur les Ressources Humaines), les SI achats, comptabilité, etc. On estime qu'il est désormais nécessaire d'acquérir de nouvelles compétences techniques en moyenne une fois tous les 4 ans. Au bout de 20 ans de vie professionnelle, cela peut devenir de plus en plus difficile en raison d'une moindre plasticité cognitive.

Or, les salariés ont relativement peu recours aux formations en matière de TIC et, parallèlement, le management ne prend pas vraiment le temps de les former aux nouveaux outils ; de même que sont souvent mal ou peu évalués les impacts des évolutions numériques sur l'ergonomie de l'espace de travail et sur l'organisation générale de l'entreprise. La formation initiale des individus aux TIC commence à l'école, notamment en primaire. Mais il faut également développer la formation dans le secondaire et dans les établissements d'enseignement supérieur (il arrive encore que des étudiants ne maîtrisent pas les TIC), ainsi que la formation continue.

Par ailleurs, l'usage des TIC vient multiplier les usages de l'écrit ce qui suppose sa maîtrise en termes de compétence à la fois générale (lexicale, orthographique, syntaxique), acquise scolairement, et professionnelle (techniques liées aux métiers et filières), acquise tout au long de la vie professionnelle.

3) Le management apparaît souvent à la fois inadapté et démun

Quand le travail libérateur se fait aliénateur

L'intensification du travail évoquée plus haut conduit à une mobilisation intégrale de la personne. En effet, désormais, les compétences requises ne relèvent pas seulement de l'ordre des connaissances techniques et des savoir-faire. Elles impliquent des capacités cognitives et de communication liées aux nouvelles technologies, à l'analyse et à la résolution collective des multiples aléas de la production. De tels changements nécessitent une attention plus soutenue dans l'activité et une implication plus grande dans les rapports de travail. De même, le décloisonnement et la coordination accrue entre les

différents services, la multiplication des réunions collectives, l'attention plus grande portée aux exigences de l'utilisateur ou du client... font que les relations occupent une part importante de l'activité.

L'investissement attendu relève alors au moins autant du savoir-être que du savoir-faire, ce qui engage donc la personnalité toute entière. Ce modèle managérial et organisationnel renvoie nécessairement la personne à ses propres limites, à son incapacité à être excellent, et provoque potentiellement une mésestime de soi. Faiblesse narcissique, désintérêt à collaborer, pression importante voire extrême, perte de sens du travail sont autant de facteurs qui peuvent entraîner des comportements finalement contreproductifs : inattention, dénigrement, agressivité, fatigue... La distanciation, le ressourcement deviennent par moment impossibles et le manque de relais, de support et d'écoute crée un problème social réel.

L'incohérence de la situation est par ailleurs patente. Si, dans l'organisation actuelle du travail, l'entreprise exige une implication totale de la personne, elle se veut dans le même temps imperméable aux éléments constitutifs de la vie de ceux qu'elle emploie. Il nous semble que quelqu'un qui accepte de s'investir dans son emploi aurait besoin que l'entreprise le considère dans son entièreté et lui apporte aide et soutien en échange de son investissement. Or il n'en est rien. D'une part, parce que le droit l'en empêche (seules les questions professionnelles peuvent être abordées lors de l'entretien d'embauche, à tel point qu'on veut rendre le CV anonyme). D'autre part, parce que se pose immédiatement la question des acteurs légitimes : la prise en compte des contraintes personnelles du salarié n'est-elle pas davantage du ressort du comité d'entreprise (CE) qui peut mener des actions sociales ? Or, dans les entreprises de plus de 50 salariés, le CE propose le plus souvent un panel d'activités certes ludiques et distrayantes mais sans plus aucun lien avec les contraintes de vie des salariés (garde d'enfants ou aide aux parents dépendants, aide au logement pour se rapprocher du travail, accès au crédit...).

Ce constat nous conduit à évoquer le cas des femmes. Trop souvent, l'organisation du travail « au masculin neutre » ne prend pas en compte les contradictions vécues par les femmes qui travaillent ; elles ont « à gérer » (l'expression est en soi significative) la double charge vie privée / vie professionnelle dans un cadre rarement adapté à ces contraintes (peu de femmes parmi les dirigeants et responsables ; réunions tardives...).

Cet investissement total s'accompagne, depuis les années 1980, d'une nouvelle priorité donnée au sein des organisations : la recherche de la « surperformance ». L'individu ne doit plus simplement être bon, il doit être en permanence « motivé ». Jamais le mécanicien tayloriste ou l'ouvrier fordiste n'avaient à être motivés ; ils devaient « simplement » produire selon la cadence collective définie pour toute une usine, ou toute une entreprise. L'employé contemporain doit, lui, travailler avec motivation, c'est-à-dire « donner de lui-même » autrement que physiquement. En d'autres termes : on ne lui demande pas de faire son travail, mais de faire plus, de faire mieux...et avec le sourire. En témoigne, dans la fixation des objectifs, la majoration automatique des résultats de l'année précédente, qui a pour premier effet de transformer la réussite passée en potentielle source d'échec. Les organisations développent pour cela des outils de mesure de plus en plus centrés sur la performance individuelle et de court terme souvent au détriment de la prise en compte de la dynamique collective. C'est la quête de la « performance sans faille » pour reprendre une expression de Jean-Pierre LE GOFF. Cette culture de l'excellence se traduit d'ailleurs chez de nombreux cadres par un surinvestissement entraînant de leur part un déni des problèmes de stress au travail car ils ne prennent plus de recul.

Cette recherche de la « surperformance » s'accompagne en l'occurrence d'une autre absurdité : le « présentéisme ». Ainsi, les salariés français ont une productivité horaire moyenne supérieure à celles de nombreux autres pays mais cette surproductivité horaire s'accompagne d'une mauvaise gestion du temps de travail. En France, il est important de montrer qu'on est présent, quitte à, pour certaines catégories comme les cadres, rester tard le soir, voire montrer qu'on est débordé. Le « j'ai trop de travail » est synonyme de « je suis indispensable ».

L'absence de marges de manœuvre du management de proximité

La stratégie, à l'origine de la multiplication des changements permanents, impose une rapidité et une réaction toujours plus importantes. Le problème de la prédominance « stratégie » est qu'elle a donné une dimension essentiellement verticale à l'organisation du travail : du haut vers le bas. Les préoccupations et conséquences sur les salariés et agents chargés de l'appliquer sont généralement peu prises en compte.

Deux situations apparemment opposées peuvent alors apparaître. Dans ces deux situations pourtant opposées, la nature et la richesse du travail fourni sont négligées, et ce pour la même raison : l'organisation projette sur l'individu la mesure du travail et casse – sans doute involontairement – l'approche collective. Dans la première, l'organisation est extrêmement normée, et le salarié n'a pas le droit, faute de se le faire reprocher, de dévier des tâches à accomplir les unes derrière les autres. Cette forme d'organisation tend à faire des hommes des machines interchangeables, prévisibles et programmables. Dans la seconde situation, le salarié est au contraire libre de faire comme il l'entend, du moment qu'il en rend compte dans les comptes-rendus (« reportings ») qui lui sont demandés.

Le manager de proximité est démuni pour faire face à ces situations. Il l'est également pour accompagner les mutations qu'on lui demande de faire passer auprès de ses collaborateurs. Ce n'est d'ailleurs pas tant le changement lui-même qui est perturbateur que la perte de repères liée au changement, et qui crée un climat anxieux.

L'humain, simple ressource ?

L'individualisation à l'extrême du travail, de la performance et de l'évaluation contribue à déshumaniser le monde du travail, et à signer la fin du collectif. L'autre n'est plus un partenaire mais un concurrent sinon un adversaire, en tous cas quelqu'un contre lequel il faut gagner.

Pour endiguer cette perception négative, les entreprises se sentent souvent obligées de se parer d'atours sympathiques, de créer de la convivialité artificielle afin de gommer cette réalité (« grandes messes » corporate destinées à « donner du sens » en mettant en scène « les valeurs » de l'entreprise ; séminaire de motivation interne, utilisant des méthodes de psychologie comportementale, des mises en situation, jeu de rôle...)

De nombreuses organisations gèrent l'humain à travers un service ou une direction des « ressources » humaines. Cette désignation même est lourde de sens. D'ailleurs le responsable des RH, tout comme les représentants du personnel, confronté à ces réorganisations permanentes, consacre un temps de plus en plus important à la mise en conformité avec la loi au détriment du contact direct avec les équipes, se coupant de plus en plus du ressenti sur le terrain. Ce poids des sujets législatifs et réglementaires fait que

le dialogue social devient de plus en plus un dialogue d'experts, autour des textes et de leur exégèse, plutôt que de l'humain et de l'échange. Or ce dialogue était déjà, largement et historiquement, insuffisant en France. Le manager de proximité est lui-même souvent extrêmement démuné pour accompagner les mutations qu'on lui demande de faire accepter par ses collaborateurs. Cette situation est aggravée par la détérioration générale des rapports sociaux dans le monde du travail, où le dialogue social est insuffisamment constructif, trop souvent nourri par des positions radicales, idéologiques et stéréotypées.

Au final, et au-delà des repères traditionnels déjà évoqués, c'est le sens même du travail qui se brouille jusqu'à disparaître. La logique d'« emploi », qui sous-entend une possibilité accrue de changer de poste et de fonction, a remplacé la logique plus stable et sécurisante de « métier ». Dans le même temps, le management par objectifs et l'évaluation permanente a souvent pour conséquence de supprimer la relation nécessaire entre le travail bien fait et la reconnaissance qu'on peut en attendre, puisque ce n'est justement plus cela qui est attendu ou exigé par l'entreprise. L'organisation matriciée complexifie encore davantage cette évaluation : ce n'est pas celui qui vous manage quotidiennement qui vous évalue. Au final, le travail perd ainsi sa notion d'*œuvre* : il échappe instantanément à son auteur.

La peur du déclassement

Nous l'avons vu, le salarié place généralement beaucoup d'attentes dans son travail : dans nos sociétés marquées par la disparition des solidarités traditionnelles, l'entreprise est devenue un lieu essentiel de la reconnaissance sociale. La réussite professionnelle est pour beaucoup le critère de la réussite dans la vie tout court. Or, contrairement à la période des Trente Glorieuses, l'entreprise - ou les organisations - ne peuvent plus garantir une carrière complète et un poste pour chacun.

Le salarié peut donc avoir le sentiment que l'entreprise ne tient plus ses promesses, qu'elle ne peut ou ne sait plus le protéger. Le contexte professionnel devient anxiogène. La peur du déclassement apparaît. C'est la peur de la disgrâce, d'une sorte de mort sociale, conduisant parfois, dans les cas extrêmes, à une mort physique : l'anomie, déjà pressentie par Durkheim au tournant du siècle précédent, est devenue notre réalité.

4) Le système de santé est partiellement inadapté à ces nouveaux défis

Un système complet, mais complexe et cloisonné

La loi du 11 octobre 1946 a rendu obligatoire la médecine du travail et le suivi médical des salariés. Ce modèle, remarquable et précurseur à l'époque, est resté quasi-inchangé depuis lors, alors même que l'organisation du travail était, comme nous l'avons vu, bouleversée.

Si la France bénéficie d'acteurs nombreux et compétents (associations de médecins du travail, médecins inspecteurs régionaux, consultations spécialisées), ces derniers travaillent de façon particulièrement cloisonnée. Ce cloisonnement se retrouve d'ailleurs au plus haut niveau. Il est ainsi curieux de constater l'absence du Ministère de la Santé dans le traitement des problématiques liées à la souffrance au travail.

Cette situation est entretenue par la complexité du cadre institutionnel au sein duquel « s'organise » le système français de santé au travail. De nombreux organismes interviennent avec des statuts très variables et des périmètres flous : ministères (du Travail en général, plus rarement donc de la Santé ou encore de l'Environnement) et leurs organismes affiliés (MILDT, FIVA, etc.), services déconcentrés des ministères (DRTEFP, inspection du travail, etc.), organismes de sécurité sociale ou liée à elle (CATMP, CRAM, CTR, CPAM, FCAATA, FNPATMT, etc.), établissements publics ou parapublics (INERIS, réseau ANACT, etc.), agences nationales (InVS, AFSSET, AFFSA, etc.), associations (Services interentreprises de santé au travail, INRS, etc.), entreprises (employeurs, CHSCT, DP, salariés, Services internes de santé au travail, etc.).¹²

Un manque de confiance entre les différents acteurs

La vision globalement négative des rapports sociaux au travail se retrouve évidemment dans le secteur de la santé. L'Inspecteur du travail et contrôleur de prévention de la sécurité sociale sont essentiellement perçus sous l'angle de la sanction et non du conseil. La situation du médecin du travail est, elle, insatisfaisante : ses missions sont souvent méconnues tant par le salarié que par l'employeur.

Le climat de défiance qui s'est ainsi installé freine la mise en place de démarches de collaboration, et de procédures de prévention des risques et de désamorçage des crises. La santé au travail se retrouve le plus souvent traitée a posteriori, soit sous l'angle de la réparation (pour la personne en situation de souffrance), soit sous l'angle de la sanction (pour l'employeur, aisément désigné comme bouc-émissaire).

Confusion et déresponsabilisation

Ce cloisonnement entretient des situations de grande confusion. Les acteurs concernés ne savent souvent pas quoi faire, comment faire, ni à qui s'adresser.

Plus grave encore, il provoque une déresponsabilisation relativement généralisée : on préfère finalement fermer les yeux pour ne pas avoir de problèmes. Ainsi, nombre d'employeurs ne sont pas impliqués. A de rares exceptions près, les entreprises n'ont pas fait de la santé psychologique de leurs salariés une dimension majeure et stratégique de leur gouvernance. Ces problèmes sont trop souvent « relégués » au service de santé au travail et ne font pas l'objet d'une implication véritable des comités de direction.

*

* *

¹² Cf. annexe 4 relative aux sigles.

Nos propositions

Dans beaucoup de cas les propositions que nous sommes amenés à formuler relèvent du simple « bon sens ». Elles décrivent une sorte de « retour à la normale », ou « d'évolution hautement souhaitable » que l'on s'étonne parfois de devoir rappeler.

