

Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail

Marc Loriol

▶ **To cite this version:**

Marc Loriol. Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail. Regards sur l'actualité : mensuel de la vie publique en France , 2010, 363, pp.52-63. halshs-00516349

HAL Id: halshs-00516349
https://shs.hal.science/halshs-00516349

Submitted on 9 Sep 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Publié dans *Regards sur l'actualité*, août-septembre 2010, n° 363, pp. 52-63

Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail

MARC LORIOL,
Chargé de recherche au laboratoire Georges Friedmann,
(Université de Paris 1 / CNRS)

La transposition en France, dans un accord national interprofessionnel, le 25 août 2008, de l'accord-cadre européen sur le stress au travail signé entre les partenaires sociaux le 8 octobre 2004 et la médiatisation des suicides de salariés de Renault ou de France Télécom ont placé la question des risques psychosociaux au travail en tête de l'agenda politique et médiatique. Le ministre du Travail a même tenté brièvement, le 18 février, de pratiquer la méthode du « *name and shame* » pour pousser les entreprises qui ne l'avaient pas encore fait à entamer des négociations avec les syndicats sur le sujet, sous peine d'être stigmatisées sur une éphémère « liste rouge ». Si cette dernière a disparu, il n'en reste pas moins que les grandes entreprises et les services publics sont de plus en plus conscients de la nécessité de faire « quelque chose », ne serait-ce que pour se prémunir contre le risque juridique (de plus en plus en tangible avec l'évolution récente de la jurisprudence) ou contre une mise à l'index médiatique. Mais ce « quelque chose » n'est pas aisé à définir. Contrairement à ce qui se passe pour des risques reconnus depuis longtemps, il n'existe pas de normes réglementaires simples pour guider l'action des acteurs de prévention[1], d'autant que la définition des risques psychosociaux ne fait pas l'unanimité.

Une vision classique de la prévention à dépasser

Les spécialistes envisagent généralement la gestion du stress à travers trois grandes catégories d'action. La « prévention primaire » vise l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu du travail en agissant sur l'organisation et les conditions de travail. La « prévention secondaire » doit aider les salariés à mieux gérer les contraintes (apprendre à faire face aux conflits, relaxation, hygiène de vie, etc.). La « prévention tertiaire », enfin correspond à la prise en charge psychologique ou médicale de ceux qui ont été mis à mal par le travail. Si l'ergonome ou le sociologue sont invités à prêter leur concours à la mise en place d'actions primaires sur l'organisation et les conditions de travail, c'est au médecin et surtout au psychologue qu'il reviendrait de prendre en charge les préventions secondaires et tertiaires à partir d'interventions sur les individus.

Si elle a le mérite d'être claire, cette catégorisation pose un certain nombre de problèmes pour la mise en œuvre de politiques efficaces contre le mal-être au travail sous ses différentes formes. Tout d'abord, parce que ces distinctions tendent à radicaliser les oppositions entre employeurs et salariés au détriment des approches organisationnelles qui restent trop minoritaires. En effet, les chefs d'entreprise et leurs représentants opposent généralement deux types d'arguments à une action primaire. En premier lieu l'absence de « marges de manœuvre » et le poids des « contraintes économiques » ou du marché sont mis en avant pour expliquer la réticence à agir sur les conditions de travail ou à accorder des moyens supplémentaires. Toute démarche de prévention représente d'abord un coût et les bénéfices que l'on peut en espérer à long terme sont difficiles à quantifier, alors que l'entreprise ne subit pas toutes les conséquences du mal-être de ses employés (dépenses de santé reportées sur le régime général de Sécurité sociale, souffrances individuelles invisibles, turn-over des salariés les plus affectés, etc.). D'autant que le lien entre les différents facteurs de risque (charge de travail élevée, mutations imposées, consignes de travail irréalistes ou contradictoires, etc.) et la survenue de problèmes de santé est complexe et modulée par différents mécanismes sociaux. Par

