

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
*AVIS ET RAPPORTS DU*  
CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

ORGANISATIONS  
DU TRAVAIL ET  
NOUVEAUX  
RISQUES POUR LA  
SANTÉ  
DES SALARIÉS

2004  
Rapport présenté par  
Mme Elyane Bressol



## SOMMAIRE

<b>AVIS adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du mercredi 7 avril 2004 .....</b>	<b>I - 1</b>
<b>Première partie - Texte adopté le 7 avril 2004.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE I - LES NOUVEAUX VISAGES DE LA SANTÉ AU TRAVAIL .....</b>	<b>7</b>
<b>I - L'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL.....</b>	<b>7</b>
<b>II - LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS, INDISSOCIABLE DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL .....</b>	<b>8</b>
<b>III - DE NOUVEAUX RISQUES POUR LA SANTÉ DES SALARIÉS.....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE II - PROMOUVOIR LA SANTÉ AU TRAVAIL .....</b>	<b>13</b>
<b>I - UN SOCLE DE VALEURS ET DE PRINCIPES .....</b>	<b>13</b>
A - DES VALEURS POUR FONDER LA DÉMARCHE .....	13
B - DES PRINCIPES ET DES OPPORTUNITÉS POUR GUIDER L'ACTION .....	14
<b>II - REPENSER LA POLITIQUE DE SANTÉ AU TRAVAIL .....</b>	<b>18</b>
A - INSCRIRE LA SANTÉ AU TRAVAIL COMME UNE DES PRIORITÉS DE SANTÉ PUBLIQUE .....	18
B - PROMOUVOIR LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL.....	21
<b>III - CONSTRUIRE LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL .....</b>	<b>23</b>
A - RECONSIDÉRER LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL .....	23
1. Agir sur les organisations du travail .....	23
2. Redéfinir le management.....	28
B - MOBILISER TOUTES LES ÉNERGIES SUR LE TERRAIN .....	29
1. Renforcer le rôle des acteurs au sein de l'entreprise et mieux les former .....	29
2. Développer une approche pluridisciplinaire et permettre un repérage précoce .....	32
3. Prévoir des modalités adaptées aux spécificités de l'artisanat, des TPE et des PME.....	35
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>37</b>

**Deuxième partie - Déclarations des groupes..... 39**

ANNEXE A L'AVIS.....	63
SCRUTIN.....	63

**RAPPORT présenté au nom de la section du travail  
par Mme Elyane Bressol, rapporteure..... II - 1**

INTRODUCTION.....	5
-------------------	---

**I - MUTATIONS INDUSTRIELLES, ORGANISATIONS DU  
TRAVAIL ET SANTÉ DES SALARIÉS .....8****A - CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL ET  
ORGANISATION DE LA PRODUCTION.....8**

1. Données économiques et sociales.....	8
2. Production industrielle de masse et modèles dominants d'organisation .....	18

**B - ÉVOLUTION DE LA PRISE EN COMPTE DE LA SANTÉ AU  
TRAVAIL À LA FIN DU XIX<sup>È</sup> ET AU COURS DU XX<sup>È</sup>  
SIÈCLE .....26**

1. Les conditions de travail à la fin du XIX <sup>è</sup> et au début du XX <sup>è</sup> siècle .....	27
2. Une définition et une mise en œuvre progressive des outils de la santé et de la sécurité au travail .....	28
3. Une évolution en demi-teinte des conditions de travail.....	35
4. Santé physique, santé psychique au travail, une réflexion en devenir .....	41

**II - CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET APPROCHES  
CONTEMPORAINES DE LA SANTÉ AU TRAVAIL .....44****A - LES MUTATIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES ET  
L'ORGANISATION PRODUCTIVE.....44**

1. Le tournant des années 1980 et l'adaptation des structures de production .....	44
2. De nouvelles modalités d'organisation du travail.....	55

**B - LES RÉPERCUSSIONS DE CES CHANGEMENTS SUR LA  
SANTÉ MENTALE DES TRAVAILLEURS.....66**

1. Une inflation de discours autour du stress .....	67
2. Expressions de la fatigue au travail, du physique au mental .....	70
3. Un mal vivre qui entraîne des pathologies en nombre et en intensité.....	74
4. Le lien entre les organisations du travail et les pathologies.....	80
5. La vulnérabilité des salariés .....	86