Souvent ici, les objectifs décrits ne relèvent pas de la responsabilité du législateur : les questions abordées sont avant tout liées au comportement personnel des encadrants... et à la volonté propre des dirigeants. C'est à la fois tout l'intérêt et toute la difficulté de ces questions.

1) Rétablir le dialogue dans le monde du travail

1.1) Une priorité : réhumaniser le monde du travail

Faire confiance à la personne et la respecter dans son identité professionnelle

Faire confiance à la personne, c'est la considérer dans son évolution et non au travers du poste qu'elle occupe à un temps T, en encourageant la promotion interne pour mieux valoriser les « mémoires vives » de l'entreprise et construire une relation de confiance dans la durée entre l'entreprise et ses salariés.

Faire confiance à la personne, c'est aussi parier sur l'intelligence collective en sollicitant autant que possible l'intelligence des salariés : également citoyens, clients, consommateurs, ils peuvent apporter beaucoup en matière de formation (nous avons tous quelque chose à transmettre), d'échange de bonnes pratiques, ou d'idées.

Enrichir l'évaluation des salariés

Lors de l'entretien d'évaluation individuel, la notion de progrès (réalisés et à réaliser) doit être privilégiée, de même que le droit à l'erreur doit être reconnu et accepté. Il s'agit de mesurer les compétences développées dans le cadre du travail et pas seulement les résultats obtenus. Il convient aussi de diviser en étapes l'ambition globale pour pouvoir marquer des progrès intermédiaires. Cela permet d'ajuster les rythmes de progression en fonction des capacités de chacun à un instant donné. Enfin, les collaborateurs doivent être impliqués dans la définition de leurs objectifs. Ils doivent notamment disposer d'une marge d'appréciation et de manœuvre dans la mise en œuvre de leur mission. C'est naturellement un facteur essentiel de motivation.

Passer de la gestion des ressources humaines à la gestion humaine des ressources

Les directions des ressources humaines se sont souvent montrées trop gestionnaires ou trop juridiques. Elles doivent être de nouveau placées au cœur des organisations, et leur mission doit évoluer : il faut passer de la simple *gestion* à la *valorisation* des ressources humaines. A côté du salaire, dû dans le cadre du contrat, la reconnaissance personnellement témoignée est en effet essentielle comme élément symbolique de la rémunération.

Il convient donc de prendre la personne telle qu'elle est et par là-même de prendre en compte, naturellement, la question de la diversité sous toute ses formes. D'ailleurs, on constate que les entreprises qui savent intégrer des profils différents sont souvent celles qui gèrent le mieux les questions relatives au bien-être au travail.

Mesurer le capital immatériel

Les entreprises doivent prendre conscience que leur valeur ne se limite pas à quelques ratios financiers, mais que celle-ci s'apprécie avant tout au regard des hommes et des femmes qui y travaillent. Mesurer le capital immatériel, c'est valoriser le capital humain. Cette démarche est également présente, à l'échelle macroéconomique, dans les travaux de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social présidée par Joseph E. STIGLITZ.

1.2) Valoriser le collectif

Renforcer la démocratie entrepreneuriale et sociale

Selon de nombreuses études, plus l'information circule au sein des entreprises, plus les personnes sont productives, motivées et satisfaites de leur travail. Il faut rendre l'entreprise intelligible, par exemple en diffusant périodiquement aux salariés, pourquoi pas avec le bulletin de salaire, des éléments relatifs à la stratégie et aux actions de l'entreprise. Ou encore en s'appuyant sur l'aspect positif des nouvelles technologies : les réseaux sociaux sur Internet permettent à la fois cette participation et créent un lien communautaire ; ils pourraient être développés au sein des entreprises.

Au-delà de la diffusion de l'information, c'est la stratégie et la vision de l'entreprise qui doivent être partagées pour permettre au salarié de mieux cerner sa contribution à la mise en œuvre du projet collectif. Par exemple, le projet d'entreprise pourrait être plus souvent décliné au niveau des entités et des équipes, chaque équipe définissant sa contribution au projet global, dans un processus de co-création et de communication. Ces démarches doivent donc s'accompagner d'une meilleure prise en compte des enjeux de la démocratie sociale, de la place des organisations représentatives, et des avantages réciproques d'un dialogue social apaisé. Libérer l'expression et le débat est une nécessité : le verrouillage de l'information est un leurre à l'ère des téléphones mobiles, des blogs, de *twitter* et des réseaux sociaux. L'autorité ne peut plus venir du fait de détenir l'information, qui circule d'ailleurs beaucoup plus vite que ne le souhaitent ceux qui veulent la conserver.

Réhabiliter la notion d'équipe : des managers qui relie et non qui relaient

La notion de « collectif » doit aussi permettre d'enrichir la mesure de performance, en y intégrant l'évaluation par les pairs, les mieux à même d'apprécier le travail réel.

Plus globalement, il s'agit de réhabiliter la notion d'équipe dans les grandes organisations.

Dans ce cadre, le rôle de mise en cohérence du management doit être renforcé : le manager, placé au cœur de la hiérarchie, doit garantir la coordination du projet collectif et des projets individuels, dans le respect à la fois de l'efficacité de l'entreprise et de l'intégrité des personnes. Le rôle « de terrain » du manager de proximité est en particulier essentiel : il doit relier et non relayer. C'est lui qui incarne le projet collectif. Dans le même temps, c'est au dirigeant de porter auprès de ses équipes la vision et l'ambition de l'organisation humaine qu'il dirige – que cela soit au niveau d'un service ou à celui d'une entreprise toute entière. C'est de cette seule manière que le management peut absorber les craintes, apaiser les doutes et, au final, exporter de la confiance auprès des salariés.

1.3) Donner au CHSCT un rôle stratégique

Renforcer la légitimité du CHSCT

Les membres du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail pourraient être élus directement par les salariés, ce qui renforcerait leur reconnaissance dans l'entreprise et leur implication.

Dans le même temps, il nous semble important d'obtenir des dirigeants une présidence effective des CHSCT plus régulière.

Lui donner de nouveaux moyens d'action

La formation des membres du CHST, la plupart du temps insuffisante, doit devenir une priorité pour encourager l'efficacité des actions.

Par ailleurs, les CHSCT doivent disposer d'une capacité à agir concrètement, via des vrais budgets propres.

Ces évolutions du CHSCT réclament des ajustements de la législation, dont devra se saisir sans tarder le Parlement, après consultation des partenaires sociaux.

2) Former, former...et former !

2.1) Faire de la formation une priorité pour tous

Former tous les acteurs

Il s'agit donc bien d'améliorer non seulement la formation des dirigeants et managers, mais aussi celle des membres du CHSCT, des professionnels des services de santé, des salariés, aux problématiques de la santé au travail et de l'organisation du travail.

C'est une nécessité pour encourager une plus grande responsabilisation de chacun : la prévention de la souffrance au travail, ce n'est pas seulement l'affaire des professionnels de santé.

C'est aussi le moyen d'améliorer le fonctionnement des services de santé. Par exemple, pour les infirmières, il pourrait être envisagé la création d'un « diplôme universitaire de santé au travail » qui leur permettrait de venir en renfort des médecins du travail et d'assurer un travail préventif au quotidien.

Former tout au long de la vie

Si la formation initiale nous semble devoir être complétée et enrichie, la formation continue en ce domaine est une nécessité, ne serait-ce que pour prendre en compte les importantes mutations à l'œuvre, qu'elles soient technologiques ou organisationnelles, mais aussi pour favoriser le partage des bonnes pratiques et des expériences.

Il est nécessaire pour cela de faire de la formation continue non pas un instrument récompensant les meilleurs, mais un outil de développement personnel et de construction de son identité et de son parcours professionnels.

Consacrer une partie du DIF à la formation aux TIC

Il nous semble en particulier opportun d'encourager les salariés à utiliser leur droit individuel à la formation (DIF) sur les TIC, en obligeant chaque entreprise à utiliser 15 à 20% des fonds en faveur du développement de l'usage et de la maîtrise des outils numériques pour toutes les catégories et particulièrement les managers. D'un point de vue organisationnel, cela suppose d'associer plans de formation et DIF et d'identifier les besoins de l'entreprise et du salarié en matière de nouvelles technologies.

2.2) Enrichir la formation des dirigeants et des managers

Repenser la formation initiale en management

Les enseignements de management doivent systématiquement intégrer la question de la souffrance au travail :

- *Qu'est-ce que la souffrance ? Ses causes, ses indices, ses manifestations.*
- *Quels sont les risques de la souffrance au travail ? Pour la santé des dirigeants eux-mêmes ; pour celle des personnels ; pour la structure dans son ensemble (coût des absences et de la démotivation...) ; pour la responsabilité pénale et civile des dirigeants (important avec le développement de la judiciarisation et le développement de la jurisprudence sur le suicide et l'obligation de sécurité)*
- *Quels sont les moyens de la prévenir ?*
- *Quelles sont les opportunités d'une amélioration des conditions de travail ? (bien-être, performance...)*

Pour cela, la formation doit rappeler les fondamentaux du droit (art L 230-2 du Code du Travail), mais aussi présenter les bonnes pratiques quotidiennes (management plus humain), et inclure l'apprentissage de compétences liées à la capacité d'adaptation et à la gestion du changement, ainsi que des éléments de sciences humaines et psychologie afin de sensibiliser les futurs managers à la dimension humaine et psychologique de leur fonction future. Un futur manager doit en effet développer une compétence émotionnelle afin de pouvoir identifier les signes de stress, le sien et celui de ses collègues / collaborateurs. Elle doit enfin inclure une formation au bon usage des TIC.

Enfin, cette formation initiale doit permettre d'ancrer les élèves dans le réel de la vie au travail. Le développement de la formation en alternance doit contribuer à une meilleure connaissance de la vie en entreprise.

Développer la formation continue et diffuser des bonnes pratiques managériales

Il paraîtrait par exemple opportun d'instaurer une formation certifiante requise pour encadrer des équipes d'une certaine taille.

Mettre en place une labellisation ministérielle « santé et qualité de vie au travail » pour les formations, initiales ou continues, qui intégreront cette dimension dans leurs programmes

S'ils ne peuvent directement modifier les contenus des formations de l'enseignement supérieur privé, les responsables politiques peuvent en revanche encourager les directeurs d'écoles ou d'institutions à faire évoluer ces formations. Plutôt que d'attendre qu'ils le fassent au regard des nouvelles attentes des entreprises, nous pouvons profiter de l'environnement concurrentiel qui existe dans ce secteur pour promouvoir grâce à ce label un management plus vertueux.

3) Promouvoir au quotidien les bonnes pratiques et les comportements vertueux

3.1) Changer concrètement le quotidien au travail

Banaliser la recherche du « travailler mieux »

L'objectif est en réalité de banaliser la question du « mieux être au travail » et de la santé au travail. L'attention portée à ces enjeux doit devenir aussi « naturelle » - parce que fondamentale - que ne l'est aujourd'hui la préservation de l'environnement. Comme il existe une « empreinte écologique », n'est-il pas temps de réfléchir ainsi à la notion d'« empreinte humaine » ?

Promouvoir les « études de faisabilité humaine »

Pour éviter une gestion des risques à posteriori, c'est-à-dire hélas souvent une gestion des crises, l'entreprise doit définir les risques auxquels elle expose ses salariés et doit procéder en cas de changement organisationnel non seulement à une évaluation des coûts, une faisabilité technique mais aussi à une étude psycho-sociale à travers l'analyse de ses critères sociaux afin de garantir à ses salariés le bien être au travail. L'obligation de résultat en matière de sécurité dans le droit du travail impose d'ailleurs ces démarches (article L.134 du Code du travail : exécution de bonne foi du contrat de travail ; article L.4121-1 : l'employeur veille à l'adaptation des mesures de sécurité pour tenir compte du changement des circonstances).

Agir sur l'environnement immédiat de la personne

La luminosité, l'aménagement de l'espace (surfaces décentes par poste de travail), ou encore la maîtrise du bruit sont autant d'éléments que l'entreprise peut modifier en jouant sur l'environnement immédiat de la personne, ce que l'on appelle communément « les 5 mètres », et en desserrant autant que faire se peut les contraintes liées aux nouvelles organisations du travail sur le corps (travail à flux tendu, disparition des temps dit « morts », perte des pauses cognitives et physiologiques contreproductives à court terme, perte des temps de célébration du lien social avec comme corollaire la solitude).

Une autre piste importante est le développement des services aux salariés. Les conciergeries et les crèches d'entreprise ou les *employee assistance programs* aident les salariés dans la gestion quotidienne de leurs contraintes personnelles.

Réfléchir à l'interpénétration des temps personnels / professionnels

Au-delà d'idées concrètes à mettre en œuvre (respect des plannings des réunions et des horaires de fermeture des sites), l'idée du « droit à la déconnexion » mériterait être étudiée : les salariés disposeraient ainsi d'une sorte de droit de retrait quotidien (le soir) et hebdomadaire (le week-end) qui permettrait d'opposer aux sollicitations potentiellement permanentes liées au travail un droit au respect de la vie privée.

Envisager un temps de respiration sociale via une politique globale d'utilisation des TIC pour désencombrer le professionnel et le privé. Au travers des TIC : agir sur le temps de travail et sur le temps concret, cela ne pouvant également se faire qu'au cas par cas dans les entreprises et les administrations.

Encourager la maîtrise des nouvelles technologies

Les constats ont montré que les TIC pouvaient améliorer ou dégrader la qualité du travail selon l'usage qui en est fait. Cette observation n'est pas neutre : lorsque les TIC sont bien utilisées, le bien-être au travail est plus facilement envisageable. Cela reste toutefois l'apanage des cadres qui voient la capacité de développement de leur poste et de leur mission augmenter. Il est donc essentiel d'adopter une approche des TIC qui permettent à toutes les catégories de salariés ou d'agents un meilleur développement de leur poste.