[1] Pour l'INRS, « on ne peut affirmer qu'il n'existe aucune législation relative à la prévention des risques lies au stress, la législation existante ayant vocation à initier une démarche de prévention de tous les risques, y compris ceux-ci. On peut constater qu'il n'existe pas de réglementation particulière qui aurait défini le stress, l'aurait identifié comme un risque et décrirait des prescriptions minimales à mettre en oeuvre pour prévenir ce risque (*Stress et harcèlement moral : aperçu réglementaire*). Pour plus de détails, voir encadrés 1 et 2.

exemple, une prescription du travail vague ou contradictoire est souvent source de difficultés pour les salariés sommés de se débrouiller sans le soutien de leur hiérarchie. Mais dans certains cas, cela peut être une ressource, une occasion de privilégier les activités et les méthodes de travail qui apparaissent les plus appropriées ou légitimes aux yeux des salariés. De même, l'interruption des tâches est souvent présentée comme une cause de stress. Or 16,7% de ceux qui doivent « abandonner une tâche pour une autre » déclarent qu'il s'agit d'un aspect positif de leur travail[2], qui leur permet de casser la routine ou d'intégrer des activités disparates mais complémentaires. Dernier exemple, la charge de travail élevée n'est pas forcément une cause de souffrance ; elle peut être la marque d'un travail passionnant. A l'inverse une charge de travail trop faible, comme dans le cas extrême des salariés « placardisés », peut aussi être source de souffrances.

Mais la dimension sociale de ces différences de perception est souvent oubliée et le réflexe des employeurs est d'expliquer le stress par les seules fragilités individuelles (relevant d'une prévention secondaire ou tertiaire) ou les problèmes personnels (donc non liés à l'entreprise) des salariés. D'après un sondage auprès de 1001 salariés et de 604 directeurs des ressources humaines, mené en septembre 2008 (IFOP pour Psya), les salariés citent, dans l'ordre, comme causes des atteintes à la santé mentale, le manque de reconnaissance, l'augmentation de la charge de travail, la multiplication des contraintes dans le travail, l'inquiétude sur l'avenir professionnel et la baisse de solidarité dans les équipes. De leur côté, les directeurs des ressources humaines interrogés placent en première position « les problèmes dans la vie personnelle ».

La définition la plus courante fait du stress « un état accompagné d'affections ou de dysfonctionnements physiques, psychosociaux ou sociaux qui résultent du sentiment individuel d'être incapable de combler un manque vis-à-vis des exigences ou des attentes qui reposent sur soi » (accord-cadre européen de 2004). Pourtant, ce « sentiment individuel » a souvent une origine collective ou organisationnelle comme le montre l'observation d'entreprises ou de services publics dans lesquels coexistent des services où les contraintes du travail sont surmontées et acceptées et d'autres où elles ne le sont pas et provoquent stress et souffrances. Beaucoup de situations de travail (le contact avec les clients, l'accomplissement de tâches complexes, l'obligation d'être mobile et flexible) sont ambivalentes et ne prennent une coloration négative que si les moyens mis à disposition des salariés et la cohésion du groupe de travail sont insuffisants. Faire de la prévention primaire (par exemple en permettant aux salariés d'avoir des tâches plus adaptées à leur formation et aux moyens dont ils disposent ou en facilitant une mise en débat collective du travail et de ses contraintes ou une participation aux décisions), c'est aussi permettre que se réalise spontanément une prévention secondaire (avoir des salariés mieux armés pour faire face aux difficultés, faciliter la transmission des bonnes pratiques et du sens du travail ou limiter les conflits) et tertiaire (augmenter le soutien social, l'entraide pour les plus fragiles, etc.), celle-ci étant d'autant plus efficace qu'elle est informelle. C'est la raison pour laquelle la prévention primaire est généralement jugée comme la plus importante[3].