C - UNE PRÉOCCUPATION DE PLUS EN PLUS PRÉSENTE.....	89
1. Au niveau de l'Europe.....	89
2. La prise en compte des risques psychosociaux au sein des États membres.....	95
3. La mise en œuvre de l'approche pluridisciplinaire de la santé au travail en France.....	99
<b>III - UN VÉRITABLE COÛT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET HUMAIN.....</b>	<b>105</b>
A - LES TRAITS MARQUANTS DES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL ET LEURS EFFETS SUR LA SANTÉ MENTALE.....	105
1. La santé au travail, indissociable de l'organisation du travail.....	105
2. Nouvelles organisations du travail, nouveaux risques pour la santé.....	106
B - DES CONSÉQUENCES SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET HUMAIN.....	108
1. Quelques éléments de réflexion au niveau international.....	108
2. Le coût du risque professionnel : de l'accident du travail aux troubles psychosociaux.....	109
3. Un enjeu d'avenir pour la santé publique.....	112
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>115</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>117</b>
Annexe 1 : Législation nationale (allant au-delà des dispositions de la directive 89/391/CEE de l'UE) sur l'obligation des employeurs concernant le traitement des facteurs de risques psychosociaux.....	119
Annexe 2 : Conventions collectives faisant référence au stress.....	121
Annexe 3 : Système français de prévention des risques professionnels.....	123
Annexe 4 : Liste des personnalités rencontrées ou consultées.....	125
<b>LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>127</b>
<b>TABLE DES SIGLES.....</b>	<b>129</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>131</b>

## **AVIS**

**adopté par le Conseil économique et social  
au cours de sa séance du mercredi 7 avril 2004**



**Première partie**  
**Texte adopté le 7 avril 2004**





Le 29 avril 2003, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section du travail la préparation d'un rapport et d'un projet d'avis sur « *Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés* »<sup>1</sup>.

La section a désigné Mme Elyane Bressol comme rapporteure.

## INTRODUCTION

Au cours des trente dernières années, le travail a changé, dans ses contenus comme dans ses conditions d'exercice, venant progressivement modifier les perceptions qui s'y attachaient. Le Conseil économique et social a ainsi estimé, dans des avis récents tels que ceux relatifs à *La place du travail* ou au *harcèlement moral au travail*, que si le travail conservait une place centrale pour les personnes et jouait un rôle majeur pour la société, il pouvait dans certains cas faire violence, justifiant que des investigations y soient alors consacrées. En effet, si la dimension structurante du travail pour les individus et la collectivité est réelle, le travail peut cependant se muer dans des circonstances subites et traumatisantes, du fait d'organisations ou de situations mal vécues, ou encore de violences exogènes, et être source de souffrances et cause de pathologies.

Les propositions développées dans le présent avis s'inscrivent dans cette perspective et entendent écarter toute approche réductrice du travail et de ses effets sur la santé. Enfin, sans pour autant nier les contraintes et les risques encourus par les autres acteurs du travail, elles ont volontairement été centrées sur la population active salariée.

Il ne s'agit ni de considérer les politiques visant à préserver et restaurer l'intégrité physique des salariés comme ayant totalement abouti, ni de tenir pour acquis que tous les voyants concernant la santé mentale des salariés seraient désormais au rouge du fait des organisations du travail à l'œuvre depuis une vingtaine d'années. La réalité est nécessairement plus complexe. La santé physique et la santé mentale étant intrinsèquement liées, tout comme le sont la vie au travail et la vie hors travail, il ne s'agit pas de délaisser un champ au profit d'un autre, mais bien d'élargir la réflexion sur la santé au travail à des dimensions moins bien appréhendées jusqu'alors.

Il n'est pas davantage question d'interpréter les évolutions récentes du travail comme inéluctables et positives générant par elles-mêmes l'épanouissement de l'individu au travail. En effet, des études récentes mettent en évidence le caractère pour le moins paradoxal des mutations à l'œuvre, entre espaces dits d'autonomies et nouvelles formes de contraintes.

---

<sup>1</sup> L'ensemble du projet d'avis a été adopté au scrutin public par 105 voix contre 21 et 28 abstentions (voir le résultat du scrutin en annexe).

