

RPS : Quels diagnostics ? Enjeux scientifiques et politiques



Vincent de Gaulejac

Les suicides à Renault Guyancourt et France Télécom ont déclenché une prise de conscience sur le mal-être au travail, dans le monde politique. Un débat s'est alors engagé sur « les risques psychosociaux ». Différents experts ont été mobilisés dans un débat médiatique important. Des commissions ont été sollicitées, des rapports ont été rédigés. À travers ces contributions, il est possible de repérer différentes problématiques, des oppositions et des complémentarités, un chevauchement des constats, mais aussi des divergences qui débouchent sur des propositions très diversifiées. Pour le sociologue clinicien, penser le traitement d'une situation de malaise social n'est pas dissociable du diagnostic qu'il en fait. C'est pourquoi il importe de déceler, à partir de différentes approches, la façon dont la question est abordée, comment elle est analysée, et comment la problématique choisie détermine les remèdes proposés.

Pour mener notre analyse, nous avons choisi de retenir trois « entrées » : le rapport remis en 2008 au ministre du Travail sur « la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », rédigé par Patrick Légeron et Philippe Nasse ; le rapport de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail mis en place à l'Assemblée nationale fin 2009 par Jean-François Copé ; le rapport « Bien-être et efficacité



Vincent de Gaulejac, professeur à l'université Paris-Diderot, directeur du Laboratoire de changement social, Membre fondateur de l'Institut international de sociologie clinique, www.vincentdegaulejac.com

au travail – dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », remis au Premier ministre en février 2010 par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud. Ce choix est sans nul doute partiel, mais il croise des expertises issues de milieux différents, il permet de poser un regard sur un certain « état de l'art ». Il permet également de montrer comment les politiques abordent aujourd'hui la question.

Nous avons été personnellement impliqué dans les travaux de deux de ces commissions : comme expert auditionné dans la commission parlementaire en décembre 2009, puis comme consultant pour tirer des conclusions critiques par le comité d'experts chargé de mettre en œuvre les recommandations du rapport Nasse-Légeron. Nous avons choisi, dans cet article, de rester à un niveau descriptif. Nous avons analysé par ailleurs l'évolution des modes d'organisation du travail et leurs conséquences sur les travailleurs dans une perspective de sociologie clinique. Les travaux du laboratoire de changement social, menés depuis trente ans, sont des références connues dans ce domaine (cf. bibliographie). En conclusion, nous indiquerons quelques pistes de réflexions. La question des risques psychosociaux doit être abordée comme un phénomène social total qui met en perspective le registre du mal-être individuel, le registre du travail, de ses modalités d'organisation et de management, le registre de l'imaginaire organisationnel et de l'idéologie gestionnaire qui domine le monde de l'entreprise, et le registre du système socio-économique, en particulier le développement du capitalisme financier.

RAPPORT SUR LA DÉTERMINATION, LA MESURE ET LE SUIVI DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL¹

En 2008, Xavier Bertrand, alors ministre du Travail, confie à Philippe Nasse, magistrat et statisticien, et Patrick Légeron, médecin psychiatre et consultant, le soin de rédiger un rapport sur les risques psychosociaux. Le rapport commence par le résumé suivant :

« 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 cœur 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.

1. P. Nasse, P. Légeron, Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité (MTRS), Paris, FRA, 2008 (les citations qui suivent sont toutes extraites de ce rapport).

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 soient aussi dégagés 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.

À 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 œuvre 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 :

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'œuvre, 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 (« 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.

COMMENTAIRES

La première phrase du rapport illustre l'ambiguïté de la mission confiée aux deux auteurs et leur difficulté à trouver un positionnement clair entre les enjeux scientifiques et les enjeux politiques. L'un est statisticien, l'autre psychiatre. Comment aborder une question qui « pose un ensemble de problèmes divers, complexes et importants [...] au cœur de beaucoup de conflits et d'oppositions d'intérêts » ? D'emblée est posé le caractère conflictuel des enjeux autour des risques psychosociaux et de la discussion sur les causes du mal-être. Pour autant, les auteurs ne proposent pas une alternative pour sortir de la confusion. Plutôt que d'analyser les oppositions d'intérêts et les différences de point de vue, ils proposent d'abandonner la discussion sur les causes pour dégager un consensus sur l'observation du phénomène et la construction d'un indicateur de mesure. Cette neutralisation du débat de fond, sous couvert d'objectivation du phénomène, est une pratique courante dans les milieux dirigeants et dans certains milieux scientifiques. Surtout, ne pas prendre parti. On déplace alors le focus sur des questions de méthodes pour ne pas avoir à se prononcer sur le fond.

Au départ l'objet du rapport est défini très précisément. Il s'agit d'analyser « le couple formé par la santé psychique de l'individu et ses conditions sociales de travail » (p. 4). La problématique initiale pose l'origine des risques psychosociaux « là où les comportements psychiques individuels les plus intimes entrent en symbiose avec les comportements sociaux les plus complexes : ceux des hommes au travail » (p. 5). En conséquence, il convient de mobiliser des théories, des connaissances et des chercheurs issus d'horizons différents, au premier chef la médecine, la sociologie, l'ergonomie, voire l'anthropologie. Ces apports de connaissance savante doivent être complétés par les expériences accumulées sur le terrain avec les partenaires sociaux et les praticiens. On ne peut qu'approuver l'idée de conjuguer des savoirs théoriques et des savoirs expérimentiels pour aborder une question aussi complexe qui touche un problème dont l'existence est « quasi unanimement partagée » (p. 5). Les auteurs proposent de dépasser l'opposition artificielle entre les approches qui mettent l'accent sur les aspects individuels et médicaux et celles qui mettent l'accent sur les aspects collectifs en se centrant sur les conditions de travail.