Un espace dédié aux évolutions des TIC pourrait être créé au sein des supports de communication des entreprises et des administrations : cela ne doit pas être une obligation légale mais un encouragement relayé par la branche ou le syndicat professionnel. Un espace de l'Intranet ou du journal de l'entreprise pourrait faire un point régulier sur les nouvelles TIC et les recommandations sur leurs usages avec un contact référent identifiable dans toutes les structures.

Un bilan annuel pourrait par ailleurs être établi au sein de chaque département / service, direction ou PME sur l'usage des TIC et les difficultés rencontrées et les succès engendrés. Ce bilan TIC pourrait être le pendant du bilan social qui a permis une optimisation de la gestion des ressources humaines dans les entreprises et les administrations. Ce bilan TIC serait réalisé conjointement par les directions RH et Systèmes d'Information.

3.2) Diffuser largement boîtes à outils et protocoles

Créer des boîtes à outils pour rendre facilement accessibles l'ensemble des informations nécessaires

Il nous semble important de mettre à disposition de tous des guides et boîtes à outils adaptés. En effet, les informations existent mais elles n'ont jamais été réunies et hiérarchisées au sein de documents de référence.

Ces documents s'adresseraient aux dirigeants et managers, et en particulier à ceux des PME qui sont aujourd'hui, faute de moyens humains et financiers suffisants, les « orphelines de la prévention ». Toutefois, ils seraient également destinés aux salariés, aux professionnels de santé et aux partenaires sociaux.

Pour être lus, ces guides doivent être simples, concrets, opérationnels même si nécessairement imparfaits parce que par définition non exhaustifs. Ils doivent cependant répondre à quelques questions essentielles : que faire? A qui s'adresser? Comment se comporter?...Ils doivent proposer une réponse, une attitude, un interlocuteur pour tout type de situation. Ces documents regrouperaient donc les principaux points du Droit applicable (L.230-2 du code du travail...), la liste des intervenants et des structures existantes, la liste

des indicateurs pour établir un diagnostic, les conseils sur les démarches à engager soit en amont soit lors de cas de souffrance avérés.

La diffusion de ces outils doit donner lieu à une démarche proactive vis-à-vis des entreprises. L'information ne peut en effet se résumer à un site Internet. Un tel outil est donc l'occasion d'initier une démarche de proximité avec les acteurs locaux, notamment auprès des PME, au contact direct avec les dirigeants.

Encourager l'élaboration de protocoles et de chartes des bonnes pratiques

Si les documents évoqués ci-dessus ont évidemment une portée générale et s'appliquent à toutes les structures et à tous les acteurs du monde du travail, ils doivent pouvoir être adaptés au cas par cas. Pour cela, les entreprises pourraient être encouragées à compléter ces documents par des protocoles :

- de prévention, en partenariat avec les services de santé au travail ;
- d'accompagnement des salariés et des managers (encourager le cas échéant la création de « hot-line », lignes téléphoniques d'écoute et de conseil anonymes et gratuites) ;
- de prise en charge immédiate d'un salarié « qui craque », en situation de détresse psychologique: à qui l'adresser ? Le cas échéant, comment organiser le déplacement qui accompagnera le salarié ?....
- de réaction en cas de drame : que faire en cas de décès dans l'entreprise ? Qui prévenir ? Qui se charge de la prise en charge des collègues ?

3.3) Valoriser les bonnes pratiques

Créer une certification « santé et qualité de vie au travail »

Créée sur le modèle des certifications ISO, elle serait attribuée sur des critères fixes à déterminer, contrôlés lors d'un audit extérieur. Elle pourrait au-delà valoriser des cas particuliers par des certifications Bronze, Argent et Or. Elle donnerait droit à des avantages fiscaux pour l'entreprise.

Ne pas négliger les actions symboliques

Un « Prix national Santé et qualité de vie au travail » pourrait ainsi être créé, comme il en existe au Luxembourg. Il serait remis conjointement par le Ministère de la Santé et le Ministère du Travail, avec la participation d'autres partenaires. Il permettrait de promouvoir les initiatives marquantes et de susciter l'émulation et la prise de conscience auprès des autres.

Réaffirmer l'impératif d'exemplarité des dirigeants et d'implication des managers

Il convient pour cela de sanctionner tout d'abord les écarts comportementaux avérés. Nous proposons également la mise en place d'indicateurs de performance managériale et l'intégration de méthodes d'évaluation des managers facilitant la prise de conscience de leur impact sur les autres.

Par ailleurs, les responsabilités dans les organisations matricielles doivent être clarifiées afin d'éviter l'envoi de messages contradictoires au salarié par plusieurs managers. Dans le même temps, le turn over excessif de responsables sur un même poste doit être évité.

4) Assurer une meilleure organisation des services de santé au travail

4.1) Créer des services régionaux de santé au travail

Mutualiser les ressources et les moyens à travers une organisation plus rationnelle

La solution n'est pas dans la création d'une « usine à gaz », mais dans la mise en cohérence de ce qui existe déjà et dans la mutualisation des ressources et des moyens. Cette approche nous semble d'autant plus pertinente que la profession des médecins du travail est confrontée à un problème démographique majeur : 75% des médecins du travail ont plus de 50 ans ; 55% ont plus de 55 ans.

C'est pourquoi nous proposons que ces services soient organisés à l'échelon régional. Ils pourraient ainsi être pilotés par les agences régionales de santé, d'où une double tutelle, non seulement celle du Ministère du Travail mais aussi celle du Ministère de la Santé.

Ces nouveaux services permettraient de poser de meilleurs diagnostics : meilleur diagnostic en amont à la fois au sein des entreprises, par branche, et à l'échelle nationale par région (où en est-on dans chaque région ? Quels sont les risques spécifiques, les situations particulières ? Quelles sont les structures vertueuses ? Celles où il y a vraisemblablement un problème ?). Ces diagnostics permettraient de mieux cibler les actions. Ils viendraient en complément de l'indicateur national qui devrait être mis en place par l'INSEE en 2010.

Par ailleurs, une réflexion doit être conduite sur le pouvoir de ces services et de ces équipes dont le rôle de conseil et de prévention doit bien entendu être conforté comme prioritaire, mais qui doit peut-être s'accompagner de la possibilité d'imposer des changements s'ils apparaissent nécessaires.

S'appuyer sur la pluridisciplinarité

Chaque service regrouperait plusieurs équipes complètes composées de médecins du travail, médecins spécialistes, médecins inspecteurs, psychologues du travail, infirmières, ergonomes, juristes, assistantes sociales, IPRP...

Cette pluridisciplinarité permettrait d'encourager les échanges entre les différents professionnels. A noter à ce sujet, aujourd'hui, que des difficultés existent concernant l'échange entre le médecin de ville et le médecin du travail, notamment à propos du dossier médical informatisé du patient.

Le coordonnateur de ces équipes pourrait être soit le médecin du travail, soit un autre professionnel en fonction de la profession et du secteur concernés.

Impulser une démarche de proximité

Ces services travailleraient avec les acteurs locaux (élus et collectivités, associations, CCI, par branches) pour une meilleure prévention dans les entreprises, au contact direct avec les dirigeants.

Cette démarche proactive est particulièrement importante pour les petites entreprises, actuellement « orphelines de la prévention », qui n'ont pas les moyens humains et financiers d'être aussi bien informées que les grands groupes et de lancer les mêmes opérations de prévention. On peut pour cela s'inspirer d'actions conduites au Royaume-Uni (tournées des TPE avec les associations industrielles).

Il s'agirait d'une démarche positive vis-à-vis de l'entreprise et de tous ceux qui y travaillent, comprenant une aide pratique, un accompagnement et une coopération pour la mise en place efficace d'une prévention primaire (et pas seulement l'angle sanction/réparation a posteriori), grâce à un interlocuteur facilement identifiable.

Garantir l'indépendance du médecin du travail

Même si l'indépendance du médecin est garantie par la Loi et la déontologie médicale, quel que soit le secteur où il exerce, la réalité est plus complexe, entre les médecins salariés des entreprises (Service autonome), et les médecins salariés d'associations parfois en concurrence, offrant ainsi à l'employeur la possibilité de changer d'association s'il souhaite changer de médecin (Service inter-entreprise).

Les entreprises pourraient cotiser à un seul fond commun, géré par l'ARS qui, en relation avec les différentes associations, affecterait dans chaque région les moyens à mettre en œuvre par les services de santé au travail. L'ensemble des médecins du travail (aujourd'hui salariés des entreprises ou des associations) dépendraient donc des services régionaux de santé au travail.

Cette réforme serait accompagnée de règles strictes pour encadrer les possibilités pour l'entreprise de changer de médecin du travail contrairement à ce qui se passe aujourd'hui. Cette nouvelle organisation rendrait le médecin du travail indépendant des employeurs. Cela participerait ainsi de la valorisation de son rôle et de ses missions aux yeux de ses confrères de ville, des salariés et des employeurs. Cela contribuerait enfin à rendre plus « attractif » ce métier aux yeux des étudiants en médecine.

Assurer un meilleur suivi de la personne

Le suivi de la personne serait organisé autour de trois visites / bilans professionnels :

- Une visite d'aptitude (lors de l'entrée dans la vie professionnelle ou lors d'un changement de secteur ou de métier)
- Un bilan de suivi en milieu de carrière permettant d'établir un premier bilan, de prendre en compte l'éventuelle usure, et d'envisager le cas échéant une requalification et une réorientation
- Un bilan de fin de carrière permettant au nouveau retraité de disposer d'un bilan de santé complet et le cas échéant de disposer des éléments pour un suivi post-professionnel.

Ces propositions ne remettent pas en cause ce qui existe déjà (visites systématiques, visite d'embauche).

4.2) Accompagner l'émergence des nouvelles initiatives

Créer un « label » garantissant les bonnes pratiques des cabinets spécialisés

A l'heure où se développent les initiatives publiques et privées, il apparaît nécessaire de garantir le respect, par les nouveaux acteurs, de l'éthique qui s'impose.

Évaluer les consultations de souffrance au travail

Cette évaluation permettra en particulier d'étudier leurs éventuels besoins, notamment en matière de financement.

*

* *

Synthèse des propositions

4 axes et 30 propositions pour travailler mieux

Rétablir le dialogue dans le monde du travail.

Une priorité : réhumaniser le monde du travail

1. faire confiance à la personne et la respecter dans son identité professionnelle : *encourager la promotion interne, solliciter autant que possible l'intelligence des salariés ;*
2. enrichir l'évaluation des salariés : *privilégier la notion de progrès, reconnaître le droit à l'erreur, impliquer les salariés dans la définition de leurs objectifs ;*
3. passer de la gestion des ressources humaines à la gestion humaine des ressources ;
4. mesurer le capital immatériel, dans l'esprit des travaux de la Commission Stiglitz.

Valoriser le collectif

5. renforcer la démocratie entrepreneuriale et sociale : *mieux diffuser l'information, faire partager aux salariés la stratégie de l'entreprise, privilégier un dialogue social apaisé ;*
6. réhabiliter la notion d'équipe : *des managers qui relient et non qui relaient.*

Donner au CHSCT un rôle stratégique

7. renforcer la légitimité du CHSCT : *élection directe des membres, présidence effective plus régulière par les dirigeants ;*
8. donner au CHSCT de nouveaux moyens d'action : *formation des membres, budgets.*

Former, former...et former !

Faire de la formation une priorité pour tous

9. former tous les acteurs tout au long de la vie
10. consacrer une partie du DIF à la formation aux TIC (à hauteur de 15 à 20%)

Enrichir la formation des dirigeants et des managers

11. repenser la formation initiale en management : intégrer les problématiques de la santé et du bien être au travail ;
12. développer la formation continue et diffuser des bonnes pratiques managériales : *formation certifiante requise pour encadrer les équipes d'une certaine taille ;*
13. mettre en place une labellisation ministérielle « santé et qualité de vie au travail » pour les formations, initiales ou continues, qui intégreront cette dimension dans leurs programmes

Promouvoir au quotidien les bonnes pratiques et les comportements vertueux

Changer concrètement le quotidien au travail

14. banaliser la recherche du « travailler mieux » ;
15. promouvoir les « étude de faisabilité humaine » ;
16. agir sur l'environnement immédiat de la personne : *luminosité, aménagement de l'espace, maîtrise du bruit, développement des services* ;
17. réfléchir à l'interpénétration des temps personnels / professionnels : *étudier un « droit à la déconnexion* ;
18. encourager la maîtrise des nouvelles technologies notamment à travers les supports de communication interne et un bilan annuel sur leur usage dans la structure.

Diffuser largement boîtes à outils et protocoles

19. créer des boîtes à outils pour rendre facilement accessibles, aux chefs d'entreprises, managers et salariés, l'ensemble des informations nécessaires (démarches, interlocuteurs, attitudes, points du droit) ;
20. encourager l'élaboration de protocoles et de chartes des bonnes pratiques.

Valoriser les bonnes pratiques

21. créer une certification « santé et qualité de vie au travail » sur le modèle des certifications ISO ;
22. ne pas négliger les actions symboliques : prix national « santé et qualité de vie au travail » remis conjointement par le Ministère de la Santé et le Ministère du Travail ;
23. réaffirmer l'impératif d'exemplarité des dirigeants et d'implication des managers : sanction des écarts comportementaux avérés et mise en place d'indicateurs de performance managériale.

Assurer une meilleure organisation des services de santé au travail.

Créer des services régionaux de santé au travail

24. mutualiser les ressources et les moyens à travers une organisation plus rationnelle ;
25. s'appuyer sur la pluridisciplinarité ;
26. impulser une démarche de proximité en lien avec les acteurs locaux ;
27. garantir l'indépendance du médecin du travail ;
28. assurer un meilleur suivi de la personne.

Accompagner l'émergence des nouvelles initiatives

29. créer un « label » garantissant les bonnes pratiques des cabinets spécialisés ;
30. évaluer les consultations de souffrance au travail.

*

* *

**Contributions
de membres de la commission**

Contribution de Monsieur Bernard SALENGRO pour la CFE CGC

Il nous semble important de souligner la dimension économique de la souffrance au travail et du stress.