Au terme de la réflexion, notre assemblée considère nécessaire un renouvellement du cadre d'analyse de la santé au travail, dans ses liens avec les évolutions des organisations du travail. Il apparaît indispensable d'examiner les nouveaux risques pour la santé mentale au travail comme un champ d'investigation à part entière, considérant que le bien être physique et psychique des salariés est à la fois une condition déterminante à moyen et long terme de l'efficacité des entreprises et un puissant facteur de la cohésion sociale de la Nation.

Enjeu de santé publique, nécessitant une large mobilisation des acteurs publics et de la recherche, cette nouvelle étape de la construction de la santé au travail, conduite avec l'ensemble des acteurs de terrain concernés, doit passer par un bilan des organisations du travail en terme sanitaire et social, afin de les repenser et de les adapter chaque fois que nécessaire.

## **CHAPITRE I**

### **LES NOUVEAUX VISAGES DE LA SANTÉ AU TRAVAIL**

Dans un environnement marqué, depuis plusieurs décennies, par une succession de mutations économiques planétaires afin d'accroître leur productivité, les entreprises se sont engagées dans une série de modifications technologiques, organisationnelles et managériales. Ces changements, s'ils ont parfois conduit à une amélioration des conditions de travail, ont également provoqué l'émergence de nouveaux risques pour la santé des salariés, mettant davantage en jeu que par le passé une dimension psychique. Les études menées ces dernières années, tant en France qu'en Europe, font état d'un sentiment de dégradation des conditions de travail, alors même que la durée du travail a globalement diminué, perception dont témoignent également les observations et les études conduites par les médecins et plus généralement par les acteurs en charge de la prévention et de l'action sanitaire et sociale sur le terrain.

#### **I - L'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL**

Au cours des trois dernières décennies, le monde du travail a connu une série de bouleversements. L'évolution des technologies, l'avancée des outils techniques eux-mêmes, les conséquences de plus en plus directes de la mondialisation des marchés en termes de compétitivité et de rentabilité et de règles sociales inégalitaires et insuffisamment protectrices, la massification du chômage et son caractère durable, ont de fait profondément retenti sur l'environnement et le contenu même du travail, d'autant plus vivement que la période des Trente Glorieuses avait pu laisser espérer une prospérité économique et sociale durable. La crise des années 1970 a modifié les rapports entre entreprises, en exacerbant la concurrence et en ouvrant une ère de recomposition du capital et de restructuration de l'appareil de production (fusions-acquisitions, domination de grands groupes sur des myriades de petites structures sous-traitantes...).

Dans ce contexte, les entreprises ont repensé leurs organisations du travail, portées par leurs besoins d'adaptation, de réactivité et de rentabilité et par l'aspiration des salariés à mieux maîtriser leur travail. C'est ainsi que s'est mis en place un nouveau système productif, qui diffère du fordisme ayant dominé l'après-guerre, sans que toutes ses caractéristiques ni que toutes les organisations de type taylorien aient pour autant disparues.

L'une des innovations majeures de management des entreprises a été l'introduction puis la généralisation des flux tendus. La disparition des encours et des stocks, l'obligation de résultat en ce qui concerne la qualité des produits, ont

ainsi conduit à une réorganisation profonde du travail dans sa dimension tant individuelle (mobilisation de la compétence et du savoir être des salariés) que collective (nouvelles formes d'interdépendances dans le travail, de rapports au client/usagers et de modes de contrôle hiérarchique de l'activité).

La recherche par les entreprises de plus de souplesse et d'une plus grande flexibilité productive s'est également traduite par de nouvelles organisations du temps, le développement des formes atypiques d'emplois et une pression sur les effectifs. Conjugués, ces phénomènes ont transformé les conditions dans lesquelles s'effectue le travail.

## **II - LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS, INDISSOCIABLE DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL**

Les relations entre l'organisation du travail et la santé mentale des salariés apparaissent moins évidentes à cerner que celles qui unissent les facteurs de risques physiques et la santé. Les effets sur la santé mentale se manifestent au travers de processus longs, susceptibles d'affecter la santé à court mais surtout à moyen ou long terme, en raison de leurs manifestations tant physiques que mentales et sociales, parfois tardives.