Malheureusement, le rapport ne va pas au-delà de cette déclaration d'intention. L'argument utilisé laisse perplexe : « 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 » (p. 5). Nous n'en saurons pas plus sur les différences de point de vue, la nature des divergences, les enjeux théoriques, idéologiques et politiques qui sont à l'œuvre. Nous n'en saurons pas beaucoup plus sur les liens existant entre la santé psychique et les conditions de travail. On assiste alors à une série de « déplacements » dans la suite du rapport. Faute de traiter l'objet initial, les auteurs vont s'engager dans un débat méthodologique sur la construction d'un indicateur global pour mesurer le stress. Le propos n'est plus d'analyser les causes, mais de « faciliter l'amorce d'un consensus 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 » (p. 5). L'idée est de cibler le stress par la construction d'un « indicateur majeur de l'observation du risque psychosocial. Cet indicateur résulterait de l'observation simultanée de l'état de la santé mentale et de l'exposition aux risques [...]. Ces enquêtes devraient n'intégrer que le minimum indispensable de théories explicatives, basées sur les modèles les plus usuels, les plus courants, les plus souvent mis en œuvre notamment au plan international pour permettre de situer la France par *benchmarking*. L'objectif serait d'obtenir une mesure aussi incontestable que possible de l'existence et de l'intensité des troubles individuellement ressentis dans l'environnement du travail » (p. 18).

La position défendue par les deux auteurs laisse perplexe : l'existence du stress dépendrait de la capacité des scientifiques à le mesurer ; l'objectivité ne peut être atteinte qu'à condition de mettre de côté les théories explicatives ; la neutralité consisterait à se référer au modèle anglo-saxon ; il suffirait de pouvoir comparer l'évolution des indicateurs pour que les acteurs aient enfin conscience de l'existence du problème et de la nécessité d'agir. La statistique n'est plus un outil pour aider à comprendre, elle devient la clé explicative, le sésame de l'objectivité, la cheville ouvrière du *consensus d'approche*. Les divergences sur l'analyse des causes et des actions à mener sont ainsi annulées par un déplacement sur des questions de méthodes. L'objectif poursuivi par les deux auteurs n'est plus d'identifier le problème mais d'aboutir à un consensus. Ils font le constat que le problème suscite des positions antagonistes, sur le diagnostic comme sur les réponses à apporter, dans les registres scientifique, politique et pratique. En conséquence, ils renoncent à le traiter, et proposent d'en traiter un autre, là où un consensus serait possible. À aucun moment n'est évoqué le fait que les divergences sur le diagnostic s'exprimeront tout autant sur les hypothèses sous-jacentes à la construction de l'indicateur et surtout sur l'interprétation de ses variations.

Mais la quête de consensus débouche, en définitive, sur l'imposition d'un modèle. La discussion sur les paradigmes au fondement de la méthode proposée est évacuée. Les approches expérimentales et cognitivistes sont présentées comme les seules ayant une validité scientifique et les seules bénéficiant d'une reconnaissance internationale. Le questionnaire est présenté comme l'outil privilégié d'une expertise collective d'élaboration. Les intentions de départ sur la pluridisciplinarité intégrant la sociologie et l'anthropologie sont abandonnées parce qu'elles ne font pas consensus. Comme on ne peut tomber d'accord sur l'explication, on se concentre sur l'observation. La question des risques psychosociaux se réduit alors à un débat sur les méthodes d'observation et la traduction du problème en indicateurs mesurables.

La démarche aboutit à un déni du problème et à un déni de la démocratie. Au lieu de traiter l'absence de consensus dans un débat démocratique, de proposer des espaces collectifs de mise en perspective des points de vue, d'engager une discussion publique sur les positions des uns et des autres, les deux auteurs préconisent un débat technocratique, confié à des experts, en l'absence des acteurs les plus concernés, pour mettre en place un indicateur de mesure. Et ils présentent cette démarche comme le préalable nécessaire à toute autre démarche. Cette volonté affirmée de recherche d'objectivité conduit à légitimer une conception comportementaliste et positiviste. Les prémisses de départ sur la complexité, sur les liens entre les conflits psychiques et les conditions de travail, sur l'implication des partenaires sociaux, sur l'expérience vécue des salariés, sont abandonnées. Sous prétexte de neutralité, la subjectivité est neutralisée. Sous prétexte d'objectivité, les enjeux de pouvoir sont occultés. Sous prétexte de pragmatisme, le débat sur les causes est escamoté.

Le problème est confié à des experts qui vont discuter sur la construction d'indicateurs, développer des enquêtes, lancer des expériences pilotes et des campagnes d'information, recenser les suicides, créer un portail Internet pour l'information des entreprises et des salariés... Comme si toutes ces mesures allaient permettre d'aboutir « à un consensus sur la nécessité d'agir » (p. 42). Alors que les indicateurs déjà disponibles montrent un accroissement constant de tous les symptômes du mal-être au travail, il faudrait faire la démonstration objective de la nécessité d'agir. Alors que tous les acteurs concernés ne cessent de tirer la sonnette d'alarme, il faudrait réfléchir, entre experts, sur une alarme qui fasse consensus.

Suite à ce rapport, un collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail a été constitué autour de Michel Gollac, administrateur à l'INSEE, composé d'une vingtaine d'experts. La problématique retenue par ce collège est intéressante. Elle débute par la mise en évidence d'une contradiction sur l'objet même de sa mission : « Que sont les risques psychosociaux ? Le terme de "risques psychosociaux" »

au travail ne correspond pas à un concept scientifique précis. Toutefois, l'épidémiologie, notamment, utilise couramment la notion de facteurs de risques psychosociaux. » Une note en bas de page précise : « La Commission universitaire pour la santé et la sécurité au travail les définit comme *les risques qui découlent de l'interaction entre les individus et de l'interaction de l'individu avec son travail*. » On perçoit ici l'embaras des membres de ce collège : comment mesurer un phénomène aussi vague et mal défini ? L'aveu qui suit est tout aussi remarquable : « Bien qu'in-définissable, les épidémiologistes notamment utilisent cette notion. » Comment mesurer un phénomène qu'on ne sait pas définir ? Qu'importe que l'on ne sache pas ce que l'on mesure du moment que l'on mesure !