Dans le domaine des Constats :

Plusieurs études concordantes font la démonstration du coût économique pour les entreprises et la société :

- ✚ L'Agence Européenne citée par l'INRS, quant à elle, évalue le coût du stress entre 2.6 et 3.8 % du PIB,
- ✚ Enfin, Daniel GOLEMAN, précurseur de l'intelligence émotionnelle se référant à l'article de Lyle SPENCER (Cambridge 19 avril 2001) rapporte que : « ***pour toute amélioration du climat de service les recettes augmentent de 2 %*** » et que « ***la façon dont les collaborateurs vivent le fait de travailler peut compter pour 20 à 30 % des résultats d'entreprise*** ».
- ✚ L'étude faite par le Cabinet PROUDFOOT montre que pour tous pays confondus la démotivation est le troisième facteur de baisse de productivité, et que tous pays confondus le temps de travail ainsi perdu représente 22 % du temps total.

Il est donc important pour la CFE CGC d'introduire dans la logique économique de l'entreprise la dimension de cette souffrance au travail. Son coût identifié, déclenchera mécaniquement la prévention qui deviendra alors rentable.

Dans le domaine des Actions :

Deux pistes de mécanisme assurantiel sont possibles :

- ✚ **La taxation a priori des risques et leur prise en compte par les inspecteurs « d'assurance »** de critères retenus officiellement notamment turn over, aléa de production, absentéisme, organisation déficiente, etc....
- ✚ **Le coût économique des effets sur la santé du stress et de la souffrance au travail.** Des maladies sont médicalement reconnues comme étant secondaires à ces situations et ces organisations pour exemple : certaines affections neuro-psychologiques ou cardiologiques. Leur réparation par l'entreprise générerait une dépense qui motiverait sa prévention.

*

* *

Contribution de Madame Marielle DUMORTIER

La France se caractérise par un taux élevé de femmes au travail. En 2003, 80% des femmes âgées de 25 à 54 ans étaient actives. En même temps, la fécondité s'est élevée à 1,9 enfants par femme cette même année. Cette augmentation s'observe bien que l'âge de la grossesse soit de plus en plus élevé.

Protéger une femme enceinte au travail c'est aussi protéger une tierce personne qui est l'enfant qui va naître. L'employeur a obligation de protéger la santé des salariés, mais en dehors des textes concernant les risques chimiques ou les rayonnements ionisants, la réglementation n'exprime pas clairement que ces obligations ont pour objectifs de protéger aussi l'enfant.

Si une femme enceinte vit une situation de stress, on sait qu'il y a un risque d'accouchement avant terme et d'hypotrophie pour son bébé, et des questions se posent encore concernant la vulnérabilité à certaines maladies chez l'adulte, (hyper tension artérielle, diabète, troubles cardiaques ischémiques, troubles affectifs). Enfin il semble que le développement du jeune enfant (intelligence, langage) puisse être altéré.

La possibilité de réduire le congé avant l'accouchement de 3 semaines devrait pouvoir être donnée qu'avec l'accord du médecin du travail.

*

* *

Contribution de Monsieur François BOUYER
Initiateur et coordinateur du projet
de Charte des bonnes relations humaines au travail

Préambule

Charte des bonnes relations humaines au travail

Une initiative de la société civile
avec le soutien du Ministère du Travail et
le parrainage d'associations patronales et
d'associations d'anciens élèves de grandes écoles

(décembre 2009)

Améliorer les relations humaines au travail

- Lorsque l'on évoque l'humain au travail, on pense encadrement, environnement, développement, épanouissement, productivité, compétitivité, résultats... mais on pense également souvent et spontanément au mal-être et aux souffrances liées au travail : s'occuper des personnes visiblement en difficulté, voir « accidentées », semble prioritaire
- Le stress au travail provient en large majorité de difficultés de relation avec l'entourage immédiat
- Le stress au travail n'est que la partie négative d'un plus vaste sujet qui tient à la façon d'être au travail, notion complexe d'ordre mental, émotionnel, moral, spirituel, etc. et dépend de la qualité des relations humaines au travail

Pourquoi maintenant ?

- compétition et efficacité accrues, communication instantanée grâce aux nouvelles technologies, incertitudes sur l'avenir, crise économique, etc. L'intelligence du bien-être est aujourd'hui une urgence face à l'augmentation de la pression dans le travail
- La confusion et l'extrême complexité des relations humaines ont depuis longtemps fait peur et ont souvent cantonné les initiatives prises en entreprise à des actions certes importantes mais parcellaires (administration du travail, conditions de travail, santé au travail, équilibre des pouvoirs, politique des ressources humaines, etc.)
Ces difficultés ont empêché l'expression et la mise en place de véritables mesures destinées à toucher dans leur ensemble les éléments les plus profonds de l'humain dans le cadre de son travail.
Cette absence de vision d'ensemble et de garde-fous aboutit de fait à des comportements humains déviants, voire violents ou destructeurs qui laissent les victimes dans le désarroi, l'impuissance et le repli sur soi.

- Acceptons avec modestie cette complexité et proclamons clairement que nous comprenons encore peu les relations humaines, que nous allons probablement beaucoup nous tromper et oublier des éléments importants mais ... avançons et apprenons en marchant

Une Charte à adopter par tous types d'entreprise

- Tout comme il existe des chartes d'éthique, de développement durable, de l'environnement, de la diversité, etc., nous proposons une charte des bonnes relations humaines sur laquelle pourrait s'engager toute organisation où entrent en jeu des relations de travail : entreprises privées et publiques, administrations et collectivités publiques, associations, ...
- Cette charte est un code de bonne conduite, un ensemble d'attitudes et d'objectifs profonds non quantifiables vers lesquels ses signataires s'engagent à tendre
- Voir la Charte en pièce-jointe

Depuis son lancement officiel en avril 2009, petites et grandes entreprises (PESPI COLA, VIRGIN, SUEZ ENVIRONNEMENT – en cours, etc.) signent cette Charte et en font la promotion en interne.

*

* *

Charte des bonnes relations humaines au travail

Entreprise :

Attitude de toute personne qui travaille

- vis-à-vis de lui/elle-même
 - vis-à-vis des autres
 - vis-à-vis de son entreprise
- (privée, publique, collectivité, administration, association)**

Tout part de l'individu, quelle que soit sa place dans l'entreprise. C'est la somme des attitudes de chacun qui détermine le niveau de relations entre les humains d'une entreprise :

La responsabilité de soi

- développement personnel
- santé physique et mentale
- employabilité
- équilibre travail – vie privée

La qualité du respect

- assertivité
- respect des autres et de leurs valeurs
- respect de son travail, de l'entreprise et de ses valeurs

La qualité de l'engagement

- compréhension et acceptation des différences et de la fragilité de chacun
- intelligence émotionnelle
- dialogue et échange
- implication dans son travail et dans le projet de l'entreprise

Attitude du/de la chef d'équipe / manager

► vis-à-vis de son équipe

C'est le médiateur, la courroie de transmission, la cheville ouvrière entre la direction et les employés :

Les dispositions d'esprit

- empathie
- discernement
- éthique personnelle
- curiosité et créativité

La qualité d'exercice

- compréhension, bienveillance et inclusion des particularités et des différences de chacun
- acceptation du droit à la fragilité, du droit à l'erreur et à l'imperfection
- veille active du bien-être et du mal-être de chacun des membres de l'équipe
- encouragement et reconnaissance du travail accompli
- égalité de traitement
- soutien, aide et coaching

Attitude du/de la dirigeant/e

► vis-à-vis de toutes les personnes de l'entreprise

C'est la tête qui donne le ton, qui montre l'exemple et qui détermine la culture, l'ambiance, la qualité des relations humaines dans l'entreprise :

L'alliance

- affirmation de la primauté du facteur humain sur tous les autres éléments de l'entreprise pour créer de la valeur
- implication personnelle dans les relations humaines en temps et en énergie
- impliquer tous les membres de l'entreprise dans le projet d'entreprise et permettre à chacun d'avoir un impact mesurable et reconnu sur le projet.
- affirmation de la communauté d'intérêt in fine entre l'entreprise et ses employés

La justice

- rémunération juste de chacun et au niveau du marché
- récompense de la performance et partage équitable de la création de valeur
- formation aux relations humaines
- commençons par faire plus de place au féminin : c'est une des voies pour mieux accueillir les différences et éviter les modèles de domination et d'exclusion et les postures de toute puissance.

La mission

créer un environnement de travail qui fasse progresser la satisfaction et le bien-être de chaque employé pour lui permettre de s'épanouir au mieux et d'approcher au plus près son plein potentiel pour son plus grand bien, celui de son équipe et par conséquent celui de son entreprise.

NB : notons que le/la dirigeant/e est aussi chef de son équipe rapprochée et également une personne qui travaille ; il/elle est concerné/e par chacune des trois attitudes. De même, le/la chef d'équipe, en tant qu'individu, est aussi concerné/e par l'attitude de toute personne qui travaille.

Mise en application

► dans l'organisation du travail

Les pré-requis

- transparence des objectifs, des risques et des résultats
- allocation des tâches clairement définies en fonction des capacités et des aspirations de chacun
- contenu enrichissant du travail : apprentissage, acquisition de nouveaux savoirs, employabilité
- donner les moyens de réaliser le travail et d'atteindre les objectifs

La qualité

- environnement et conditions de travail de qualité
- confiance a priori, encouragement de l'autonomie et de l'initiative
- coopération et valorisation de la participation et du travail d'équipe
- recherche du consensus dans la prise de décision
- veille active du mal-être et du bien-être dans l'entreprise ; système d'alerte via les chefs d'équipe et les services des ressources humaines, par exemple constitution d'un comité ad hoc en lien avec les représentants du personnel
- acceptation, partage et gestion des difficultés et des risques liés aux tâches de chacun : coresponsabilité et soutien.

Nom du dirigeant :

Fonction :

Date :

Signature :

*

* *

Contribution de Madame Marie PEZÉ

LES ATHLETES DE LA QUANTITE

Je n'aurais sans doute jamais perçu la « centralité » du travail dans la construction identitaire si les pathologies sociales n'étaient entrées en force dans ma salle de consultation. Là, entre les murs de la consultation « Souffrance et travail », le travail ne peut être ramené à de simples indicateurs statistiques, pas davantage se borner à une addition d'expériences singulières. Le travail s'impose comme une donnée sociale qui participe à la construction ou à la déconstruction de notre société, au maintien de la santé physique et mentale de ses membres.

L'intensité de la souffrance des patients que nous rencontrons, l'ampleur des compétences et des énergies croisées qu'il faut mobiliser pour les soigner, l'intensité de l'attaque contre la notion de travail qui traverse leurs témoignages, nous a obligé à défricher de nouveaux champs cliniques avec des concepts et des pratiques en construction. C'est l'intensité de cette souffrance clinique qui a conduit à l'émergence de consultations hospitalières spécialisées dans la prise en charge de la souffrance au travail. A Nanterre, en 1997. Une seconde au sein du service de pathologies professionnelles de Garches en 1998. Une troisième au CHI de Créteil, la même année. Puis Cochin, Fernand Vidal, la FNATH, à Paris et Lyon. L'Elan Retrouvé à Paris. Angers, Cholet, Lille, Bordeaux, Lyon, Rennes, Eschirrolles, Grenoble, Clermont-Ferrand, Pau, Toulouse. Et tant d'autres qui œuvrent sans que nous les connaissions ou qui sont en train de se créer. Ce travail en réseau est notre force. Il permet une prise en charge plus réactive des patients en difficulté et la mise en place de fortes pratiques de coopération avec les médecins inspecteurs du travail, les médecins du travail, les médecins généralistes, les médecins conseil, les avocats et juristes, les psychiatres et psychothérapeutes.

Si le travail peut être un puissant opérateur de construction de la santé, par l'élargissement de la subjectivité, l'accroissement des pouvoirs du corps, la sublimation des pulsions et l'apprentissage du vivre ensemble, il comporte aussi une dimension de souffrance : conflits intrapsychiques d'abord, puisque travailler c'est se travailler ; conflits intersubjectifs aussi, puisque travailler, c'est travailler ensemble.

LA DISCIPLINARISATION DES CORPS :

*« Aussi longtemps que tu ne cesseras de grimper,
Les marches ne cesseront de monter en même temps que tes pas »
Kafka, le procès*

Les nouvelles formes d'organisation du travail sont édifiées avec une parfaite maîtrise du fonctionnement psychique tant individuel que collectif. L'éclatement systématisé des équipes, l'éviction des seniors détenteurs de l'ancienne mémoire du travail, servent à casser les solidarités. Le travail à flux tendu, les objectifs inatteignables placent le salarié en constante position fautive. L'utilisation des NTIC comme technique de contrôle du rythme de travail et comme outil d'effacement de la frontière entre vie privée et travail, l'introduction massive de l'évaluation individuelle sont autant de techniques de management visant la capture psychique et physiologique du salarié.

S'y ajoute l'effacement de la subjectivité. L'exécution du geste se réduit à des mouvements, à des temps chronométrés, sans écart possible à la tâche prescrite, sans puiser dans les racines singulières : tours de mains appris dans l'enfance, habiletés des

corps de métier, dramaturgies personnelles. S'il n'y a pas de contenu mental du geste, alors le corps au travail n'est plus qu'une force motrice. D'ailleurs, au travail, le corps n'est souvent considéré que comme un réservoir inaltérable d'énergie. L'organisation du travail tend à la disciplinarisation des corps. « *Le second corps engagé dans le travail est un corps incertain dont l'état de santé, les rythmes, les limitations, la variabilité, les impotences, la fatigue, les handicaps, les maladies, se conjuguent avec des états affectifs : douleur, plaisir, émotion, sentiment* ». L'organisation du travail oppose à ce second corps un vigoureux désaveu. Le corps dans l'organisation du travail est traité comme un moyen, pas comme une origine.

Grâce à 30 ans de chômage de masse, la peur de perdre son emploi a engendré des postures de soumission et des conduites de domination propices à l'adhésion aux idéologies organisationnelles. La souffrance au travail s'est accrue tant en quantité qu'en formes d'expressions et débouche sur des pathologies croissantes. Les troubles musculosquelettiques, le Karoshi, mort subite au travail, les passages à l'acte violents, les névroses traumatiques graves en situation de harcèlement moral, les suicides sur les lieux de travail ne sont plus des phénomènes mineurs pour les cliniciens de terrain.