A cet égard, on constate que les conditions de travail, tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, se sont globalement améliorées, sous l'effet conjugué des techniques, des avancées de la connaissance notamment médicale, des luttes sociales, de la politique contractuelle et de la législation. Depuis le début des années soixante dix, cette évolution est marquée par une prise en compte partielle de la dimension humaine et des aspirations individuelles des travailleurs.

Les pénibilités physiques concernent encore aujourd'hui nombre de salariés exposés à des agents chimiques ou biologiques, au bruit, à la poussière, à la chaleur ou au froid, manipulant des charges lourdes ou encore soumis aux vibrations. Il est donc essentiel de comprendre de quelle manière les contraintes du travail liées à certaines nouvelles organisations du travail viennent se surajouter aux contraintes anciennes. D'ordre physique pour l'essentiel, ces contraintes persistent dans de nombreuses organisations du travail, justifiant vigilance et poursuite des efforts entrepris jusqu'alors.

Ces dernières années, les enquêtes relatives aux conditions de travail, les analyses de sociologues, de médecins, ainsi que de professionnels et de chercheurs, témoignent de l'impact des facteurs psychosociaux au travail sur la santé et le bien-être des personnes. Elles confirment les effets que les nouvelles formes d'organisations du travail, qui s'inscrivent dans un contexte d'exigence de compétitivité accrue, peuvent avoir sur les conditions de travail. Elles mettent en évidence un accroissement du poids relatif des facteurs mentaux et psychologiques dans les préoccupations de santé au travail. Soulignons que leurs effets s'avèrent paradoxaux, révélant d'une part un accroissement de l'autonomie et de l'implication des salariés, et d'autre part une intensification du travail et un phénomène d'isolement.

Le constat d'une intensification du travail, élément marquant des modifications des organisations de travail, constitue l'un des premiers facteurs de dégradation de la vie au travail. L'intensification du travail et la rigidité de certaines organisations contrarient les effets bénéfiques de l'autonomie, en particulier en cas de travail à la chaîne ou au rendement. Elles réduisent les marges de manœuvre permettant d'anticiper et de maîtriser les tâches à effectuer et rendent plus difficile la mise en œuvre des moyens permettant d'aborder les contraintes physiques.

De la même manière, en imposant le geste le plus rapide et pas forcément le plus efficace, l'intensification du travail bloque le processus qui permet à chacun de se réaliser dans le travail, en entravant la possibilité de reconnaissance de sa valeur professionnelle. Dans les situations les plus exacerbées, les rapports professionnels peuvent dégénérer en rapports interindividuels pathogènes, pouvant conduire à des phénomènes de harcèlement moral aux conséquences psychologiques importantes et durables.

Les modes de gestion actuels de la production font de plus en plus souvent appel à la souplesse et à la disponibilité de la main d'œuvre, afin d'ajuster les effectifs à la quantité instantanée de biens ou de services à produire. En témoigne, depuis une vingtaine d'années, la forte progression en nombre des missions d'intérim et des contrats à durée déterminée, avec un effet ressenti parfois comme insécurisant pour les travailleurs en particulier pour les plus âgés et les moins qualifiés.

La précarité apparaît en effet comme de nature à favoriser la détérioration de la santé des salariés. Ainsi, les intérimaires, et parmi eux, ceux à qui sont dévolues les tâches les moins gratifiantes et les plus pénibles, sont les plus touchés. La succession des missions les place en situation incessante d'adaptation, ce qui peut les fragiliser.

Les mécanismes de sélection des salariés, consubstantiels du fonctionnement du marché du travail, représentent aujourd'hui une contrainte pesante, pouvant conduire au silence et à l'isolement. Une partie des effets pathogènes de l'organisation du travail et de l'emploi est ainsi occultée, rendant difficile la recherche de solutions.

### **III - DE NOUVEAUX RISQUES POUR LA SANTÉ DES SALARIÉS**

Le stress est devenu un mot à géométrie variable, sur-médiatisé et recouvrant des réalités très diverses. Cette notion, qui exprime un état biologique et non une pathologie, si elle autorise la dénonciation des mauvaises conditions de travail des salariés, ne permet pas par elle-même d'engager une réflexion sur la façon de les modifier. En effet, le terme de « stress » renvoie à une approche et une gestion individuelle de ses différentes sources potentielles, au détriment d'une approche collective des conditions qui peuvent engendrer le mal être. De plus, il ne permet pas d'interroger les sources de ce mal être dans le travail, son contenu, ses évolutions, ses organisations, son évaluation.