Enfin, la prévention tertiaire correspond plus à une réparation du préjudice subi qu'à une véritable prévention. L'efficacité du soutien psychologique post-traumatique (le fait de pouvoir exprimer ses émotions négatives par rapport au travail à un psychologue) fait débat[4] et la prise en charge de ceux qui ont été mis à mal par le travail ne peut en aucun cas se substituer aux actions plus en amont. A l'inverse, pour les salariés qui ont été le plus affectés par des problèmes de santé mentale liés au travail, il n'est pas certain que le retour à des conditions de travail moins pathogènes suffise à leur faire retrouver le goût du travail en raison d'effets cumulatifs et d'irréversibilité (tant dans l'équilibre

---

[2] DARES, *Les conditions de travail : bilan 2005*, ministère du Travail, de la Solidarité sociale et de l'Emploi.

[3] Cooper, C.L., & Cartwright, S., "An Intervention Strategy for Workplace Stress". *Journal of Psychosomatic Research*, 43, Elsevier, 1997, p. 7-16.

[4] Murphy, L., "Workplace interventions for stress reduction and prevention". In C.L. Cooper and R. Payne (ed.). *Causes, coping and consequences of stress at work*, Chichester: John Wiley & Sons, 1988 ; Rimé B., *Le partage social des émotions*, Paris, PUF, 2005 ; Fassin D., Rechtman R., *L'Empire du traumatisme. Enquête sur la condition de victime*, Paris, Flammarion, 2007.

psychique personnel que dans la perception et la gestion par les autres du salarié étiqueté comme « à problèmes »[5]).

C'est pourquoi les expériences récentes de prévention relèvent plus souvent qu'avant de ce que la fondation Eurogip qualifie d'approche « individuelle-organisationnelle » afin de souligner les imbrications entre ces deux dimensions[6]. Il n'y a pas d'organisations sans individus, ni d'individus imperméables aux organisations dans lesquelles ils passent. La capacité à faire face aux différents facteurs de stress potentiels, à donner du sens aux efforts entrepris et à résoudre en amont les multiples difficultés qui peuvent apparaître dans le travail, est largement dépendante des dynamiques relationnelles et sociales au sein du groupe de travail. Certains sociologues parlent ainsi de « communautés de *coping* »[7], pour rendre compte de la façon dont la division du travail, l'entraide, la réassurance par les collègues ou le partage d'informations permettent de mieux faire face aux contraintes du travail.

L'action par le sens du travail et la reconnaissance

De plus en plus de salariés se plaignent que leur travail n'est pas reconnu. Si l'on ressent le besoin de voir le fruit de son labeur validé par autrui, c'est peut-être parce qu'il ne fait plus suffisamment sens par lui-même, que l'évidence de l'action fait défaut. Du coup, les contraintes, les difficultés, les épreuves du travail paraissent, elles aussi, dénuées de sens : à quoi bon faire des heures supplémentaires, s'investir dans le travail, faire preuve d'ingéniosité ou prendre des risques si l'intérêt de ces actions s'estompe ? Une enquête menée par l'INVS (Institut National de Veille Sanitaire) dans trois régions françaises auprès de plus de 6000 salariés a montré que les femmes qui ressentent un décalage entre leur investissement et les gratifications obtenues sont trois fois plus nombreuses (2,5 fois pour les hommes) que les autres à déclarer un trouble psychique[8].

Pour répondre aux demandes de reconnaissance qui s'expriment en leur sein ou pour motiver leurs salariés, certaines entreprises mettent en place des formes spécifiques de rétribution : « tableau du meilleur vendeur », « salarié du mois », etc. Au Québec, certaines entreprises distribuent à leurs salariés et leurs cadres des cartes postales en forme de diplôme intitulées « le collègue le plus sympathique » ou « le collaborateur le plus efficace », afin de les encourager à les envoyer collectivement à celui qui s'en montrerait digne. L'heureux élu pouvant ensuite afficher dans son bureau cette marque d'estime. Mais ces dispositifs, souvent adossés à des évaluations formelles, voire des mesures quantitatives, des résultats ne peuvent rendre compte que d'une partie des efforts et du travail fourni. En outre, ces pratiques risquent d'être vécues comme infantilisantes (« on nous donne des bons points, comme à l'école »), en donnant aux salariés le sentiment qu'on ne les prend pas au sérieux. Ces formes de reconnaissance ostentatoire seront donc diversement appréciées. Ceux qui se sentent isolés ou dont le travail n'est pas valorisé par d'autres voies peuvent toutefois y trouver des satisfactions.