Si un clinicien digne de ce nom sait que le type de décompensation ne dépend pas uniquement du travail mais en dernier ressort de la structure de la personnalité acquise bien avant la situation de travail, il n'en demeure pas moins évident que cette décompensation est une rencontre entre une organisation psychique spécifique et une organisation du travail spécifique. On comprend que l'analyse des situations de souffrance au travail requière des savoirs pointus, croisés et pluridisciplinaires pour faire la part entre facteurs externes et facteurs endogènes.

Si la connaissance des structures psychiques et de leur ligne de faille nous apporte un précieux socle diagnostique, la méconnaissance des conséquences de l'assujettissement des corps dans l'organisation du travail serait lourde de conséquences.

- Peut-on dire à l'ouvrière qui souffre des 27 bouchons qu'elle visse par minute, que de par sa structure psychique, elle ne mérite que les postes déqualifiés où le geste est pauvre ?
 - Peut-on dire au harcelé qui s'effondre à son poste, qu'il s'est prêté à cette maltraitance et qu'il aurait pu partir plus tôt, alors que démissionner lui fait perdre tous ses droits sociaux ?
 - Les Françaises apporteraient-elles leur consentement pulsionnel à être payées 20 % de moins que les hommes à poste égal ?
- Pour moi qui suis psychosomaticienne, comment ne pas m'interroger sur l'impact de ces organisations du travail sur le fonctionnement psychique ?
- Celui du salarié qui coupe l'aileron droit du poulet toute la journée dans un atelier agroalimentaire.
 - Celui du cadre qui doit chercher tous les matins l'espace de travail, jamais le même, où il va créer des modèles. SBF. Sans bureau fixe.
 - Celui de la secrétaire qu'on oblige à coller les timbres à 4 mm du bord de l'enveloppe en s'aidant d'une règle.
 - Sur le cadre évalué à 360°¹³ par tous ses supérieurs et ses collègues. Ses

¹³ Technique apparue aux USA, l'évaluation à 360°, appliquée en France depuis une bonne dizaine d'années, a pour principal objectif de fournir à une personne exerçant des fonctions d'encadrement un « feed-back » sur la manière dont son style de leadership est perçu par : lui-même (auto évaluation), son supérieur hiérarchique, ses collatéraux et ses collaborateurs (entre 4 et 6 et dans certains cas, jusqu'à 10). L'« évalué » commence par remplir un questionnaire très pointu et centré sur lui-même, rempli aussi par son supérieur, ses pairs, ses N-1..., voire parfois certains de ses clients

« collègues », vraiment ?

LES PATHOLOGIES DE LA QUANTITE:

Les pathologies liées aux nouvelles formes d'organisation du travail sont désormais essentiellement classifiées comme pathologies de surcharges :

- Surcharge du fonctionnement psychologique, mental, cognitif entraînant des tableaux précis de décompensations psychiques :

L'état de surcharge mentale peut prendre des formes cliniques mineures, comme l'anxiété larvée, la chronicisation du sentiment d'ennui, de lassitude ou d'insatisfaction, les troubles de concentration, de logique, de mémoire, bref le stress. Avec comme corollaire l'augmentation de la consommation de psychotropes légaux ou illégaux.

La surcharge mentale peut déboucher sur des crises psychiques aiguës comme les états de stress post-traumatique. Autrefois exceptionnels (hormis dans les milieux bancaires après les hold-up), ils se multiplient dans les situations d'agression contre des personnes dans l'exercice de leur travail. Le tableau de névrose traumatique est également spécifique aux salariés en situation de harcèlement moral qualifié. Dans la situation de harcèlement, la répétition pluriquotidienne des brimades, vexations et injonctions paradoxales a valeur d'effraction psychique et suspend tout travail durable de la pensée. L'impossibilité de démissionner sous peine de perdre ses droits sociaux fait barrage à la décharge sensori-motrice. La décompensation est inévitable dans cette situation d'isolement.

La surcharge mentale peut déboucher également sur des états de confusion mentale, des bouffées délirantes, si le salarié maintient seul son lien au réel du travail en face d'une quipe soudée par les fraudes.

Sans oublier l'état d'épuisement professionnel ou Burn-Out (1974, GINSBERG). Ce terme s'appliquait initialement aux professionnels de la relation d'aide, aux soignants. L'épuisement ou l'usure professionnelle entraînent un syndrome psychologique à trois dimensions : L'épuisement émotionnel (sentiment de fatigue), la dépersonnalisation (insensibilité et réactions impersonnelles vis à vis des usagers) et la réduction de l'accomplissement personnel (faible sentiment de compétence et de reconnaissance de l'effort accompli dans le travail). On peut désormais le généraliser à de nombreuses professions.

Il faut enfin souligner la recrudescence des suicides sur les lieux de travail. Ces suicides « dédiacés » soulèvent la question du facteur travail dans leur étiologie.

- Surcharge du fonctionnement pulsionnel entraînant des décompensations comportementales comme la violence contre l'autre (agressions contre les collègues ou l'utilisateur), contre soi (auto agression) ou contre l'outil de travail (sabotages), comme les dérives éthiques (adhésion aux pratiques de harcèlement moral contre les subordonnés).

- surcharge du fonctionnement organique, entraînant des pathologies physiques précises sur des fonctions organiques précises : la motricité avec les troubles musculosquelettiques, véritable pandémie dans les sociétés industrialisées. Cadence, répétitivité et perte du contenu mental du geste en sont les principaux facteurs. La fonction cardio-vasculaire avec la mort subite au travail. Le karoshi est l'issue fatale du

ou fournisseurs. Basée sur un strict anonymat, l'évaluation à 360 ° peut être utilisée individuellement ou collectivement, lorsqu'un groupe de cadres responsables souhaite améliorer son style de management.

surmenage, mort subite par accident vasculaire cérébral ou cardiaque chez un sujet jeune. Chez les femmes, les fonctions propres à la féminité avec les troubles gynécologiques de gravité croissante chez les femmes, aménorrhée, hémorragies, cancer du col, des ovaires, du sein.

Celui qui s'en sort dans les organisations actuelles du travail n'est pas le plus fort, ni le plus intelligent, mais le plus rapide. L'augmentation de la cadence des tâches à accomplir, leur densification, présente dans tous les secteurs professionnels, pulvérise tous les seuils neurophysiologiques et biomécaniques supportables. Ce productivisme a pour conséquence un travail en mode dégradé, souvent sans moyens suffisants qui en retour compromet la dynamique de la reconnaissance.¹⁴

Revenons à l'ouvrière d'usine. Elle m'explique qu'elle visse 27 bouchons à la minute. Elle mime le geste devant moi. Elle dit qu'au bout de 20 minutes sur la chaîne, elles ont toutes des cloques. Que les gants qu'on leur fournit sont trop grands et qu'attrapés dans le geste, ils sont vissés dans le bouchon, ce qui ralentit la cadence.

« *Comment tenez-vous le rythme ?*

- *c'est dur. Il y a d'abord que je n'ai pas le choix, je dois travailler. Il y a que la rage de ce travail, je la mets dans le geste et ça m'accélère. Il y a que je fais partie des anciennes et des meilleures et que je me dois d'aller vite ; Et quand je vais plus vite que le rythme, je me sens libre !! Des fois, je vais tellement vite que je ne pense plus, c'est tout. Je suis toute entière dans la répétition du geste.* ». Voilà, elle a tout dit sur la façon dont celui qui travaille convoque toutes ses défenses pour tenir et ne pas tomber malade.

Sur la chaîne, la cadence est prescrite par l'organisation du travail. L'ouvrière qui visse 27 bouchons par minute, ne choisit pas son travail déqualifié et la pauvreté manuelle de son geste. A une certaine vitesse, l'activité de travail entre en concurrence avec la pensée. Non seulement l'activité fantasmagique est inutile mais elle devient dangereuse. Le « silence mental » sert à ne plus penser la souffrance de ce travail là. « *Je suis devenue un robot* » dit-elle en mimant encore et encore le geste de vissage dont son corps n'arrive plus à se délester. L'hyperactivité est convoquée comme défense contre la souffrance venant de CE travail. L'afflux de la quantité, lui, est convoqué par l'organisation du travail. Les effets des organisations du travail hyper productivistes sont d'asseoir définitivement une emprise sur celui qui travaille par le moyen du renforcement économique : autrement dit, l'accroissement quantitatif de la pulsion d'autodestruction.

L'ouvrière dit aussi que l'hyperactivité est une voie de décharge de la violence que génère ce type d'organisation du travail. La rage, la haine, la colère, la frustration sont rapatriées dans l'accélération du geste. Lorsque la haine devient trop forte, les ouvrières font des crises de nerfs dans l'atelier, il y a des brancards prévus pour ça dans les vestiaires. Elles vont s'allonger, avalent leur demi barrette de lexomil et laissent « *retomber la vapeur* ». Retour à la chaîne. Economie psychique versus économie de marché. Le sujet est condamné à des réponses comportementales.

L'ouvrière dit aussi qu'en allant plus vite que la cadence demandée, elle dégage une marge de liberté, une individualité, un triomphe temporaire. Entre la cadence prescrite et l'ivresse de l'auto accélération, tout est réuni pour rendre l'individu esclave de la quantité. En faisant plus, l'esclave de la quantité devient athlète de la quantité.

¹⁴ Le fonctionnement en mode dégradé tente de fournir le travail jugé indispensable, dans un contexte de manque de ressources complètes ou régulières.

Dans d'autres catégories socioprofessionnelles, le « contrat de travail » se signe aussi autour du corps. Du côté du salarié, travail, dévouement, investissement de son énergie psychique et physique, adhésion aux valeurs promues par l'entreprise, contre du côté de l'entreprise, la promesse de réussite, d'accomplissement, de pouvoir, d'argent, de possession d'attributs phalliques. Ce troc fonctionne au delà de toutes les espérances de communication stratégique. Proposer au salarié de devenir un héros en atteignant les objectifs qui feront la gloire et le prestige de son entreprise vient capturer notre envie de laisser une trace, d'être reconnu par nos pairs. Alors quelquefois, ce désir d'exister, d'être reconnu comme un être unique s'engouffre dans le travail, rien que le travail. Le travail devient toute la vie.

Pour le clinicien du travail la question de l'hyperactivité est importante.

Soit la surcharge de travail et l'hyperactivité aliénante qui en découle sont d'origine organisationnelle. Les méthodes managériales utilisées orchestrent l'assujettissement des corps et des psychismes pour une productivité sans cesse accrue.

Soit le sujet se shoote au travail comme d'autres à la drogue pour calmer son vide intérieur ou son angoisse et s'impose ses rythmes, ses exigences, ses objectifs, sans parvenir à diminuer une charge de travail qu'il juge pourtant excessive .

Dans la première conception théorique, l'hyperactivité est la conséquence des efforts déployés par le sujet, pour assumer des contraintes croissantes imposées par l'organisation du travail tout en continuant de produire un travail de qualité. À partir d'un certain niveau d'intensité, le travail entre en concurrence avec la possibilité de penser.

Dans la deuxième conception, c'est le défaut d'imagination qui fait du sujet un hyperactif compulsif, dépendant de l'activisme pour calmer son angoisse, comme l'alcoolique dépend de l'alcool ou le toxicomane d'une drogue. Retour à la clinique.

LE TEMPS EST UN VOLEUR DE VIE

Je reçois Eliane, jeune femme de 34 ans, que son médecin du travail, inquiet de sa fatigue lors de la visite annuelle, pousse à consulter dans une consultation spécialisée. Je suis inquiète aussi, très vite. Les empreintes physiques sont visibles, elle a des cernes, un visage gris. Un épuisement palpable. Elle se montre pourtant au cours de ce premier entretien déterminée. Elle a été formée au secrétariat de direction, au marketing. Elle est trilingue. Elle me dit s'être lassée de son premier poste d'assistante de direction qu'elle considérait comme un poste d'exécutante et avoir aspiré à plus de responsabilités et de créativité dans son travail. Mais voilà, pendant cette période, elle s'est mariée, est tombée rapidement enceinte et a tenté, jusqu'au bout d'une grossesse gémellaire difficile, de tenir son poste de travail.

A son retour de congés maternité, Eliane me raconte qu'elle n'a pas retrouvé son poste d'assistante. « *J'ai été arbitrairement déplacée sur un poste de marketing dans une société satellite. Ma DRH m'a fait comprendre que je devais me plier à cette décision, car «mère de jumelles », je serais forcément moins investie au travail ».*

Eliane décrit sa DRH comme une femme sans empathie, sans identification aux difficultés spécifiques des femmes dans le monde du travail. La prise en charge des « impondérables » familiaux (maladies des enfants, dépannages, conseil de classes,..), les congés maternité sont considérés comme de l'absentéisme et discrédite leur image professionnelle.

Eliane a entamé un recours juridique afin de réintégrer son poste initial et depuis quelques mois elle est assistante de direction auprès d'un des DG. Mais la charge de travail est

majeure, les réunions ont lieu en fin de journée, peuvent durer jusqu'à 21 heures. Les travaux urgents sont à exécuter en fin d'après-midi quand son DG revient de ses rendez-vous. Bref, toute l'organisation du travail qu'elle me décrit est au masculin neutre. Que les femmes se débrouillent.

Le travail des femmes a subi de profondes transformations ces trente dernières années, notamment en terme d'accroissement de leur activité. En France aujourd'hui, 80 % des femmes âgées de 25 à 49 ans sont actives. Mais à niveau de formation égale, hommes et femmes ne se voient toujours pas affectés aux mêmes postes de la division sociale du travail. Inégalités de distribution dans les étages de l'économie nationale, disparités d'accès aux postes de responsabilité et un salaire toujours inférieur de 20 %. Aux hommes le dehors, toujours. Aux femmes, le dedans, encore. Toujours la même dissonance entre la valorisation sociale stéréotypée et métaphorique de la fonction maternelle, l'invisibilité du travail domestique et la surdité de l'organisation du travail aux contraintes spécifiques auxquelles les femmes sont soumises. De plus, les femmes doivent tenir ces contradictions sans se plaindre des soucis liés au travail qu'elles emportent au sein de leur famille, et de la charge mentale que provoque leur famille pendant qu'elles travaillent (gérer les rendez-vous médicaux, scolaires, l'intendance..).