L'examen des deux rapports précédents met en évidence l'importance d'une discussion sur les paradigmes qui fondent les positions des experts et la nécessité d'un débat scientifique pluridisciplinaire sur les différentes façons d'aborder la question des « risques psychosociaux ». Les deux rapports que nous allons examiner ont une tonalité assez différente. Initiés par l'Assemblée nationale pour l'un et le Premier ministre pour le second, ils ouvrent un débat plus politique.

COMMISSION DE RÉFLEXION SUR LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL²

Au cours de l'été 2009, les médias commentent abondamment les suicides à répétition, en particulier à France Télécom. Jean-François Copé, responsable du groupe UMP à l'Assemblée nationale, constitue une commission composée de députés et d'experts de toutes sensibilités. La commission se donne pour objet d'identifier les causes de la souffrance au travail à partir de quatre constats : les nouvelles organisations du travail abolissent les règles existantes ; les nouvelles technologies bouleversent les conditions de travail ; le management apparaît souvent à la fois inadapté et démuné ; le système de santé est partiellement inadapté à ces nouveaux défis.

L'introduction du rapport donne une tonalité volontaire et politique à la réflexion fondée sur le refus de la fatalité et la nécessité d'agir :

« 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

2. Commission de réflexion sur la souffrance au travail, présidée par Jean-François Copé et Pierre Méhaignerie, Assemblée nationale, décembre 2009.

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. »

COMMENTAIRES

Les auteurs choisissent délibérément d'évoquer « la souffrance au travail » dans le titre, tout en indiquant, dans la première phrase, « le travail n'est pas la souffrance », bien au contraire, le travail est « la source incontournable de l'émancipation et de l'accomplissement de soi ». La contradiction entre souffrance et émancipation n'est pas analysée, mais elle n'est pas éludée. De même la contradiction entre le constat que « le travail lui-même est malade » et l'affirmation d'une démarche volontariste pour « travailler mieux ». Le politique s'affirme ici dans un pragmatisme ancré dans l'écoute de la plainte citoyenne, sensible aux manifestations de la souffrance sociale, mais en même temps responsable sinon du mal-être lui-même, du moins de la nécessité d'apporter des solutions concrètes. On peut donc dénoncer, mais à condition de rester dans l'approche « positive », valorisant des solutions pour « travailler mieux ».

Le deuxième paragraphe est encore plus politique : « Nous refusons d'opposer chefs d'entreprises et salariés. » Il ne faudrait pas réveiller les vieux discours sur la lutte des classes et les oppositions stériles entre patrons et ouvriers. D'autant que les uns comme les autres « sont susceptibles d'être affectés par la souffrance au travail ». Face à la souffrance, il n'y a pas d'inégalités. Le problème ne renvoie donc pas à des contradictions structurelles entre le capital et le travail, à des oppositions d'intérêts entre les actionnaires et les travailleurs, entre les dirigeants et les salariés mais à la responsabilité de tous. Les auteurs invitent à sortir d'une vision manichéenne qui opposerait des victimes à des bourreaux pour élaborer une vision commune basée sur la confiance réciproque,

le pragmatisme afin de favoriser une prise de conscience partagée. Ils défendent une conception libérale des rapports sociaux qui valorise l'engagement individuel, la responsabilité de chacun quant à l'amélioration de son sort, la motivation et la bonne volonté pour améliorer ses conditions d'existence. Les enjeux de pouvoir et de domination ne sont pas de mise dans la recherche d'un consensus et de solutions dans lesquelles chaque individu a sa place, à égalité, quelle que soit sa condition.

Dans cette perspective, le rapport note que, si les indicateurs de santé au travail sont clairement préoccupants, les conditions de travail se sont améliorées, que le temps passé au travail a diminué. Au passage, les 35 heures sont mentionnées comme responsables de cette dégradation : « Pourtant pensées et expliquées comme une mesure historique en faveur du salarié et de sa qualité de vie, [les 35 heures] ont en réalité conduit à une intensification et à une densification du travail. Alors même que la productivité horaire des Français est déjà parmi la plus élevée 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, de construire le vivre ensemble » (p. 11). Belle envolée qui attribue à la diminution du temps légal la responsabilité de l'intensification et non à l'absence d'embauches supplémentaires, au refus de payer des heures supplémentaires, ou encore à la recherche intensive de productivité. Les dirigeants d'entreprise, mais aussi les gouvernements qui ont demandé aux salariés de faire plus en moins de temps, plutôt que de compenser les conséquences de la loi, sont ainsi dédouanés. Ce qui est la conséquence de décisions politiques est présenté comme un effet mécanique, totalement indépendant des décisions prises par les dirigeants.

Ces prémisses étant posées le diagnostic débouche sur un catalogue de bonnes intentions :

« *Rétablir le dialogue dans le monde du travail.* » L'analyse ne donne pas d'éléments pour comprendre pourquoi ce dialogue ne fonctionne pas. On peut d'ailleurs constater l'absence de représentants des organisations syndicales dans la commission et leur quasi-absence parmi les personnes auditionnées. Dans le même temps, les conflits sociaux font rage, que ce soit du côté des salariés du privé qui voient leurs usines fermer alors que leur entreprise engrange des profits, ou du côté du public dans lequel on réduit les effectifs alors qu'ils sont déjà insuffisants pour assurer un fonctionnement normal.