Les situations de travail semblent en revanche déterminer un certain nombre de formes spécifiques de souffrances et de pathologies, repérées et identifiées au travers d'études et d'investigations cliniques effectuées ces dernières années.

En premier lieu, apparaissent des « *pathologies de surcharge* », et ce, alors même que le progrès technique, l'automatisation et la robotisation permettaient d'espérer une diminution considérable de la charge de travail. Ainsi, les Troubles musculo-squelettiques (TMS) constituent un type de maladie fréquent pour nombre de salariés, dont l'occurrence est en augmentation. Si elles concernaient hier des ouvriers usés par une longue exposition à des mouvements répétitifs et à des vibrations ou à des tâches de fortes manutentions, elles peuvent aujourd'hui également atteindre des jeunes et des employés montrant par là qu'elles résultent certes de causes physiques ou physiologiques mais également de facteurs psychologiques. De même la surcharge peut se manifester par le *burn-out* (épuisement professionnel) en particulier pour les employés des professions impliquant une relation d'aide, d'assistance ou de soins.

On constate également les « *pathologies liées à la pression et au harcèlement* ». Certaines organisations du travail entraînent pour les catégories les moins qualifiées ou les plus âgées des formes d'anxiétés, favorisées par l'urgence et la crainte de commettre des erreurs. Ces tensions psychiques peuvent être amplifiées par les injonctions contradictoires auxquelles sont confrontés les salariés ainsi que par le relatif isolement dans lequel ils se trouvent, face à une carence de management et à un collectif de travail qui s'effiloche.

On identifie par ailleurs « *des pathologies de la peur* », qui peuvent concerner des populations de salariés inquiets pour le maintien de leur emploi. Cette inquiétude diffuse touche potentiellement chacune des catégories professionnelles, même si elle s'exprime plus nettement parmi les intérimaires et les personnes sous contrat à durée déterminée, ou encore parmi les salariés les plus âgés et ceux des filières ou secteurs les plus menacés. La sous-traitance, surtout dans ses phénomènes de « cascade », contribue à renforcer ce sentiment d'insécurité, du fait de l'absence d'espace contractuel entre le donneur d'ordre et les personnels affectés à l'exécution des tâches.

Sur un autre plan, les activités professionnelles qui mettent les salariés en rapport direct avec la mort peuvent, dans certains cas, provoquer des pathologies psychiques.

Enfin, les « *pathologies post traumatiques* », qui peuvent être classées parmi les pathologies de la peur, étaient initialement associées aux employés de banques victimes de braquages. Elles se diffusent aujourd'hui, agissant comme un nouveau facteur de risque, à d'autres catégories de salariés, et en particulier à celles en contact avec des clients et des usagers, et exposés dans certains cas à une ambiance d'agressivité et de violence verbale.

Ces sources de pathologies (surcharge, peur, isolement) peuvent donner lieu à des combinaisons multiples entre elles ce qui rend le mal être d'autant plus difficile à appréhender et à soigner.

Enfin, un dernier groupe recouvre les *dépressions*, ainsi que, phénomène émergent, *les tentatives de suicides*, voire *les suicides* liés aux difficultés du travail et survenant parfois même sur le lieu de travail, comme autant de signes extrêmes d'expression de la souffrance. Cette réalité est pour partie occultée en période de crise par les salariés ayant un emploi, qui ne se sentent pas autorisés à émettre une plainte au regard de leurs conditions de travail et d'éventuels sentiments de détresse physique et psychique. Les liens entre les syndromes dépressifs et les organisations de travail apparaissent *in abstracto* difficiles à établir.

\*  
\*   \*

Par delà le coût humain, déjà significatif et à lui seul difficilement tolérable, les pathologies et autres troubles psychologiques peuvent induire pour les entreprises des conséquences, tant du point de vue de leur performance et de leur compétitivité qu'en termes de dépenses de santé. La préservation de la santé au travail dans toutes ses dimensions, y compris la santé mentale, doit de ce fait représenter un enjeu sociétal pour l'ensemble des acteurs, dans une vision plus globale de santé publique.