Mais alors dans ce survoltage du temps social, que deviennent les temps physiologiques du corps ? Je la regarde se battre pour retrouver sa place, se battre pour mener de front travail et vie privée. Se débattre en fait. Eliane en est à se débattre et cette course infernale semble avoir eu raison de sa résistance émotionnelle et physique. Eliane dit que des signes d'hypothyroïdie sont apparus depuis quelques mois. Qu'elle avait du mal à faire la part entre son état d'épuisement et les symptômes liés à cette maladie.

Habituellement, les femmes déploient au travail une meilleure résistance qui statistiquement se traduit par une mortalité moindre. Les femmes ont un rapport au corps qui n'est pas celui de l'imaginaire masculin. Elles se soignent. La maternité et l'éducation des enfants sont une charge mais aussi un socle identitaire précieux. C'est ce qui les pousse à rechercher un travail leur permettant d'assumer leurs deux identités. Des emplois à temps partiels, souvent déqualifiés, répétitifs avec pour conséquence négative, des formes de mépris social pour ces boulots que les femmes exercent « naturellement » sans apprentissage, et sans formation : la cuisine, le ménage, la garde des enfants, des personnes âgées..

Mais Eliane ne veut pas d'un temps partiel, d'un poste banal, déqualifié, sans épanouissement. Elle a de l'ambition. Elle a vu un généraliste une seule fois, elle prend son traitement sans faire les examens sanguins de surveillance. Pour lutter contre la souffrance que génère une organisation du travail qui fait la sourde oreille à son statut de mère de famille et qui prône l'engagement total au travail, corps et âme, 24 heures sur 24, Eliane participe, comme les autres, au déni du corps. Bref, elle se néglige. Je le lui dis.

- Je n'ai pas le temps de m'occuper de moi. Je dois être au top tout le temps, être malade n'est même pas pensable.

La solitude d'Eliane est donc devenue majeure. De ses difficultés, elle ne dit rien à son mari, à sa famille. Au bureau, rien ne doit filtrer. Elle me dit qu'elle pleure dans les toilettes quand elle n'en peut plus. Elle VEUT travailler, progresser, accéder à plus de responsabilités. Son usure physique et mentale s'est accrue sans qu'elle en tienne compte et au bout d'un moment sans même qu'elle la perçoive. La verbaliser publiquement impliquerait de se déterminer, de faire un choix, de renoncer : travail ou enfants.

Eliane se dit envahi par les tâches à abattre, toujours à recommencer, dans un abîme insondable. Comment dire non face à l'autorité, comment imposer ses limites, comment se préserver alors que tous les autres courent aussi ? Entre les ressorts internes de la culpabilité et les exigences imposées par l'organisation du travail, l'interdiction d'avoir du temps pour soi, c'est à dire pour sa subjectivité, devient majeure. Le temps devient un voleur de vie. ■

Depuis peu, le projet de création d'un secteur informatique a été lancé pour lequel elle s'est passionnée : *« on m'a quasiment promis le poste, ce sera une promotion et j'aurai des responsabilités de direction de service. »* Elle est d'ailleurs, me dit-elle, la seule à avoir suivi un stage de formation sur le sujet, ce qui lui apparaît comme une confirmation implicite de sa future nomination.

« Je dois faire bientôt une présentation publique mais je ne vous cache pas que je suis morte de peur devant l'enjeu ». Je lui souligne mon inquiétude à la voir se déplier sur tous les fronts au détriment de son équilibre psychosomatique et lui propose de revenir me parler de sa présentation dans quelques jours et je l'espère en moi-même, de ce qui se joue de son identité dans cet itinéraire.

Eliane va plus mal lorsqu'elle me téléphone la semaine suivante pour annuler son rendez-vous. La présentation orale du projet de création d'un secteur informatique a soulevé un tel enjeu identitaire qu'elle n'en a pas dormi les nuits d'avant, qu'elle a eu l'impression de perdre le souffle au moment de prendre la parole. Elle a pu se reprendre et pense s'être montrée brillante, professionnelle. On l'a félicité sur son travail. On lui a aussi demandé ses sources d'information et elle a compris qu'on voulait probablement la court-circuiter. Elle a refusé et son refus a été mal vécu par tous les responsables présents. Décidément, Eliane n'adhère pas à la stratégie de l'entreprise. Elle veut juste bien travailler. Etre reconnue pour ce qu'elle peut apporter. Je lui propose un troisième rendez-vous la semaine suivante auquel elle ne viendra pas puisqu'elle va mourir.

C'est son mari qui m'appelle pour m'annoncer la nouvelle et qui demande à me voir. C'est lui qui reconstruit les événements des derniers jours.

« Dès le lendemain de sa présentation, elle a appris qu'on allait démembrer le poste informatique qu'on lui avait promis en répartissant les tâches sur plusieurs personnes. Elle a pleuré tout le week-end de déception, de rage ; Elle avait beaucoup travaillé sur ce projet, elle avait fait cette formation, elle ne comprenait pas la stratégie de l'entreprise. Elle a décidé d'aller voir sa DRH dès le lundi matin pour obtenir des explications. Lorsqu'elle est sortie de l'entretien, elle m'a appelé de son portable comme convenu, pour me raconter. Je ne reconnaissais pas sa voix qui était... blanche...éteinte. L'échange avait été violent. Lorsqu'elle a demandé pourquoi après tant d'efforts, elle n'obtenait pas le poste qu'on lui avait promis, sa DRH lui a répondu que le travail qu'elle avait fourni était excellent mais pas suffisant pour une promotion. Il fallait faire plus, encore plus... Puis elle a eu le culot de lui dire que les recherches, le travail déjà accompli avaient bien servi l'entreprise. Elle a fini sur un « Qu'est ce que vous imaginiez ? ».

« Eliane était très en colère mais une colère éteinte, pleine surtout de l'injustice subie. Elle ne comprenait pas. Elle ne comprenait pas cette logique... »

Aucune reconnaissance de la qualité du travail accompli. Les recherches faites, le stage suivi deviennent des investissements absurdes qui l'ont épuisée sans retour. La barre est repoussée un cran plus haut. L'imposture devient flagrante. Elle a mobilisé énergie, compétences pour rien. L'espoir d'émancipation par le travail s'est éteint. C'est une trahison. Son mari la décrit comme sonnée, la voix atone, éteinte. Il me dit qu'elle a raccroché. Que des témoins l'ont vu ranger son portable, s'appuyer contre le mur du

bâtiment, puis s'effondrer. « *L'infirmière prévenue est arrivée tout de suite, a pratiqué des gestes de réanimation jusqu'à l'arrivée du SAMU. Il paraît que l'arrêt cardiaque a été massif. Aucune procédure de réanimation n'a pu la sauver.* »

Je n'ai pas grand-chose à dire au mari d'Eliane, effondrée par la perte de sa femme, seul désormais avec ses jumelles. Une mort au travail est un accident du travail. Ce classement administratif n'apporte qu'une maigre consolation. Aucun salarié de l'entreprise n'assistera à l'enterrement, aucune fleur ne sera envoyée. Au décours de la plainte qu'il déposera, on découvrira que le rendez-vous du lundi matin avec la DRH a été effacé de l'agenda officiel.

Nos athlètes de la quantité, parfaits rouages du productivisme demandé, s'excitent, puis s'usent, disparaissent escamotés par la maladie, vite remplacés par d'autres. Certains décident de partir avec fracas. L'imposture du contrat devient un jour lumineuse. L'intensification du travail, l'accroissement inatteignable des objectifs, la convivialité stratégique, l'évaluation individualisé du travail sont autant de modèles organisationnels assurant la perte des solidarités et organisant la solitude de celui qui travaille. Le sujet qui affronte authentiquement le travail avec l'espoir qu'au bout de l'effort, il y aura le succès et l'émancipation, doit, une fois le voile déchiré, reconnaître qu'il s'est trompé, revoir sa vie. Il peut mourir au travail.

L'accélération du rythme de travail a un impact considérable en termes de charge physiologique et mentale : flux tendu, 35 heures, disparition des temps de pause, accélération des cadences. Les cadres, entre téléphone cellulaire, mails, ordinateur portable, ont parfois bien du mal à savoir s'ils « travaillent » ou ne travaillent pas, y compris dans un avion ou un TGV. Ou dans la sphère privée puisqu'il est de plus en plus fréquent qu'il y ait un coin bureau à la maison. Peut-être plus grave dans ses conséquences, c'est ce deuxième niveau qui révèle la perte complète de la maîtrise du temps. Si autrefois, les salariés n'étaient pas maître du temps passé dans l'entreprise, ils l'étaient du temps « hors travail », le soir, les week-ends, les congés, la retraite. Plus généralement encore, ils pouvaient anticiper le cours de leur vie. Situés clairement dans une grille de qualification, ils savaient à quoi s'attendre en matière d'augmentation de salaire, de promotion. Avec le chômage de masse mais aussi avec la multiplication des types de contrats de travail atypiques, la généralisation de la sous-traitance et de l'intérim, les remises en question de l'âge de la retraite à travers le nombre requis d'annuités, la situation a profondément changé. La séparation entre le temps du travail et le temps hors travail est poreuse. Où et quand est-on vraiment dans le « hors travail » ?

LE TRAVAIL, UN RISQUE OU UNE CHANCE POUR LA SANTE ?

Déclaré comme en voie de disparition il y a quelques années, le travail est toujours là qui nous confronte à la résistance du réel, au champ social et à cette part personnelle que nous tentons d'y faire reconnaître. Faire l'impasse sur le sens du travail reviendrait à en dénier le caractère d'activité humaine mobilisant non seulement les compétences intellectuelles et/ou manuelles du sujet mais aussi sa personnalité tout entière, consciente et inconsciente. Le travail offre à chacun l'occasion de poursuivre son questionnement intérieur et de continuer à tracer son histoire. Le travail demeure un puissant opérateur de santé.

Mais si le travail ne permet plus un exercice inventif et spontané de la sensorialité, du corporel et de la mentalisation, s'il n'y a plus de jeu possible entre la prescription et le réel, si le vivre ensemble ne se construit plus au travail, si on ne peut plus vivre de son travail,

nous sommes en droit d'avoir des inquiétudes majeures pour le fonctionnement social et psychique. Surtout quand les nouvelles formes de thérapie, les nouvelles nosographies, les nouvelles méthodes d'évaluation en psychiatrie, vont aussi vers une réduction uniformisante des tableaux cliniques et la rééducation de la subjectivité.

BIBLIOGRAPHIE

- Baudelot, Gollac, Gurgand, 99-9, n°35-2, Premières Synthèses, DARES
Dejours Christophe., « *Différence anatomique et reconnaissance du réel dans le travail* », Les Cahiers du genre, 29,2001, L'Harmattan
Dejours Christophe, *Souffrance en France*, Seuil, Paris, 1999
Dejours Christophe : *Travail usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Nouvelle édition augmentée, Paris, Bayard Editions, 2001
Hirata Héléna, Kergoat Danièle : « Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail » In Plaisir et souffrance dans le travail, Tome II, AOCIP. 131-163, 1988.
Marty Pierre, « Genèse des maladies graves et critères de gravité en psychosomatique », Revue Française de Psychosomatique. N°1. 5-22. PUF, 1991
Molinier Pascale, *L'énigme de la femme active*, Payot, 2003
Pezé Marie, *Le deuxième corps*, Collection le Genre du Monde, Ed. La Dispute, 2002
Pezé Marie, « Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés », Pearson, 2008

*

* *

Contribution de Monsieur Patrick LEGERON

Résumé, introduction et conclusion du rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail présenté par Philippe NASSE, magistrat honoraire et Patrick LEGERON, médecin psychiatre en mars 2008

Résumé

Les risques psychosociaux posent un ensemble de problèmes divers, complexes et importants du fait du poids de leurs conséquences. Parce qu'ils se développent à la frontière entre la sphère privée (le psychisme individuel) et la sphère sociale (les collectifs d'individus au travail), ils sont au coeur de beaucoup de conflits. Les oppositions d'intérêts qui les traversent entraînent une multiplication des points de vue et des approches et, finalement, une certaine confusion dans les concepts, leurs modes d'analyse et le repérage de leurs causes ou de leurs effets.

C'est pourquoi nous avons d'abord cherché à fixer clairement les concepts utilisés, puis à tracer une voie d'observation des faits couverts par ces concepts qui soit aussi dégagée que possible des contingences conflictuelles qui les entourent. Le rapport fixe l'objet principal de l'étude : le couple formé par la santé psychique de l'individu et ses conditions sociales de travail ; il détaille ensuite les méthodes d'observation de ce couple scientifiquement neutres et fiables.

A cette fin, nous avons tenu le plus grand compte des méthodes utilisées par d'autres pays connaissant des problèmes de risques psychosociaux analogues aux nôtres, mais plus avancés que nous ne le sommes dans leur détection, leur mesure et leur traitement. La méthode repose toujours sur la mise en oeuvre d'enquêtes psychosociales, dont la fiabilité statistique est éprouvée, et sur des questionnaires validés et rodés par de multiples expériences. Il n'existe, de par le monde, qu'un nombre limité de ces questionnaires : nous recommandons que le choix final en soit fait au terme d'une procédure d'« expertise collective » validée par le respect des normes correspondant à l'état de l'art en l'espèce, et tenant compte de la démarche européenne dans ce domaine : nous obtiendrons ainsi l'indicateur global qui, aujourd'hui, fait défaut.