« *Réhumaniser le monde du travail, faire confiance à la personne, respecter son identité professionnelle, valoriser les mémoires vives de l'entreprise.* » On fait appel à la morale et à l'éthique pour réinsuffler de l'humain, de la considération, du respect et de la confiance. Dans un univers de plus en plus chaotique, instable et incertain, cet appel à la bonne volonté est touchant mais peu convaincant. Encore faudrait-il

décrire les causes profondes de la déshumanisation, de la défiance, de la perte de mémoire, de la remise en question des identités de métier.

« *Il faut passer de la simple gestion à la valorisation des ressources humaines.* » Le paradigme des théories du capital humain est à l'œuvre. Chaque individu est considéré comme un capital qu'il convient de valoriser, de faire fructifier. Il convient donc, à côté de la valeur financière, de « mesurer le capital immatériel » pour mieux valoriser le capital humain, pour mieux valoriser l'homme comme ressource de l'entreprise.

« *Renforcer la démocratie entrepreneuriale et sociale.* » Il ne s'agit pas ici de défendre les lois Auroux qui donnaient un droit d'expression collective aux salariés en garantissant la possibilité de se réunir, sur le lieu et pendant les heures de travail, pour échanger sur leurs conditions de travail. Il ne s'agit pas de « donner le pouvoir au "peuple des salariés" » comme le suggère le terme de "démocratie". Il ne s'agit pas de donner aux travailleurs des droits nouveaux, ni de les intégrer dans les instances de décisions. Il s'agit seulement de leur rendre "l'entreprise intelligible" en diffusant une information sur les décisions de la direction et "pourquoi pas, avec le bulletin de salaire, des éléments relatifs à la stratégie et aux actions de l'entreprise". La démocratie entrepreneuriale est en marche ! S'ils étaient mieux informés, les salariés seraient tous disposés à partager la stratégie et la vision de l'entreprise pour leur permettre de mieux cerner leur contribution à la mise en œuvre du projet collectif » (p. 19).

« *Créer des boîtes à outil et protocoles* » : la commission préconise de mettre des guides à disposition des dirigeants, cadres et salariés, en particulier dans les PME qui sont « les orphelines de la prévention ». Ces guides répondraient à toutes les questions : Que faire ? À qui s'adresser ? Quels sont vos droits ? Quels sont les indicateurs pour établir un diagnostic ? Quelles démarches engager ? Ce guide pourrait être complété par des protocoles de prévention prévoyant des procédures d'accompagnement des salariés et des managers, la création de « hotlines » d'écoute et de conseil anonymes et gratuites, la procédure à adopter en cas de décès. Il s'agit de proposer des modes d'emploi de la souffrance, de définir des référentiels et des procédures, pour insérer le mal dans un cadre prescriptif et normatif de prise en charge des personnes. On déplace ainsi le problème au niveau des personnes qui souffrent, faute de pouvoir intervenir sur ce qui les fait souffrir. Le guide permet de mettre en œuvre un simulacre de prévention qui ne permet pas d'agir sur les causes de la souffrance, tout au plus sur ses conséquences individuelles.

« *Créer une certification santé et qualité de vie au travail* » sur le modèle des certifications ISO. Elle serait attribuée sur des critères fixes et donnerait lieu à des classements : Bronze, Argent et Or. Elle permettrait de bénéficier d'avantages fiscaux pour l'entreprise. Le challenge, la certification et la mesure des performances sont présentés comme des solutions alors que les principes mêmes qui les fondent sont une des causes du mal-être. Comme si la traduction de la souffrance en indicateurs,

permettant de mesurer les performances des entreprises sur le front du mal-être, allait améliorer la situation.

Le travail de la commission illustre un phénomène courant en politique. Au départ, une volonté réelle de s'attaquer au problème, d'en analyser les causes, d'élaborer des solutions. En chemin, l'abandon des éléments qui risquent de questionner les logiques structurelles, les enjeux de pouvoir, les paradigmes à partir desquels on pense la société. À l'arrivée, des mesures qui passent à côté de leur objet, quand elles ne contribuent pas à accentuer les problèmes.

BIEN-ÊTRE ET EFFICACITÉ AU TRAVAIL – DIX PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL (FÉVRIER 2010)

Le Premier ministre ne voulant pas être en reste par rapport au chef de la majorité parlementaire, décide de confier au Conseil économique, social et environnemental une mission sur le bien-être et l'efficacité au travail. Un rapport est remis en février 2010, présenté par Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Christian Larose, vice-président du Conseil économique, social et environnemental, membre de la CGT, Muriel Pénicaud, directrice des ressources humaines chez Danone. La commission était principalement constituée de dirigeants d'entreprise qui affirment, dans l'avant-propos, leur volonté de sortir de la problématique de la souffrance au travail pour repenser les rapports entre l'économique et le social :

« Le 5 novembre 2009, le Premier ministre nous a demandé de lui proposer des mesures pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail. Le présent rapport est le fruit de nos travaux, qui se sont déroulés du 15 novembre 2009 au 15 février 2010. Il ne s'agit pas d'un rapport d'experts mais de "praticiens" : notre ambition était de mettre notre connaissance pratique du monde des salariés et de l'entreprise au service de ce sujet. Les dix propositions qui suivent, centrées sur l'entreprise privée, sont le reflet de nos expériences respectives, des nombreuses auditions que nous avons menées, mais aussi d'une conviction commune, celle que le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique. Investir dans la santé au travail est d'abord une obligation sur le plan humain : de plus, ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance. Parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, nous n'avons pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour nous, l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise. En France, la fierté du travail bien fait occupe une place importante. Le métier n'est pas qu'une source de rémunération : il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration

et du lien social. Ce lien essentiel avec le travail place l'entreprise au cœur des solutions. [Après une définition du stress, suit l'exposé de dix propositions.]