## CHAPITRE II

### PROMOUVOIR LA SANTÉ AU TRAVAIL

#### I - UN SOCLE DE VALEURS ET DE PRINCIPES

Les mutations structurelles des sociétés et des économies et le poids croissant de l'exigence de rentabilité, notamment financière, se sont traduits par une demande accrue de mobilité, de responsabilité et d'adaptabilité des salariés. Les changements d'organisations du travail qui en résultent ont des conséquences sur la santé mentale des travailleurs. A ce titre, l'intensification du travail et l'isolement apparaissent comme des éléments significatifs.

En fonction de ses potentialités physiques et psychologiques, chaque salarié réagit aux pressions et contraintes de l'activité de travail. Certains peuvent, à un moment donné, se sentir mieux armés pour intégrer les transformations en cours et y prendre leur place. Toutefois, les investigations doivent être conduites au-delà des seules capacités de réaction des individus dès lors que, pour certains d'entre eux, des signes de souffrance psychique commencent à émerger au sein des collectifs de travail.

Au-delà, il y a tout lieu de considérer que le fonctionnement dans des conditions économiquement et socialement acceptables des structures de production rend plus que jamais nécessaire l'élargissement du champ d'étude de la santé au travail. Cette réflexion passe par la levée des tabous sur la santé mentale et l'édiction de règles préventives et protectrices. Située dans le prolongement de ses récents rapports, notre assemblée considère nécessaire de donner un cadre renouvelé au compromis entre exigences des entreprises et bien être des salariés et de jeter les bases d'un nouvel équilibre entre flexibilité et sécurité, passant par la reconnaissance et l'émancipation par le travail. Le coût financier qui en résulte pour l'entreprise et la collectivité apparaît minime au regard de l'enjeu en termes de protection du monde du travail, d'efficacité économique, de maintien de la cohésion sociale et de développement de la santé de l'homme au travail.

#### A - DES VALEURS POUR FONDER LA DÉMARCHE

- Évaluer et donner tout leur sens aux mutations en cours

Notre assemblée souligne en premier lieu le besoin de repères et d'espaces de débats publics sur les conditions dans lesquelles se réalise la production, au niveau planétaire comme à celui des Nations et des entreprises. En effet, si les technologies progressent et la concurrence commerciale entre firmes et entre zones géographiques mondiales s'intensifie, il est plus que jamais nécessaire de prendre en compte, au plan international, les conditions de l'intervention de l'homme dans la vie et dans les choix de l'entreprise. A cet égard, il appartient à

chacun des niveaux de décision, des organisations internationales et communautaires jusqu'à l'Etat, aux acteurs sociaux et aux salariés de réfléchir à de nouvelles régulations, permettant la réalisation des objectifs collectifs majeurs tout en favorisant l'épanouissement et l'initiative des individus.

- Penser le travail et la santé en tant que vecteurs de la cohésion nationale

Le Conseil économique et social, considérant que le progrès social demeure un objectif, souhaite mettre en évidence les liens qui unissent la santé au travail et la cohésion nationale et sociale. Dans le domaine du travail, ce progrès doit passer par la mise au service de la santé des avancées de la médecine et de l'épidémiologie mais aussi de l'ergonomie et d'autres disciplines. Vecteur de lien social et espace de construction et d'épanouissement des salariés, le travail est en effet un lieu où peuvent se réaliser les aspirations des travailleurs comme se développer des frustrations. Dans cette perspective, la question de la santé représente un enjeu suffisamment important pour justifier le développement de formes originales de participation des salariés aux conditions d'organisation de la production et du travail.

- Égalité formelle, égalité réelle : les enjeux de la santé au travail

Notre assemblée s'inscrit dans un objectif d'égalité de la santé au travail. La question de la santé au travail doit à cet égard être pensée comme un investissement pour les salariés et pour l'entreprise et non comme un coût qu'il conviendrait de traiter dans une logique d'optimisation des facteurs. C'est en effet par la prévention des risques professionnels que les entreprises peuvent espérer maintenir et accroître leur performance à long terme.

Le Conseil s'inscrit en faux contre toute logique tendant à rendre les salariés uniques responsables de leur état et de leur devenir au travail. Le salarié ne saurait être considéré comme responsable des conditions dans lesquelles il est conduit à travailler. Il est par ailleurs nécessaire d'avancer dans la reconnaissance des liens unissant les organisations du travail et la santé mentale des salariés. L'objectif n'est pas de stigmatiser mais de remonter des nouvelles formes de pathologies jusqu'à leurs causes organisationnelles éventuelles, pour se donner les moyens de les repenser ou de les adapter si nécessaire.