En définitive, nous pensons que privilégier l'observation des faits relatifs à des concepts précis et selon des méthodes scientifiquement éprouvées est la meilleure façon d'établir, dans notre pays, un consensus minimum sur la reconnaissance des risques psychosociaux ramenés à des faits et sur leur mesure objective, permettant à la puissance publique, aux entreprises et aux partenaires sociaux d'envisager, ensuite, d'agir ensemble. Nous pensons qu'il faut observer avant d'expliquer, car à rechercher d'abord les causes des risques psychosociaux sans avoir convenu de leur observation, on entre de front dans les débats sur les responsabilités de ces causes, ce qui empêche tout dialogue constructif.

Au total, le rapport aboutit aux neuf propositions d'action suivantes :

- 1- Construire un indicateur global tiré d'une enquête psychosociale évaluant simultanément les conditions sociales de travail et l'état psychologique du sujet ;

- 2- Utiliser comme indicateurs spécifiques les enquêtes nationales existantes et développer des indicateurs spécifiques supplémentaires à partir des mouvements de main d'oeuvre, des arrêts maladie de courte durée et en exploitant les rapports de la médecine du travail et des inspecteurs du travail ;
- 3- Lancer des expériences pilotes dans la fonction publique ;
- 4- Analyser le rôle des incitations dans le fonctionnement de la branche Accidents du travail et maladies professionnelles de la CNAM-TS ;
- 5- Recenser les suicides de salariés au travail et procéder à une analyse psychosociale de ces suicides (« autopsie psychologique ») ;
- 6- Lancer une campagne publique d'information sur le stress au travail ;
- 7- Former les acteurs au sein de l'entreprise et renforcer leur rôle ;
- 8- Créer un portail Internet pour l'information des entreprises et des salariés ;
- 9- Charger le futur *Conseil d'orientation des conditions de travail* de suivre la mise en œuvre de ces actions.

*

* *

Introduction

Pour remplir la mission qui nous était confiée, nous avons commencé par écouter. Les risques psychosociaux posent des problèmes difficiles car ils prennent naissance là où les comportements psychiques individuels les plus intimes entrent en symbiose avec les comportements sociaux les plus complexes : ceux des hommes au travail. Ce n'est pas là questions dont on puisse faire promptement le tour ! Ces questions mobilisent, au contraire, les théories, les connaissances, les réflexions des chercheurs qui travaillent dans les champs de la médecine, de la sociologie, de l'ergonomie, voire de cette partie de l'anthropologie qui s'attache à décrypter les tensions qui naissent du heurt de la liberté individuelle et des contraintes sociales. Mais elles mobilisent, aussi la vaste somme des expériences de terrain accumulées par les partenaires sociaux qui se heurtent, sur le lieu du travail à l'apparition de ces risques. Elles mobilisent, enfin, les savoirs- faire de tous les praticiens – publics ou privés – qui tentent de lier, dans les réalités du quotidien, l'amont des chercheurs et l'aval des acteurs pour tenter concrètement de prévenir ces risques et de guérir ou réparer leurs conséquences.

Nous avons donc écouté chercheurs, partenaires sociaux et praticiens qui, avec disponibilité, ouverture, franchise et bonne volonté remarquables nous ont consacré de leur temps. Cette écoute nous a très vite conduit à un constat : la conscience de l'existence d'un problème est quasi unanimement partagée ; la sincérité des interrogations quant à la meilleure façon de le résoudre ne fait aucun doute ; la volonté d'avancer concrètement vers des solutions est présente. Mais il n'y a aucun consensus sur l'identification des causes des risques psychosociaux, sur la mesure de leur occurrence,

et, *a fortiori*, sur le sens des actions qui pourraient être entreprises pour les prévenir, guérir ou réparer.

C'est pourquoi, avec le minimum d'*a priori* et le maximum de modestie, nous avons cherché quelles dispositions concrètes à portée de la puissance publique et des partenaires sociaux étaient les plus à même de faciliter une amorce de consensus. En regardant autour de nous, il nous est apparu que d'autres pays, comparables au nôtre par leur niveau de développement mais comparables ou différents de par leurs modèles sociaux, avaient su créer un consensus suffisant pour s'engager dans des actions convergentes de prévention de ces risques, malgré les conflits sociaux inhérents à toute organisation du travail.

Dans ces pays, ce consensus est bâti, à la base, sur la constitution d'une information statistique scientifiquement organisée et expérimentalement éprouvée de sorte qu'elle soit aussi peu que possible contestable et, par sa neutralité, puisse servir d'appui à la reconnaissance, par tous les acteurs intéressés, de la nature, de l'étendue et de l'intensité des risques évoqués. Dans un second temps, la recherche des causes de ces risques, leur explication, les actions de prévention à mettre en oeuvre peuvent donner lieu à des interprétations différentes. Mais ces divergences naturelles restent contenues par le caractère commun de l'identification initiale de sorte qu'une convergence relative mais suffisante peut s'observer dans la mise en oeuvre de la prévention.

Cette observation des pratiques étrangères est pleine d'enseignements. En effet, au-delà de la seule information statistique, il est fréquent que les autorités publiques développent des méthodes de repérage des risques psychosociaux et des techniques de prévention qu'elles mettent à la disposition du grand public, des partenaires sociaux et des entreprises, surtout les petites.

Nous avons donc conduit notre mission en nous inspirant de ces démarches et en cherchant ce qui pourrait conduire à inverser la pratique qui nous semble, en France, conduire au blocage qui paralyse l'action. Le plus souvent, la pratique française privilégie la recherche des causes des risques psychosociaux avant de s'intéresser à l'existence de ces risques eux mêmes.

On explique d'abord ; on observe après. Dès lors, l'accent mis sur les causes se transpose à la recherche de la responsabilité des auteurs de ces causes et toute possibilité de consensus disparaît dès l'origine. C'est pourquoi nous proposons d'expliquer ensuite mais d'observer d'abord, et ce de la façon la plus neutre possible au regard des causes de ce que l'on observe, comme de multiples exemples étrangers nous le suggèrent. Sur cette base, nous proposons ensuite diverses actions à la portée de la puissance publique, qui puissent être entreprises en coopération avec les partenaires sociaux, et qui soient de nature à aider concrètement à la prévention de ces risques.

Le rapport est organisé en trois parties.

La première explore les concepts utilisés, de façon à dissiper la confusion qui les entoure : les concepts mélangent et recouvrent, sous des vocables communs, les causes, les risques et leurs effets. Cette partie justifie de dépasser l'opposition artificielle entre l'approche des risques psychosociaux mettant l'accent sur les aspects individuels et médicaux de ces risques, et l'approche collective se centrant sur les conditions sociales de travail où naissent ces risques, pour préconiser une approche simplifiée mais simultanée des aspects médicaux et sociaux entourant ces risques.

La deuxième examine l'ensemble des indicateurs actuels de risques qui nous ont été proposés, qu'ils soient disponibles, rapidement améliorables ou perfectibles au prix d'investissements plus importants. Cet examen permet de constater qu'aucun indicateur existant ne vérifie les conditions requises pour une approche simultanée des aspects médicaux et sociaux des risques, et conduit à dresser la méthodologie que devrait suivre un tel indicateur global.

La troisième regroupe les huit propositions d'actions publiques concrètes à entreprendre, en commençant par la constitution de cet indicateur global, puis en détaillant les actions particulières relevant de la responsabilité de l'Etat (ou, plus généralement, des trois Fonctions publiques) et celles relatives à la formation et à l'information des acteurs concernés par ces risques. En conclusion, une neuvième proposition suggère de demander au *Conseil d'orientation des conditions de travail* de faire rapport périodiquement au Gouvernement et aux partenaires sociaux sur l'état d'avancement des travaux issus des propositions précédentes.

Conclusion

Durant cette mission, nous avons, prioritairement, tenté d'atteindre les deux premiers objectifs que la lettre de mission du ministre nous assignait : clarifier la notion de risque psychosocial et recenser ou définir les indicateurs qui en existent ou devraient en exister. Pour avancer dans cette voie, nous avons cherché à définir quels concepts paraissaient les plus opératoires et quelles informations nous manquaient pour faciliter la formation d'un consensus propre à soutenir la mise en oeuvre d'actions. A cette fin, nous avons essentiellement lu et écouté : la liste des documents rassemblés et celle des personnes auditionnées figure en annexe. Puis nous avons sélectionné ce qui nous paraissait pertinent parmi les recueils de faits, les études, les recherches, les analyses, voire les simples opinions lorsqu'elles s'appuyaient sur l'expérience. Les concepts retenus et les propositions statistiques recommandées par le rapport résultent de la synthèse de ce travail d'écoute. Cette synthèse doit tout à ceux qui ont accepté de répondre à nos interrogations, mais n'engage, évidemment, que notre seule responsabilité.

La lettre de mission précisait aussi qu'il s'agissait « *d'adapter le diagnostic et les actions* (notamment) *au niveau de l'ensemble de la collectivité des salariés* ». Nous avons donc étendu la liste de nos recommandations à des actions nécessitant de mobiliser les prérogatives de la puissance publique et celles des partenaires sociaux, de façon à offrir à l'une et aux autres une liste de proposition d'actions concrètes susceptibles d'être engagées en commun et sans délais. Mais exposer des recommandations que la politique publique et les partenaires sociaux pourraient suivre mobilise aussi les convictions que, chemin faisant, nous avons pu nous forger.

La première de ces convictions est que le risque psychosocial constitue un problème réel, effectif, pressant, avec des enjeux lourds en termes de bien-être social et en termes de santé publique. Nous constatons en effet que les partenaires sociaux européens se sont laissés suffisamment convaincre de la réalité de ce risque pour signer l'accord du 8 octobre 2004 sur le stress et celui du 26 avril 2007 sur le harcèlement et la violence. Nous constatons aussi que bon nombre de pays de notre environnement immédiat ont dépassé la phase expérimentale où nous nous plaçons aujourd'hui pour développer leurs actions, sous la responsabilité des entreprises et sous forme de programmes publics. Nous constatons enfin qu'il devient difficile d'ignorer, s'agissant de la France, l'accumulation de faits recueillis, d'enquêtes, de témoignages multiples qui, certes, divergent beaucoup

quant aux explications à donner au problème mais s'accordent à constater qu'il y a matière à expliquer.

Notre conviction immédiatement suivante est qu'il est nécessaire de faire, en France, ce que d'autres pays ont fait avant nous, et dont nous pouvons nous inspirer : clarifier les concepts, mesurer le risque, évaluer plus précisément ses conséquences. En effet, chaque secteur économique a ses caractéristiques ; chaque entreprise a ses spécificités, à commencer par sa taille ; chaque collectif de travail a son organisation et ses contraintes propres ; enfin, chaque salarié a une individualité psychologique et une histoire. A l'état global, le risque psychosocial n'a qu'une existence notionnelle. A l'état concret, c'est le salarié et son entreprise qui le vivent.

C'est pourquoi pour passer du notionnel au concret, il faut commencer par cartographier le paysage de ce risque selon les plus pertinentes des caractéristiques des entreprises et des personnels. Si la situation de notre pays ne diffère pas radicalement de celles observées chez d'autres, la cartographie du risque psychosocial devrait révéler dans lesquelles des catégories de couples salariés-entreprises son occurrence est la plus aiguë. C'est à quoi visent les propositions d'exploration statistique que nous avons faites. Notre troisième conviction est que la révélation de cette information servira de catalyseur à l'action préventive, autant dans le domaine public qu'au sein des entreprises privées, de toute nature. Cartographier ne servirait à rien si le relais n'est pas pris à l'échelle de l'entreprise ou d'un service public particulier. L'information est un outil puissant susceptible de révéler si, et où, il y a problème : on reconnaîtra que cette forme de révélation est de loin préférable à celle que provoquent certains actes extrêmes de salariés.

C'est, finalement, à la formation d'un consensus sur la nécessité d'agir que nous voudrions que ce rapport contribue : toutes nos propositions, qu'elles concernent l'information statistique ou l'information générale relatives aux risques psychosociaux sont tendues vers cet objectif. Nous avons observé que d'autres pays ont su faire agir ensemble puissance publique, entreprises et syndicats, ceci au sein de modèles sociétaux aussi opposés que ceux qui relèvent, pour les uns, du libéralisme anglo-saxon ou, pour les autres, de la sociale-démocratie à la scandinave. Pour traiter les risques psychosociaux, ce n'est pas le modèle sociétal qui importe, mais la façon de le mettre en œuvre. Ainsi, point n'est besoin d'attendre pour agir ensemble, si nous le voulons, et pour remettre l'homme au centre du modèle et des préoccupations de l'entreprise.