Pour donner plus de sens au travail, augmenter la fierté et le sentiment d'appartenance de leurs salariés, quelques entreprises se sont lancées dans des campagnes de communication visant à mettre en avant l'importance sociale de la mission remplie, le professionnalisme et l'engagement de leurs agents. Ces initiatives sont d'autant mieux vécues que la « culture » ainsi prônée s'ancre dans les représentations des salariés et correspond effectivement à ce que l'organisation leur permet de faire. Par exemple, tenter de construire l'image d'une société de transport public sur la convivialité et la

---

[5] Lemert, E., "Paranoia and the Dynamics of Exclusion", *Sociometry*, 25, 1962, p : 2-20.

[6] Fondation Eurogip, *Risques psychosociaux au travail : une problématique européenne*, janvier 2010. Le rapport évoque l'expérience des cercles de santé qui regroupent des travailleurs pour discuter des conditions de travail et des mesures de prévention.

[7] Korczynski M., "Communities of coping: collective emotional labour in service work", *Organization*, Vol. 10, 1, 2003, p. 55-79. On entend par « coping » la capacité à faire face ou à s'adapter.

[8] Cohidon C., « Mal-être et environnement psychosocial au travail : premiers résultats du programme Samotrace », *BEH*, n°25-26, 2009, p. 265-69.

disponibilité des conducteurs risque d'être difficile si ces derniers considèrent traditionnellement que leur compétence et leur fierté résident dans la conduite « confort et sécurité » (pas d'à-coups, pas d'accidents) et si dans le même temps la compagnie impose à ses conducteurs de contrôler davantage la fraude.
Enfin, d'autres entreprises, plutôt que d'intervenir sur le travail lui-même, se proposent d'améliorer la qualité de vie au travail à travers des actions sur l'environnement de travail, les services aux salariés, un accompagnement à la carrière, etc. Les grandes entreprises américaines cherchant à attirer des salariés très qualifiés ont fait preuve d'imagination dans ce domaine : services à la personne (crèche, coiffeur, concierge, pressing), lieux de convivialité, droit à une certaine flexibilité dans les horaires, dans l'apparence personnelle et vestimentaire (*casual wear*). Tout est fait pour que le salarié se sente à l'aise, comme chez lui, reconnu dans son individualité et passe la plus grande partie de son temps au travail. La personne du travailleur est reconnue dans une appréhension plus large de ses « besoins », mais bien souvent le travail lui-même est plus difficile à valoriser, la créativité personnelle et l'engagement n'étant pas automatiquement sanctionnés par la rentabilité financière et la garantie de l'emploi.

Comme toute « prothèse », le soutien apporté par ces dispositifs ne saurait cependant égaler les formes spontanées de reconnaissance du travail réalisé par les collègues et la hiérarchie de proximité. Ce genre d'action peut également parfois déstabiliser les collectifs de travail. Enfin, il ne saisit bien souvent qu'une partie de la réalité du travail et des efforts fournis. L'idéal reste donc d'avoir une politique du personnel, une organisation du travail, des temps et des lieux, qui permettent aux salariés d'échanger sur le travail, de définir collectivement ce qu'est le travail « bien fait » et de donner un sens positif aux différentes activités réalisées.

L'action par le métier et la carrière

C'est d'abord de leurs collègues que beaucoup de salariés attendent la reconnaissance de leur capacité à faire un « beau travail ». En effet, ceux qui font le même métier sont les mieux placés pour en connaître les difficultés, pour apprécier le savoir-faire et la créativité mis en œuvre. Ceux qui sont extérieurs au métier risquent de n'en percevoir que les aspects les plus visibles, mais parfois secondaires. De plus, la reconnaissance interne renforce la solidarité du groupe, l'entraide, le partage des « ficelles du métier ». Celui qui aide voit son estime de soi rehaussée et le système de don et de contre-don qui se crée installe les liens entre collègues dans la durée et facilite la résolution des problèmes[9]. Cet entre-soi produit un sentiment de sécurité et une identité stable, une protection face aux demandes des usagers ou des managers[10].