## B - DES PRINCIPES ET DES OPPORTUNITÉS POUR GUIDER L'ACTION

- Promouvoir la qualité de l'emploi

L'intensité de la compétition internationale est une donnée que personne ne cherche à nier aujourd'hui. A cet égard, le Conseil rappelle qu'au cours du XX<sup>e</sup> siècle, la productivité horaire du travail des français a été multipliée par 16, et que les gains massifs de productivité ont été obtenus par le progrès technique, les investissements des entreprises, l'amélioration des qualifications, la progression de la rentabilité des salariés et l'augmentation du pouvoir d'achat de la population.

A l'échelle de l'entreprise comme de la Nation, chacun sait également qu'un salarié rassuré sur son avenir par la pérennité de l'emploi, bénéficiant d'une rémunération décente et de perspectives positives de carrière, sera plus productif qu'un salarié en situation instable, éprouvant des difficultés pour se loger et vivre dignement. Ainsi, les entreprises qui réussissent le mieux du point de vue de leur performance sur le long terme sont celles qui aménagent des conditions sociales satisfaisantes pour les salariés, créant ainsi un environnement favorable au développement de sentiments d'appartenance et à la motivation.

Pour améliorer la qualité de l'emploi dans le cadre du processus de sous-traitance, notre assemblée considère que des règles reconnues et observées doivent être mises en œuvre par les partenaires sociaux.

- Donner de la santé au travail une définition élargie

Différentes définitions de la santé au travail existent (OMS, OIT entre autres, enrichies de réflexions plus approfondies de chercheurs), dont certaines présentent plus particulièrement un double intérêt : celui de leur actualité et celui de la façon dont elles ont été arrêtées avec les partenaires sociaux, c'est à dire en mobilisant les connaissances et les approches les plus actuelles et en les confrontant à l'analyse des acteurs sociaux, représentant des organisations syndicales et patronales pour l'essentiel.

La définition de la santé au travail doit être suffisamment large pour permettre *in fine* aux acteurs sociaux de s'en emparer dans le cadre de politiques globales et ambitieuses, plaçant l'être humain au centre de toute réflexion. Notre assemblée retient à ce titre, comme particulièrement éclairante, la définition de l'OMS, approuvée par les 191 Etats membres de l'organisation, qui stipule que : « *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (...)* » et ajoute « *qu'il s'agit d'un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté* ». Cette définition affichée comme un but à atteindre pourrait utilement être mobilisée comme base de débat mais également être transcrite dans les objectifs de politiques de santé publique.

- « Réenchanter » le travail pour construire la santé

Le rapport a montré que la vie au travail pouvait être aujourd'hui, du fait de la pression psychologique, beaucoup plus difficile à supporter pour un nombre croissant de salariés. Les pathologies liées à des organisations du travail plus individuelles, l'enjeu permanent de la rentabilité financière des capitaux investis et l'intensification du travail font que ce dernier peut devenir dans certains cas une souffrance, dont atteste en particulier l'augmentation des affections psychosomatiques et notamment des troubles musculo-squelettiques.

Notre assemblée estime pour sa part qu'il n'existe par nature aucun lien de fatalité entre travail et pathologies mentales. Elle considère en effet que le travail contribue à la construction de l'identité et de la santé mentale. Elle prend, à cet

égard, à son compte l'analyse des rapports très étroits qu'entretiennent le travail, l'identité et la santé mentale, connue sous le nom de « *centralité du travail pour la santé* ». Notre assemblée remarque que nombre de compromis favorables pour la santé, tant physique que mentale, peuvent ainsi être trouvés entre contraintes de travail et attentes en terme d'accomplissement de soi. La question est donc de favoriser les conditions dans lesquelles de tels compromis peuvent être trouvés.

De manière plus générale, une stratégie durable de croissance passant entre autres par la valorisation du facteur humain, il est nécessaire de conduire de concert des politiques dans le domaine de la lutte contre la précarité, du développement de la formation et de la recherche, de l'élargissement des efforts entrepris en matière de conditions de travail et de santé des salariés. Il est aussi primordial de garantir, par la négociation entre partenaires sociaux, l'accès des salariés menacés de licenciement au droit à un véritable reclassement. Pour produire leur plein effet, ces ambitions doivent avancer de manière concrète dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels.