*

* *

Annexes

Annexe 1 : Membres de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail

Co-présidents :

- Jean-François COPÉ, Président du groupe UMP
- Pierre MÉHAIGNERIE, Président de la Commission des Affaires sociales

Co-rapporteurs :

- Olivier JARDÉ, Député de la Somme
- Jean-Frédéric POISSON, Député des Yvelines

Atelier « Santé » :

Animateurs : - Anne GROMMERCH, Députée de la Moselle
- Guy LEFRAND, Député de l'Eure

Personnalités qualifiées :

- Jack BERNON, Responsable du département Santé Travail à l'ANACT
- François BOUYER, Chef d'entreprise, membre de Croissance Plus
- Jean-Claude DELGENES, Directeur Général de Technologia
- Marielle DUMORTIER, Médecin du travail, auteur de *Mon médecin du travail*
- Patrick LEGERON, Psychiatre, directeur du cabinet Stimulus, Co-auteur du rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail remis au ministre du travail en mars 2008
- Jean-Baptiste OBENICHE, Directeur général de l'ANACT
- Marie PEZE, Docteur en Psychologie, psychanalyste, expert judiciaire. Consultation « Souffrance et Travail » CASH de Nanterre

Atelier « Organisations » :

Animateurs : - Xavier BRETON, Député de l'Ain
- Marie-Anne MONTCHAMP, Députée du Val-de-Marne

Personnalités qualifiées :

- Marc BIEHLER, Inspecteur général à l'IGAS
- Bernard BRUNHES, Président de France Initiative
- Véronique ROUZAUD, Directrice générale des ressources humaines de Véolia Environnement

Atelier « Nouvelles technologies » :

Animateurs : - Laure de LA RAUDIÈRE, Députée d'Eure-et-Loir
- Arnaud ROBINET, Député de la Marne

Personnalités qualifiées :

- Alexandre DES ISNARDS, Co-auteur de *L'open space m'a tuer*
- Denis ETTIGHOFFER, Fondateur de l'Eurotechnopolis Institut
- Frédéric MOATTY, Chargé de recherche au CNRS, Sociologue du travail
- Thomas ZUBER, Co-auteur de *L'open space m'a tuer*

Atelier « Management » :

Animateurs : - Gérard CHERPION, Député des Vosges
- Marie-Christine DALLOZ, Députée du Jura

Personnalités qualifiées :

- Nicole AUBERT, Sociologue et professeur à l'ESCP Europe
- Florence BEGUE, Psychologue, auteur de *Suicide et travail : que faire ?*
- Dorothee BURKEL, Directrice des ressources humaines de Google pour l'Europe du Sud
- Thomas CHAUDRON, PDG de Mecanalu
- Roland GUINCHARD, Psychologue et consultant en management
- Christian LEROY, Directeur du développement humain de Flunch

Ainsi que les députés des groupes UMP et Nouveau Centre :

- Nicole AMELINE, Députée du Calvados
- Martine AURILLAC, Députée de Paris
- Xavier BERTRAND, Député de l'Aisne
- Jérôme BIGNON, Député de la Somme
- Claude BIRRAUX, Député de la Haute-Savoie
- Chantal BOURRAGUE, Députée de la Gironde
- Loïc BOUVARD, Député du Morbihan
- Jean-Yves COUSIN, Député du Calvados
- Rémi DELATTE, Député de la Côte d'Or
- Stéphane DEMILLY, Député de la Somme
- Bernard DEPIERRE, Député de la Côte d'Or
- Michel DIEFENBACHER, Député du Lot et Garonne
- Jean DIONIS du SEJOUR, Député du Lot-et-Garonne
- Cécile DUMOULIN, Députée des Yvelines
- André FLAJOLET, Député du Pas de Calais
- Jean-Pierre GIRAN, Député du Var
- Jacques GROSPERRIN, Député du Doubs
- Francis HILLMEYER, Député du Haut-Rhin
- Sébastien HUYGHE, Député du Nord
- Christian KERT, Député des Bouches-du-Rhône
- Marguerite LAMOUR, Députée du Finistère
- Michel LEJEUNE, Député de la Seine-Maritime
- Philippe-Armand MARTIN, Député de la Marne
- Pierre MOREL A L'HUISSIER, Député de la Lozère
- Jean-Luc PREEL, Député de la Vendée
- Jean PRORIOL, Député de la Haute-Loire
- Frédéric REISS, Député du Bas-Rhin
- Jacques REMILLER, Député de l'Isère
- Lionel TARDY, Député de la Savoie
- Jean-Charles TAUGOURDEAU, Député du Maine et Loire
- Christian VANNESTE, Député du Nord
- Isabelle VASSEUR, Députée de l'Aisne
- Catherine VAUTRIN, Députée de la Marne
- Francis VERCAMER, Député du Nord
- Michel VOISIN, Député de l'Ain

Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées

Nous remercions les personnalités qui ont accepté de contribuer à nos travaux.

Nous exprimons également notre reconnaissance aux salariés de France Télécom Centre Philippe Auguste ainsi qu'à Stéphane RICHARD, Directeur général délégué, qui ont accueilli la Commission lors d'une réunion plénière décentralisée, le 19 novembre 2009.

- Monsieur **Eric ALBERT**, Psychiatre, fondateur de l'IFAS, cabinet de conseil dans le domaine du stress et des comportements managériaux, auteur de nombreux ouvrages sur le management et le stress dont « *Le Manager est un psy, N'obéissez plus !* », « *Pourquoi j'irais travailler* » ou encore « *Le Manager durable* », accompagné de **Laurence SAUNDER**, co-gérante de l'IFAS.
- Monsieur **Luc ALLAIRE**, Directeur général de l'administration et de la modernisation des services, Ministère du Travail et des Affaires sociales
- Monsieur **Norbert ALTER**, Professeur de sociologie à l'Université Paris 9, directeur du Centre d'Etude et de Recherche en Sociologie des Organisations
- Monsieur **Brice ALZON**, PDG de 1001pc.fr, trésorier de l'association Renaissance numérique
- Madame **Edwige ANTIER**, Pédiatre, députée de Paris
- Monsieur **Paul-Henri ANTONMATEI**, Professeur spécialiste en droit du travail
- Monsieur **Philippe ASKENAZY**, Economiste, Directeur de recherche au CNRS, chercheur à l'Ecole d'économie de Paris
- Madame **Nicole AUBERT**, Sociologue, professeure à l'École supérieure de commerce de Paris, dirige le Master « management des hommes et des organisations », auteur et co-auteur de nombreux ouvrages.
- Madame **Christine BALAGUE**, Enseignante-chercheur à l'Institut Telecom, Co-présidente de l'association Renaissance numérique
- Madame **Angélique BERGE**, PDG de Centrapel, directrice de la relation client du groupe Iliad / Free
- Monsieur **Loïc BODIN**, Délégué général de l'association Renaissance numérique
- Monsieur **Jean-Pierre BRUN**, Conseiller-expert en SST bien-être et efficacité organisationnelle
- Monsieur **Pierre-Marius BRUN**, Délégué à l'Ethique et à la Sécurité du Patrimoine à ERDF
- Monsieur **Jean-Etienne CHAPRON**, Inspecteur général de l'INSEE et rapporteur général de la Commission Stiglitz

- Monsieur **Dominique-Jean CHERTIER**, Directeur général adjoint « Affaires sociales et institutionnelles » du groupe SAFRAN, président de Pôle-emploi
- Monsieur **Yves CLOT**, Professeur à la chaire de psychologie du travail du CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers)
- Monsieur **William DAB**, Titulaire de la chaire hygiène et sécurité au CNAM
- Monsieur **Philippe DAVEZIES**, Médecin, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail, Université Claude Bernard Lyon 1, auteur des études « *Enjeux de santé liés à l'utilisation de la commande vocale sur les plates-formes logistiques* » (2008) et « *Souffrance au travail : comprendre pour agir* » (2009)
- Monsieur **Vincent DE GAULEJAC**, Directeur du laboratoire de changement social Paris VII
- Monsieur **Jean-Claude DELGENES**, Directeur général de Technologia
- Monsieur **Olivier DUHA**, Co-président de Webhelp
- Monsieur **Ivan DU ROY**, Journaliste, auteur du livre "*Orange Stressée*"
- Monsieur **Didier FASS**, Professeur associé à l'ICN Nancy et chercheur à l'INRIA, association Renaissance numérique
- Monsieur **Alan FUSTEC**, Docteur en biologie et ingénieur agronome, président fondateur de Goodwill-Management, cabinet de conseil en capital immatériel et développement durable, Directeur scientifique de l'observatoire de l'immatériel, titulaire de la chaire capital immatériel et développement durable de l'Ecole supérieure de commerce et de management de Lyon (ESDES), enseignant à HECP
- Monsieur **Olivier GALAMAND**, Médecin du travail
- Monsieur **Roland GUINCHARD**, Psychologue et consultant à Impulsion Coaching, co-fondateur de la Clinique du travail et de l'entreprise
- Monsieur **Christian LAROSE**, Président de la section du travail au Conseil économique et social, auteur de la « *Violence au travail* »
- Monsieur **Jean-Pierre LE GOFF**, Sociologue au CNRS
- Monsieur **Bernard MASINGUE**, Directeur des formations Corporate de Veolia Environnement et président de l'Observatoire des Cadres
- Monsieur **Frédéric MOATTY**, Co-directeur du groupement de travail TIC & Société du CNRS, chercheur au centre d'études de l'emploi, CNRS
- Monsieur **Patrick MORASCHI**, Gérant de la société PMS

- Monsieur **Marc MOSSE**, Directeur des affaires juridiques et institutionnelles de Microsoft France, vice-président de l'Association Renaissance numérique
- Madame **Stéphanie PALAZZI**, Médecin psychiatre, ancien interne hospitalier, expert CHSCT
- Madame **Emmanuelle PERRON**, Présidente de TSO, présidente de la commission « marchés publics » et vice-présidente de la FNTP, accompagnée de **Jean-Christophe ANGENAULT**, responsable des relations institutionnelles de la FNTP
- Madame **Caroline PEYRE**, Attachée de direction à l'URSSAF de l'Eure
- Monsieur **Bernard RAMANANTSOA**, Directeur général de HEC Paris
- Monsieur **Jean-Emmanuel RAY**, juriste spécialiste du droit du travail
- Madame **Véronique ROUZAUD**, directrice générale des ressources humaines de Véolia, accompagnée de Monsieur **Bernard MASINGUE**, directeur des formations Corporate au Campus Veoliaet et de Madame **Marie-Thérèse SUART-FIORAVANTE**, directeur des relations institutionnelles de Véolia Environnement
- Madame **Sylvie RONDEY**, Médecin inspecteur régional du travail
- Monsieur **Stéphane SEILLER**, Directeur des Risques Professionnels au sein de la branche Accidents du Travail - Maladies Professionnelles (AT-MP) de la CNAM
- Madame **Marie-Christine THERON**, Directrice général des ressources humaines SFR, accompagnée de **Alexandre de MONTESQUIOU**, directeur associé d'Ai2P
- Monsieur **Laurent UBERTI**, Président d'Acticall, président du Syndicat Professionnel des Centres de Contacts (SP2C), président de la Mission Nationale de la Relation Clients
- Monsieur **Bertrand VERGELY**, Philosophe et théologien
- Monsieur **Michel VIE**, DG de l'ACIST (Association des Centres Interentreprises pour la Santé au Travail)
- Monsieur **Michel VOLLE**, Président du groupe de travail « Informatisation de la société » de l'Institut Montaigne, président de Volle SI
- Monsieur **Victor WAKNINE**, Gérant de la société de conseil Mozart Consulting, accompagné de **Claude DENOUN**

*

* *

Annexe 3 : Bibliographie et sources documentaires

Ouvrages :

AUBERT Nicole et DE GAULEJAC Vincent, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 2007.

AUBERT Nicole, *Le Culte de l'Urgence, La société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003.

ASKENAZY Philippe, *Les désordres du travail : Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Le Seuil, La République des idées, 2004.

BEGUE Florence et DEJOURS Christophe, *Suicide et travail que faire ?*, Paris, P.U.F., 2009.

DEBOUT MICHEL, *Tout doit disparaître*, Paris, Narratives, 2009

DEJOURS Christophe, *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, Points essais, 2006.

DES ISNARDS Alexandre et ZUBER Thomas, *L'open space m'a tuer*, Paris, Le Livre de Poche, 2009.

DOUSSET Anne, *Management à contresens... Combien coûte la démotivation ?*, Paris, Eyrolles, 2008

DUMORTIER Marielle, *Mon médecin du travail*, Paris, Le Cherche Midi, 2009

DU ROY Ivan, *Orange stressé*, Paris, La Découverte, 2009.

ETTIGHOFFER Denis et BLANC Gérard, *Le syndrome de Chronos : du mal travailler au mal vivre*, Paris, Dunod, 1998.

LAVAL Christophe, *Plaidoyer pour la reconnaissance au travail*, Paris, Editions www.livrebusiness.com, 2008.

LEGERON Patrick, *Le Stress au Travail*, Paris, Gallimard, Folio, 2003.

LE GOFF Jean-Pierre, *La France morcelée*, Paris, Gallimard, Folio actuel, 2008.

MARZANO Michela, *Extension du domaine de la manipulation*, Paris, Grasset, 2008

MORIN Eric, *La peur du déclassement : une sociologie des récessions*, Paris, Le Seuil, La République des idées, 2009.

PEZE Marie, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Paris, Pearson, 2008.

THEBAUD-MONY Annie et ROBATEL Nathalie, *Stress et risques psychosociaux au travail*, Paris, La Documentation française, 2009.

Rapports :

BERARD Alain, COURTONNE Christian et MEZZADI Ange, *La santé au travail – 2009, enfin une vraie réforme*, Paris, Fondation Concorde

NASSE Philippe et LEGERON Patrick, *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, Paris, La Documentation française, 2008.

STIGLITZ Joseph E., SEN Amartya et FITOUSSI Jean-Paul, *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Paris, 2009

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *L'état du travail dans le monde*, Genève, 1993.

NOVELLI Hervé, *Rapport d'information sur l'évaluation des conséquences économiques et sociales de la législation sur le temps de travail*, Paris, Assemblée nationale, 2004.

Reportages :

CARRE Jean-Michel, *J'ai très mal au travail : cet obscur objet de haine et de désir*, Paris Edition Montparnasse, 2009.

VIALLET Jean-Robert, *La mise à mort du travail*, Paris, France 3, 2009.

*

* *

Annexe 3 : Sigles

AFSSA	Agence française de sécurité sanitaire des aliments
AFSSET	Agence française de sécurité sanitaire, de l'environnement et du travail
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
BIT	Bureau international du travail (bureau de l'OIT)
CATMP	Caisse Accident du travail - Maladies professionnelles
CE	Comité d'entreprise ou d'établissement
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNAMTS	Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
COCT	Conseil d'orientation des conditions de travail
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CRAM	Caisse régionale d'assurance maladie
CTR	Centre de traitement et de réadaptation
DGT	Direction générale du travail
DIF	Droit individuel à la formation
DRH	Direction des ressources humaines
DRTEFP	Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DU	Document unique
FCAATA	Fonds de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante
FIVA	Fonds d'indemnisation des victimes de l'amiante
FNPATMT	Fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
INERIS	Institut National de l'environnement industriel et des risques
INRS	Institut national de recherche et de sécurité
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
InVS	Institut de veille sanitaire
IPRP	Intervenants en prévention des risques professionnels
MILDT	Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie
MT	Médecin du travail
PME	Petites et moyennes entreprises
SIRH	Système d'information des ressources humaines
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TMS	Troubles musculo squelettiques
TPE	Très petites entreprises

*

* *