Le métier permet une régulation collective des difficultés rencontrées dans le travail. Par exemple en fournissant un cadre d'exercice clair et valorisé en l'absence de consignes précises. Traditionnellement, chaque métier se caractérise par un savoir-faire reconnu, des règles et des valeurs qui définissent le travail et les efforts nécessaires pour y parvenir. Pour les ouvriers qualifiés, le « beau travail » c'est réaliser une certaine qualité (fiabilité, robustesse, esthétique, etc.), pour les conducteurs de bus, c'est assurer une conduite souple, sans freinage ou accélération ni risque d'accident, pour les infirmières, il s'agit de pouvoir soigner et réconforter un malade très mal en point, pour le policier arrêter un délinquant dangereux, etc. Le beau travail justifie les efforts réalisés. Ainsi, s'il est toujours éprouvant de travailler avec des usagers gravement malades ou des clients agressifs, cette pénibilité peut être mieux supportée quand elle s'inscrit dans une action qui fait sens pour les professionnels concernés. Ce qui est perçu comme un risque inhérent au métier est mieux toléré que ce qui apparaît comme une simple conséquence de la subordination, une contrainte imposée par les autres et non justifiée de l'intérieur par ce qui fonde la beauté du travail. Ainsi, une étude sociologique conduite dans une usine sidérurgique[11] montre que les ouvriers de l'aciérie, atelier où l'acier est fondu,

[9] Alter N., *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.
[10] Hanique F., *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Col « Sociologie clinique »,ERES, 2004.
[11] Pierre Roche, *Une santé d'acier*, Editions du CNRS, 1987.

présentent moins de troubles de santé mentale que ceux de l'atelier de parachèvement où les lingots et barres d'aciers sont polis. Pourtant les conditions de travail (chaleur, danger, charge physique, rythmes intenses) sont plus pénibles dans le premier atelier que dans le second. C'est que le travail à l'aciérie est plus valorisé, les ouvriers y ont une identité et une fierté professionnelle fortes (les « chevaliers du feu »). Les contraintes du travail sont lourdes mais imposées par la nature du métier et non par le rythme d'une chaîne ou des autres ; elles sont donc mieux vécues.

Renforcer les métiers ou le sentiment d'appartenance à un métier ne se décrète pas et le rôle du management consiste tout d'abord à ne pas empêcher les salariés d'échanger et de se reconnaître autour d'un savoir-faire et d'une conception partagée du travail. Ce sentiment est plus facile quand la hiérarchie de proximité est issue du métier ou y a été sensibilisée et ne se contente pas d'utiliser des indicateurs de gestion standardisés. La focalisation sur les résultats financiers au détriment de l'appréciation du travail bien fait donne à beaucoup de salariés le sentiment que leur professionnalisme n'est pas pris en compte. De même, il faut éviter de déplacer les salariés d'une fonction à l'autre sans formation adaptée, comme si n'importe qui pouvait faire le travail, ce qui est rarement vrai. Au contraire la carrière doit être pensée comme une reconnaissance du professionnalisme investi par les salariés.

Une situation pénible ou un travail peu valorisant sont d'autant mieux acceptés que le salarié concerné envisage sa situation comme transitoire, comme le font par exemple les étudiants qui travaillent dans un *fast food* pour financer leurs études. Les salariés donnent souvent une dimension morale à leur engagement dans le travail qu'ils perçoivent comme faisant partie d'un contrat implicite : on accepte de travailler beaucoup ou sur des postes difficiles en début de carrière en échange d'un espoir de promotion, d'affection plus avantageuse en deuxième partie de carrière. Or ce contrat implicite a été mis à mal dans beaucoup d'entreprises, donnant aux salariés un fort sentiment d'injustice.