1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.
2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.
3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail. Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.
4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé. Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.
5. La mesure induit les comportements. Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
6. Préparer et former les managers au rôle de manager. Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.
7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus. Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.
8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.
9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.
10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner les salariés en difficulté. »

COMMENTAIRES

« Bien-être et efficacité », les deux termes indiquent un état d'esprit différent des rapports précédents. Il n'est plus question de violence, de risque psychosocial ou de souffrance au travail, mais de bien-être, d'efficacité et d'améliorer la santé psychologique au travail. L'avant-propos indique clairement qu'il s'agit « d'un rapport de praticiens » plus que d'un rapport d'experts. La composition de la commission en témoigne. Ce sont principalement des hauts dirigeants d'entreprises, et non des moindres – Bouygues, Carrefour, France Télécom, IBM, PSA, Renault, Vivendi – pour n'en citer que quelques-unes, et des représentants des organisations syndicales (employés et employeurs). Pour une fois, les organisations syndicales sont vraiment impliquées dans la réflexion. Il est question de l'implication du management et des partenaires sociaux, de remettre du collectif et de la discussion sur le lieu même du travail, de se

préoccuper des conséquences sur les salariés des réorganisations permanentes. Les auteurs considèrent la santé au travail comme un symptôme de problèmes plus larges et comme une conséquence de l'amélioration du bien-être des salariés au sein de l'entreprise. Les discussions sur l'absence de consensus sur les causes du stress, sont bien loin. Loin des tergiversations sur les causes, le diagnostic est précis : les conditions de travail et le fonctionnement de l'entreprise sont au cœur du problème, c'est donc au conseil d'administration et à la direction de s'en emparer pour apporter des vraies réponses. Le stress n'est qu'un élément d'une question plus générale qui porte sur la santé au travail des salariés, l'objectif de l'entreprise étant leur bien-être, pour plus d'efficacité.

Bien sûr, les objectifs économiques de productivité n'ont pas été oubliés : « La santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail et donc de performance individuelle et collective » (p. 6). Pour autant, le rapport propose de prendre en compte les performances sociales dans l'évaluation des managers, la valorisation du collectif dans l'évaluation des performances, de restaurer les espaces de discussion collective, de revoir la formation du management en y intégrant l'écoute, la négociation, le dialogue, et enfin de « prendre en compte l'impact social et la faisabilité humaine des projets de réorganisation et de restructuration ».

« Social, santé, organisation et management sont indissociables », indique le rapport. Est affirmée, comme proposition n° 1, la nécessité de l'implication du conseil d'administration, seule instance capable d'arbitrer vraiment entre les attentes en termes de profit et les exigences en termes de travail. Par ailleurs, le management est ciblé comme un des facteurs essentiels. Son rôle est de veiller au bien-être du personnel et sa formation doit lui permettre de remplir cet objectif. Il doit donc recevoir un complément de formation adéquate sur ce point. Sans le dire explicitement, il est clair que les auteurs du rapport estiment que ce n'est pas actuellement le cas, et qu'il est tout à fait nécessaire de revoir les programmes de formation des managers, en particulier pour le management de proximité. « La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne peut pas s'externaliser. Au quotidien, le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend les décisions au plus près des salariés, en est le premier garant. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise : c'est lui qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés et qui informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise. Son rôle d'écoute est fondamental [...]. Or les managers de proximité se trouvent confrontés à des difficultés nouvelles de positionnement : l'augmentation du nombre de cadres "experts" au détriment des fonctions de management, l'éloignement géographique entre les équipes, le poids croissant des procédures dans les relations de travail, l'insuffisante association des managers de proximité aux décisions ou encore le développement d'organisations matricielles contribuent à déstabiliser ce maillon essentiel de l'organisation » (p. 7).

Le diagnostic est particulièrement juste sur la réalité actuelle et pertinent sur les difficultés rencontrées par les dirigeants de proximité qui sont sans doute ceux qui, parmi les salariés, sont le plus en tension. Mais il souligne une contradiction dont les auteurs ne tirent pas toutes les conséquences. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de la santé, mais ils n'ont plus les moyens d'exercer ce rôle essentiel. On peut craindre, comme nous avons pu l'observer sur le terrain, qu'étant déjà en première ligne sur le front de l'épuisement professionnel, du stress et du mal-être au travail, ils ne soient confrontés à une injonction paradoxale de plus. On leur demande d'écouter, de négocier, de dialoguer, d'explicitier les orientations de la direction, de faire remonter les problèmes du terrain et, en définitive, de se responsabiliser sur le front de la santé au travail, alors qu'ils sont déjà totalement surchargés et impuissants pour prendre les décisions et dégager des moyens.

Il manque une analyse sur les causes structurelles qui engendrent la fréquence des réorganisations, l'éloignement des décisions, l'impuissance des dirigeants de proximité, mais aussi le sentiment d'insécurité face au chômage, l'augmentation du niveau d'exigence des clients et des actionnaires, le développement des nouvelles technologies qui « cannibalisent » les relations de travail, les nouvelles formes de taylorisme qui standardisent et parcellarisent les tâches. Tous ces éléments sont évoqués par les auteurs, comme des données, sans qu'une interrogation suive sur les raisons de leur émergence et les moyens d'agir sur ce qui les produit. Comment agir pour rapprocher les prises de décision du terrain, limiter les injonctions paradoxales, les réorganisations permanentes, les conséquences du *double reporting* ? Les propositions du rapport n'apportent aucun élément sur ces différents points. Il y a un décalage évident entre le diagnostic qui désigne clairement les causes organisationnelles et managériales du problème, et les préconisations qui reportent sur le management intermédiaire, les collectifs de travail et les organisations syndicales le soin de trouver des solutions.