Pouvoir faire carrière, c'est voir son mérite personnel mais aussi son savoir-faire professionnel de métier reconnu. A l'inverse, ne pas avoir de réelles possibilités de carrière peut être perçu comme un enfermement dans une position subalterne et comme le signe que l'entreprise ne reconnaît pas l'expérience et l'expertise accumulée. Or, beaucoup de métiers n'ouvrent pas suffisamment de possibilités de carrière. Par exemple, en France, une infirmière hospitalière qui veut progresser n'a d'autres solutions que de devenir cadre, abandonnant ainsi les soins aux malades et la possibilité de mettre en œuvre ses compétences techniques ou relationnelles. Il n'existe pas, contrairement à d'autres pays, de fonctions d'infirmières expertes, reconnues pour leur maîtrise professionnelle pointue de certaines techniques de soin.

Pour favoriser la reconnaissance par le métier et la carrière, différentes options sont possibles : reconnaître des compétences acquises justifiant l'accès à des postes plus prestigieux et mieux payés (le conducteur de métro qui passe au RER ou le conducteur de train qui conduit un TGV) ; le développement du « tutorat » pour encadrer les jeunes inexpérimentés, élaborer des conseils, de règles de savoir-faire qui peuvent être transmises aux nouveaux arrivants, ce qui permet à chacun, y compris le tuteur, de mieux prendre conscience de la complexité et de la qualité de leur travail ; développer la validation des acquis de l'expérience, etc.

L'action par les relations sociales et hiérarchiques

Les conflits au sein des équipes ou avec les managers de proximité sont une source de stress importante dans la mesure où ils perturbent les processus de construction du sens et de la reconnaissance au travail. Si les uns et les autres ne sont pas d'accord sur ce qu'est un travail bien fait, non seulement chacun aura moins l'occasion de se sentir fier de son travail, mais en plus l'évaluation du travail risque de se faire selon des critères perçus comme injustes ou inadaptés.

De nombreux travaux font du management participatif une réponse aux plaintes de stress et de manque de reconnaissance. Associer les agents à la définition des projets de changements permet de mieux prendre en compte les contraintes du terrain, les modes de coopération informels, les valeurs

auxquelles les agents sont attachés, mais aussi de limiter la suspicion des agents, la crainte d'objectifs cachés ou inavoués, de renforcer leur engagement dans des projets où ils se sentent impliqués, pris en compte et valorisés. Toutefois la participation n'est pas une formule magique, elle peut déboucher sur des conflits d'intérêt ou de personnes, prendre du temps, elle peut être déstabilisante en cas de difficultés (les salariés pouvant prendre pour eux les échecs éventuels). Elle fonctionnera d'autant mieux qu'elle repose sur une habitude longue de dialogue, une confiance mutuelle qui ne décrète pas mais se construit sur le long terme, ce qui est parfois difficile quand les chefs de service et les réformes se succèdent à un rythme soutenu.

L'accumulation des facteurs de stress (forte charge de travail, injonctions contradictoires, faible reconnaissance, etc.) sur certaines catégories peut résulter de ce que Olivier Tirmarche, appelle « le syndrome d'interdépendance fonctionnelle asymétrique »[12]. Il prend pour exemple une entreprise informatique où le service développement et le service commercial coopèrent dans la réalisation des logiciels et la recherche de clients sans tenir compte des difficultés rencontrées par les ingénieurs de la maintenance qui interviennent chez les clients et doivent se débrouiller pour faire fonctionner les systèmes sans avoir les informations nécessaires. En l'absence de tout moyen de pression, la maintenance ne peut contraindre ni les développeurs à donner toutes les clés sur les bricolages réalisés ni les commerciaux à éviter les promesses intenables.

Réfléchir aux asymétries de pouvoir ou de ressources qui concentrent la gestion des difficultés sur certaines catégories obligées de gérer les problèmes que personne n'assume, est à la fois un moyen de mieux répartir les efforts et de mieux reconnaître l'investissement de chacun. Changer la division du travail, les modes d'évaluation de l'activité, les obligations faites à chacun, les opportunités de carrière et de reconnaissance constituent donc autant de moyens de mieux répartir les risques. Les risques peuvent également être maîtrisés par la recherche d'autonomie collective.