L'interrogation sur les surdéterminations économiques, sur la globalisation financière, sur la culture de la haute performance, sur l'introduction d'outils de gestion prescriptifs et de systèmes d'information normatifs n'est pas encore à l'ordre du jour. S'il faut agir, c'est pour améliorer la performance « toutes choses égales par ailleurs », sans remettre en question ce qui fonde le système. Certaines améliorations sont sûrement les bienvenues, comme restaurer des espaces de discussion dans le travail, restaurer le dialogue social, se préoccuper de l'impact et de la faisabilité de tout projet de réorganisation, évaluer la performance pas seulement en termes financiers mais aussi sociaux et humains. Mais on peut craindre que ces propositions ne changent pas fondamentalement le problème du mal-être au travail si les facteurs structurels qui les produisent ne sont pas mentionnés, encore moins analysés.

*

* *

Les trois diagnostics retenus dans cet article donnent une idée de l'état de la réflexion au croisement de l'expertise scientifique, dominée par les psychiatres et les statisticiens, et de la réflexion politique associée à quelques dirigeants. On retiendra que la prise de conscience de l'importance du problème est de plus en plus vive. La question des décalages entre le prescrit et le réel devient une référence importante. Sont de plus en plus affirmés les liens entre, d'une part, le stress, la souffrance au travail, l'épuisement professionnel, le harcèlement et, d'autre part, les formes d'organisations du travail et certaines pratiques de management. Malgré ces avancées, les résistances de la part du patronat et des responsables de ressources humaines restent fortes. Si les bonnes intentions sont évidentes de la part de certains dirigeants éclairés, les éléments structurels qui surdéterminent les pratiques ne sont pas vraiment remis en question. L'analyse de ces rapports met en évidence une contradiction entre une volonté apparente de trouver des solutions tout en ne touchant pas aux causes structurelles. D'une part, il existe une prise de conscience de l'importance du problème, du lien entre la santé mentale des travailleurs et l'évolution des modes de management, de la nécessité d'intervenir face à la violence de certaines pratiques de gouvernance. Mais, pour autant, il n'est pas question de mettre en cause les dogmes de la compétitivité, la culture de la haute performance, la nécessité de la flexibilité, encore moins d'interroger les fondements de notre système économique. On veut bien changer, à condition de ne pas remettre en question les cadres structurels du capitalisme et les dogmes du libéralisme.

Le mal-être au travail doit être étudié comme un phénomène social global qui touche l'ensemble des registres du travail : l'activité, l'organisation, les modes d'exercice du pouvoir, la condition salariale, les représentations, l'identité professionnelle, les métiers, les valeurs, les motivations, les modalités d'investissement psychiques. C'est un révélateur d'une crise profonde qui traverse aujourd'hui nos sociétés, son système économique, ses entreprises et ses institutions. Il convient donc de comprendre les raisons structurelles qui provoquent la pression sur le travail, pourquoi celle-ci s'est accentuée au point de pousser des personnes, au départ saines d'esprit, à se tuer. Le suicide est un symptôme, l'expression d'un refus de vivre « cette vie-là », une vie qui bascule parce que le sujet se trouve confronté à une impasse face à des conditions qu'il n'arrive plus à supporter. Ce sont ces conditions qu'il convient d'analyser pour comprendre ce qui les rend insupportables, tout en les mettant en perspective avec les conditions subjectives et les processus psychiques qui le fragilisent. Nous ne pouvons dans le cadre de cet article qu'évoquer, trop rapidement, quelques pistes de réflexion.

L'organisation du système productif a été considérablement transformée depuis une trentaine d'années. C'est une nouvelle forme qui s'est substituée au modèle industriel et « patronal ». Le pouvoir managérial est d'une nature différente. Il s'étaye sur un ensemble de processus et de dispositifs qui forme un ensemble systémique complexe (Morin, 1990). Nous avons analysé différents aspects de ce système dans des ouvrages précédents en mettant en évidence trois caractéristiques majeures :

1. Comme système complexe les organisations hypermodernes relient des éléments hétérogènes issus de registres habituellement conçus comme séparés : économique, organisationnel, idéologique, technique et psychologique. Il convient donc d'analyser chacun de ces registres et la façon dont ils sont connectés (Pagès et coll., 1979) ;

2. Comme système socio-mental-psychique, l'organisation se présente comme une combinaison intégrée de dispositifs organisationnels – procédures, règles, normes, aménagements spatiaux, pratiques de management... – de processus mentaux – discours, représentations, schèmes d'appréciation et de perceptions – et de processus psychiques – projection, introjection, identification, idéalisation, incorporation (Aubert, Gaulejac, 1991) ;

3. Comme système de médiation, l'organisation invente des réponses face aux contradictions multiples qui la traversent. Ces contradictions sont multiples et hétérogènes. Elles opèrent sur différents registres : la contradiction capital/travail dans le registre de la production économique ; les contradictions fonctionnelles entre les différentes logiques de métiers dans le registre de la gestion (commercial, financier, juridique, production technique, maintenance, marketing, administration, contentieux...) ; les contradictions psychiques et intrapsychiques entre désir et inhibition, plaisir et angoisse, mobilisation psychique et désinvestissement, dans le registre psychologique.

Les sources du mal-être s'originent dans les modifications structurelles de ce système et dans l'analyse des différents registres qui interagissent pour constituer un ensemble complexe. Dans cette quête des sources du mal-être, on ne peut dissocier les dimensions économiques, organisationnelles, idéologiques, technologiques, imaginaires et psychologiques.

L'élément déterminant, dans le registre économique, a été la disjonction entre la logique productive et la logique financière, au début des années 1990. La libre circulation des capitaux a produit une déterritorialisation de la finance alors que la production est toujours territorialisée, entraînant une pression massive de la *share holder value* (la valeur pour l'actionnaire) et des délocalisations massives (Godechot, 2000). Le rapport capital/travail s'est modifié en profondeur (Lordon, 2002, 2009). Les organisations productives ont dû s'adapter très rapidement à cette recherche permanente de gains de productivité. Au modèle fordiste, qui mettait en synergie les intérêts des actionnaires, des salariés et des clients, se substitue le modèle « Walmart », qui conduit à une pression à la baisse des salaires et des produits pour la recherche d'un profit maximum.

Le capitalisme, dont la croissance était bâtie jusque-là sur un principe de destruction créatrice (Schumpeter), semble inverser son mode de développement pour susciter une création destructrice. Les grandes entreprises capitalistes sont entraînées dans une frénésie de réorganisations permanentes et chaotiques. Le management, obnubilé par la culture du résultat, n'arrive plus à produire les médiations nécessaires face aux contradictions multiples qui traversent les organisations. L'urgence, la pression du toujours plus, la culture de la haute performance, la prescription de normes idéales (Dujarier, 2006), comme la qualité totale et l'excellence durable, exacerbent les tensions et les injonctions paradoxales. C'est l'ensemble du système qui devient alors paradoxant. La « révolution managériale » qui devait réconcilier l'homme et l'entreprise et améliorer la gestion des « ressources humaines » montre alors son vrai visage : une idéologie au service du capitalisme pour améliorer la productivité, quelles qu'en soient les conséquences humaines et sociales. L'objectif est d'abord et avant tout la mobilisation psychique au service des objectifs de l'entreprise. Il s'agit de transformer le maximum d'énergie libidinale en force de travail (Gaulejac, 2005).

Les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) donnent à cette « révolution » un support technique efficace pour renforcer les contrôles, traduire l'activité en indicateurs mesurables, calculer la rentabilité de chaque élément du système, comparer la productivité des uns et des autres, systématiser des procédures d'évaluation précises et « objectives ». Un nouveau pouvoir émerge, combinant le pragmatisme de l'idéologie managériale et la rigueur implacable des outils informatiques. Il se fonde sur un nouvel imaginaire social qui remplace l'imaginaire de progrès, de croissance et d'enrichissement du capitalisme industriel. Fondé sur le désir de toute-puissance, l'idée que la compétition généralisée favorise la réussite des plus méritants, que la « main invisible » des marchés peut réguler toutes les crises et tous les désordres, que les problèmes humains se résolvent d'autant mieux que l'on peut les transfigurer en problèmes techniques, cet imaginaire est à la fois moteur et leurrant (Enriquez, 1998, 2005). Comme moteur, il produit un monde compétitif, une émulation globalisée qui accélère la croissance économique et les progrès technologiques. Il suscite une course en avant illimitée qui pousse les individus et les collectifs à se dépasser. Comme leurre, il produit une lutte des places généralisée, une logique d'obsolescence accélérée (Bron, Gaulejac, 1993), une course folle qui risque de détruire la planète, un besoin de reconnaissance inassouvi de tous ceux qui ont adhéré aux valeurs de la révolution managériale. Le triomphe de la rationalité instrumentale conduit à une instrumentalisation de la créativité, une normalisation des comportements, un sentiment de non-sens (Castoriadis, 1997). Le besoin de croire en un monde meilleur s'étiolé pour laisser place au désenchantement et à la désespérance.

La mobilisation psychique tourne alors à vide faute de trouver de nouveaux objets d'investissement qui puissent combler l'angoisse du vide. Le « contrat narcissique » entre l'entreprise et les employés qui laissait croire aux seconds que la réussite de leur existence dépendait de l'expansion de la première, n'est plus crédible. La croissance de ces entreprises produit de plus en plus d'abstraction, de déterritorialisation et d'exploitation. Non seulement les employés n'y trouvent plus leur compte, mais le développement de ces entreprises hypermodernes se fait contre la société elle-même. Elles exploitent les ressources naturelles sans les renouveler, elles exploitent leurs personnels jusqu'à les rendre malades, elles détruisent des pans entiers de la société au profit d'une globalisation économique qui fragilise le monde politique en le rendant impuissant. L'ensemble de ces éléments, mis en perspectives, permet de dégager la structure sous-jacente du mal-être au travail, d'en expliquer les causes profondes. Afin, comme le dit si bien Roland Gori « d'extraire la logique sous-jacente aux symptômes de cette souffrance sociale et de dégager la structure de ce malaise de société. Au moment où notre civilisation, formatée par les valeurs du capitalisme financier, manifeste de la haine et du mépris envers la pensée, le travail de la culture, le temps nécessaire pour comprendre les développements durables de toutes sortes, nous voulons remonter le courant de cette civilisation qui nous entraîne vers les chutes de l'humain » (Gori, 2009).

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT, N. 2003. *Le culte de l'urgence*, Paris, Flammarion.
- AUBERT, N. ; GAULEJAC, V. de. 1991. *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- AUBERT, N. ; PAGÈS, M. 1989. *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck.
- BIHR, A. 2007. *La Novlangue néolibérale. La rhétorique du fétichisme économique*, Éditions Page deux, Lausanne.
- BOLTANSKI, L. ; CHIAPELLO, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUILLOUD, J.-P. ; LÉCUYER, B.-P. (sous la direction de). 1994. *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan.
- BRUNEL, V. 2004. *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte.
- BRUNSTEIN, I. (sous la direction de). 1999. *L'homme à l'échine pliée*, Paris, Desclée de Brouwer.
- CASTEL, R. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- CASTORIADIS, C. 1997. « La "rationalité" du capitalisme », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 4, n° 8, ESKA.
- CHANLAT, J.-F. 1990 (sous la direction de). *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Montréal, Presses de l'université de Laval.
- CHAUVIÈRE, M. 2007. *Trop de gestion tue le social*, Paris, La Découverte.
- CULTIAUX, J. ; PÉRILLEUX, T. 2009. *Destins politiques de la souffrance*, Toulouse, érès.
- DANET, F. 2008. *Où va l'hôpital ?*, Paris, Desclée de Brouwer.