Augmenter les marges de manœuvre collectives

Comme cela a été évoqué, la prévention primaire est souvent perçue par les employeurs comme difficile à mettre en œuvre du fait des contraintes économiques. Toutefois, ces contraintes ne doivent pas être perçues comme immuables et hors de portée du management ou des salariés. Certaines stratégies commerciales comme la recherche d'un segment d'activité moins concurrentiel permettent d'obtenir plus de moyens et de meilleures conditions de travail. Par exemple, un restaurateur reconnu par les guides gastronomiques pourra embaucher plus de salariés, mieux les payer, les faire travailler avec de meilleurs produits pour un plus beau travail.

C'est d'ailleurs une des fonctions du métier que de garantir à ses membres une protection contre les contraintes extérieures, qu'elles viennent du marché, de la concurrence, des clients ou de la hiérarchie. Dans les petites entreprises notamment, ce type de stratégie peut prendre plusieurs formes : échange de clients (surtout entre métiers complémentaires, comme carreleurs et plombiers), échange temporaire de matériel ou de main-d'œuvre, accords locaux sur les prix ou les horaires d'ouverture pour limiter la concurrence, mise en commun des achats pour mieux négocier avec les fournisseurs, etc. Le métier, ou l'accord entre professionnels sur ce que doit être le travail, peut aussi offrir une protection et des marges de manœuvre face à l'environnement. Par exemple, les infirmières ou les policiers se réfèrent à une définition partagée de ce qu'est leur mission pour justifier à leurs yeux le fait de prendre en charge certains besoins et pas d'autres.

Comme le rappelle un récent rapport[13], ouvrir des marges de manœuvre dans l'organisation du travail suppose de valoriser les solutions collectives apportées aux difficultés dans le travail. « Les espaces de régulation et de discussion sont donc indispensables, à plusieurs titres : pour que les salariés

[12] Tirmarche O., *Au-delà de la souffrance au travail. Clés pour un autre management*, Odile Jacob, 2010.

[13] Lachmann H. et Larose C., *Bien-être et efficacité au travail*. Rapport fait à la demande du Premier ministre, février 2010. Voir encadré 2 pour les grandes lignes du rapport.

s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique, pour donner sa place à la performance collective dans le travail, et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées. Les espaces de discussion sur le travail permettent de décharger les problèmes au travail d'une partie de leur dimension émotionnelle : le salarié n'est plus seul face à son problème. »

Quand une démarche collective et volontaire est mise en œuvre, le marché, les clients, les usagers peuvent être « éduqués » ou « cadrés » de manière à partager une plus grande communauté de vue, à mieux correspondre aux capacités et à l'offre de l'entreprise. La communication à l'égard du public ne doit pas susciter des attentes impossibles à satisfaire et qui seront forcément déçues, au risque d'augmenter les conflits avec les usagers. Dans une compagnie de transports publics, l'affichage des horaires dans les arrêts de bus alors que la circulation dans la ville était très aléatoire avait provoqué une augmentation des récriminations des voyageurs à l'encontre des machinistes et une augmentation du stress chez ces derniers. La direction avait alors lancé une phase de concertation auprès de ses chauffeurs d'où étaient ressortis un certain nombre de projets d'aménagement de la voirie (couloir de bus, création de ronds-points aménagés, etc.) en collaboration avec les collectivités locales. Les conducteurs pouvaient ainsi mieux contrôler leur régularité. Après une réduction des marges de manœuvre (des usagers plus exigeants), d'autres formes de reprises du contrôle collectif sur le travail avaient pu être trouvées.

Enfin, certaines contraintes créées par le management comme les réunions interminables en fin de journée, les réformes à répétition pour marquer son passage dans la hiérarchie, les externalisations dans le but de réaliser des économies purement comptables, les mises en concurrence délétères des salariés, etc., pourraient être évitées sans grand dommage pour l'organisation.

*
* *

Ces pistes de réflexion sont générales et les solutions envisagées doivent toujours être adaptées aux particularités et à la culture professionnelle des secteurs concernés. Appliquer des recettes standardisées par le haut, sans chercher à comprendre le sens que les salariés donnent à leurs plaintes risque non seulement de conduire à des solutions inappropriées mais peut en outre renforcer le sentiment de manque de reconnaissance.