- DEBOUT, M. 2001. « Le harcèlement moral au travail », *Rapport du Conseil économique et social*, Éditions des *Journaux officiels*, avril.
- DUJARIER, M.-A. 2006. *L'Idéal au travail*, Paris, PUF.
- ENRIQUEZ, E. 1998. *Les jeux du désir et du pouvoir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- ENRIQUEZ, E. 2007. *Clinique du pouvoir*, Toulouse, érès.
- GAULEJAC, V. (de). 1988. « L'organisation managériale », dans *Organisation et management en question(s)*, Paris, L'Harmattan, coll. « Sciences humaines Dauphine ».
- GAULEJAC, V. (de) ; HANIQUE, F. ; ROCHE, P. 2008. *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques*, Toulouse, érès.
- GÉNÉREUX, J. 2006. *La dissociété*, Paris, Le Seuil.
- GODECHOT, O. 2000. *Les traders, essai de sociologie des marchés financiers*, Paris, La Découverte.
- GORI, R. ; CASSIN, B. ; LAVAL, C. 2009. *L'Appel des appels, Pour une insurrection des consciences*, Paris, Mille et une nuits.
- GREEF, D. (de) 2006. *Le désordre un mal nécessaire*, Paris, Le Monde Éditions.
- HANIQUE, F. 2004. *Le sens du travail*, Toulouse, érès.
- HIRIGOYEN, M-F. 1998. *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, La Découverte.
- LALLEMANT, M. 2007. *Le travail, une sociologie contemporaine*, Folio.
- LINHART, D. ; RIST, B. ; DURAND, E. 2002. *Perte d'emploi, perte de soi*, Toulouse, érès.
- LORDON, F. 2002. *La politique du capital*, Paris, Odile Jacob.
- LORDON, F. 2009. *La crise de trop*, Paris, Fayard.
- MÉDA, D. 2010. *Travail : la révolution nécessaire*, Paris, L'aube.
- MORIN, E. 1990. *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.
- ORLÉAN, A. 1999. *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob.
- PAGÈS, M. ; BONETTI, M. ; GAULEJAC, V. (de) ; DESCENDRE, D. 1998. *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer.
- PÉRILLEUX, T. 2001. *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.
- PERROT, M.-D. ; DUPASQUIER, J.-N. 2005. *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire*, Lausanne, Éditions Réalités Sociales.
- WEBER, H. 2005. *Du ketchup dans les veines*, Toulouse, érès.

VINCENT DE GAULEJAC, RPS, QUELS DIAGNOSTICS ? ENJEUX SCIENTIFIQUES ET POLITIQUES

RÉSUMÉ

Les suicides à Renault Guyancourt et France Télécom ont déclenché une prise de conscience sur le mal-être au travail, dans le monde politique. Un débat s'est alors engagé sur « les risques psychosociaux ». Différents experts ont été mobilisés dans un débat médiatique important. Des commissions se sont mises au travail, des rapports ont été rédigés. À travers ces contributions, il est possible de repérer différentes problématiques, des oppositions et des complémentarités, un chevauchement des constats, mais aussi des divergences qui débouchent sur des propositions très diversifiées. Nous avons choisi de retenir trois « entrées » : le rapport remis en 2008 au ministre du Travail sur « la détermination, la mesure

et le suivi des risques psychosociaux au travail », rédigé par Patrick Légeron et Philippe Nasse ; le rapport de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail mis en place à l'Assemblée nationale fin 2009 par Jean François-Copé ; le rapport « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », remis au Premier ministre en février 2010 par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud. Ce choix croise des expertises issues de milieux différents, il permet de poser un regard sur un certain « état de l'art ». Il permet également de montrer comment les politiques et les experts qui les servent abordent aujourd'hui la question. En conclusion, nous indiquerons quelques pistes de réflexions. La question des risques psychosociaux doit être abordée comme un phénomène social total qui met en perspective le registre du mal-être individuel, le registre du travail de ses modalités d'organisation et de management, le registre de l'imaginaire organisationnel et de l'idéologie gestionnaire qui domine le monde de l'entreprise, et le registre du système socio-économique, en particulier le développement du capitalisme financier.

MOTS-CLÉS

Risques psychosociaux, santé mentale au travail, bien-être au travail.

VINCENT DE GAULEJAC, PSYCHOSOCIAL RISKS : SCIENTIFIC AND POLITICAL STAKES

ABSTRACT

Suicides in Renault Guyancourt and France Télécom have triggered a new awareness concerning ill being on work sites and provoked a debate on psychosocial risks. Different experts have been solicited in an important discussion in the medias. Various commissions have been put to work, reports have been written. Throughout those contributions emerge problematics, oppositions and complementarities which lead to very different propositions.

We have chosen to work on three of these approaches :

- the report written in 2008 by Patrick Légeron and Philippe Nasse for the Department of Labor : « Determination, measurement and follow up of psychosocial risks at work » ;
- the report of the Commission reflexion on suffering on work site organised in 2009 by J.-F. Copé at the National Assembly ;
- the report entitled : « Well being and efficiency at work : ten suggestions to improve psychic health at work » handed in to the Prime Minister in february 2010 by Henri Lachmann, Christian Larose and Muriel Penicault.

This selection allows to compare expertises coming from different milieux and to show how politicians and the experts who work for them consider the issue. To conclude, we will suggest a few tracks of thought. The question of psychosocial risk at work must be considered as a global social phenomena. It puts in perspective four different registers : individual ill being at work ; the organisation of management and work ; the imaginary and ideological representations that dominate the world of enterprise ; the social and economic system, especially the developpement of financial capitalism.

KEYWORDS

Psychosocial risks, psychic health at work, well being at work.