Dans les entreprises qui mettent en place un programme de prévention des risques psychosociaux, une évaluation quantitative à l'aide d'échelles de mesure validées et intégrant les aspects organisationnels permet de dresser une première cartographie ; d'effectuer des comparaisons dans le temps et entre services afin de mieux détecter les facteurs de stress ou de protection et de convaincre les différents partenaires sociaux de la nécessité d'agir. Un comité de pilotage associant direction, médecin du travail, salariés et représentants syndicaux est alors chargé de poser un diagnostic et de proposer des réponses.

Toutefois, dans les grands groupes, une telle démarche peine à atteindre les salariés de base. Des investigations qualitatives suscitant la participation des travailleurs (entretiens, groupes de parole, réunions de service, cahiers de doléance, observations, etc.) peuvent jouer un rôle complémentaire en permettant de mieux comprendre pourquoi certaines contraintes sont vécues par endroit comme inacceptables et ailleurs comme normales car faisant partie du métier. Elles permettent en outre d'initier une démarche de détection et de résolution des problèmes « par le bas », au plus près du terrain et donc de la connaissance pratique des difficultés rencontrées, afin de mieux les gérer en amont.

Encadré : Les débats en France

Dans le plan santé au travail (2010-2014) présenté par Eric Woerth, les risques psychosociaux (RPS) font partie des cinq « risques prioritaires » (avec les risques chimiques, les troubles musculo-

squelettiques, les accidents routiers et les nano-particules). Les axes d'action proposés sont :
- prendre en compte les recommandations de la mission Lachmann (impliquer les directions, les managers et les partenaires sociaux, mieux les former, inclure la préoccupation à propos des RPS dans tout projet de changement, donner aux salariés les moyens de faire un travail de qualité, valoriser les collectifs de travail, ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes) ;
- mieux connaître les risques psychosociaux et surveiller leur évolution grâce à la mise en place d'indicateurs statistiques nationaux ;
- développer la diffusion des outils d'aide à la prévention auprès des branches et des entreprises, avec l'appui de l'ANACT, de l'INRS et des services de santé au travail ;
- prendre en compte la prévention des RPS à l'occasion des processus de restructuration des entreprises ;
- assurer et contrôler l'ouverture de négociations sur le stress dans toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés ;
- développer la formation des acteurs de l'entreprise sur les RPS.

L'action gouvernementale est incitative, visant à promouvoir des bonnes pratiques et des procédures de concertation. Du fait de la complexité du sujet, il n'est pas possible d'imposer des normes réglementaires telles que l'interdiction de certaines formes d'organisation du travail ou des limites d'intensité (contraintes de temps, interruptions, charge, etc.).

De leur côté, les syndicats souhaitent renforcer le rôle des délégués du personnel et du CHSCT (les plus à même d'agir au plus près du travail et des salariés) ainsi que du comité d'entreprise (qui peut donner son avis sur les choix stratégiques et organisationnels impactant les conditions de travail). Pour la CFDT, la prévention des risques psychosociaux suppose de réhabiliter la parole des salariés sur l'organisation du travail. L'approche syndicale doit favoriser une reprise du pouvoir d'expression et d'action. Pour la CGT, les facteurs de risque sont organisationnels (charge de travail, autonomie sans moyens, individualisation et rémunération au mérite, injonctions contradictoires, horaires décalés ou atypiques, réorganisations et restructurations d'entreprises multiples) ; environnementaux (promiscuité, bruit, températures extrêmes, substances dangereuses, etc.) ou sociaux (incertitude sur ce qui est attendu des travailleurs, perspectives d'emploi, projets de rachat, de fusion, de restructuration, etc.). Il faut donc une meilleure connaissance du travail réel ; une réorganisation du temps de travail ; une clarification des objectifs de l'entreprise et du rôle de chaque travailleur de façon à assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail ; la formation des managers et des salariés.