- Créer ou recréer du collectif solidaire

Notre assemblée considère indispensable d'œuvrer à un renouveau des solidarités dans le travail, en prévenant dans la construction des organisations du travail l'isolement des personnes qui composent le collectif de travail. En d'autres termes, il s'agit de prévoir dans les organisations de travail les moyens du maintien d'un minimum de convivialité, rendus possibles dans les « temps gris », ceux des pauses, du café ou du repas pris en commun, qui rendent possibles les échanges, portant le plus souvent sur le travail tout comme sur le non-travail. Pour reprendre les termes mêmes du professeur Dejours, « *la convivialité n'est pas un supplément d'âme, mais le témoin de ce qu'il existe des espaces informels de discussion sur les règles de travail. Sans solidarité, il n'y a pas d'attention ni de regard sur l'autre. La convivialité dans le travail contribue à la prévention des maladies mentales. On n'a pas besoin de médecins pour cette prévention, c'est le collectif qui la fait* ». Au-delà, la reconstruction de collectifs de travail solidaires apparaît à notre assemblée indispensable en ce qu'elle contribue à prévenir plus largement les situations de violence qui se développent dangereusement dans la société.

L'effacement de la notion de métier, de plus en plus diffuse voire inexistante, contribue au recul des solidarités dans l'entreprise. Se reconnaître dans un collectif est constitutif de l'identité et contribue à la reconnaissance. A l'évidence, de nouvelles activités, et dans certains cas de nouveaux métiers se constituent : sans nom, sans apprentissage, sans diplôme, sans formation. Notre assemblée attire l'attention des acteurs sociaux sur ce qui lui semble représenter un danger. Elle leur recommande d'organiser des interventions spécifiques afin de professionnaliser les nouvelles activités (opérateur des centres d'appels, activité de l'informatique, emplois jeunes...) et de reconnaître les savoir-faire. La mise en place de formations qualifiantes, initiales et continues, ainsi que la définition des métiers, semblent être les premiers gestes à accomplir.

- Faire du dialogue social l'instrument de la prévention des atteintes à la santé dans le travail

Les partenaires sociaux ont négocié au niveau interprofessionnel, en 2000, un accord sur la santé au travail, dotant la prévention et la construction de la santé au travail d'un premier cadre. L'accord prévoit une dotation budgétaire permettant de développer des actions de prévention ou encore de mettre en place des observatoires régionaux de la santé au travail. C'est dans ce cadre que les CRAM, la médecine du travail, le réseau de l'ANACT, peuvent espérer mieux travailler ensemble, en mettant en commun leurs expertises et leurs approches du terrain. Au-delà des discussions nationales interprofessionnelles, le dialogue social devrait se développer au niveau des branches tant au plan national que territorial.

Notre assemblée souligne enfin l'initiative des partenaires sociaux européens de se saisir de la question de la santé au travail sous le label du « stress » au travail. En effet, la concertation avec les salariés et leurs représentants doit devenir un élément primordial et incontournable dans la quête de prévention des risques professionnels à l'occasion des changements organisationnels dans les entreprises.

- Privilégier et développer la prévention primaire

Notre assemblée appuie sa réflexion sur la classification de la prévention établie par l'Organisation mondiale de la santé, qui distingue trois niveaux. La prévention primaire, comprenant tous les actes destinés à diminuer l'incidence d'une maladie dans une population ; la prévention secondaire s'efforçant par la détection des maladies d'éviter leur développement ou leur aggravation ; enfin la prévention tertiaire, visant à éviter les séquelles des maladies et les rechutes.

Ces trois types de prévention ont chacune leur raison d'être et doivent plus systématiquement être mises en œuvre de manière combinée. Il convient néanmoins de ne pas oublier, sous couvert de l'attention requise pour l'employeur et la médecine du travail par les salariés affectés par une pathologie ou nécessitant un suivi spécifique préventif, d'être particulièrement attentifs à la prévention primaire. Ce type de prévention apparaît comme la forme nodale de toutes les préventions, exigeante sans doute, mais seule de nature à éviter, en remontant des pathologies émergentes ou déclarées vers leurs causes organisationnelles, que les mêmes causes continuent de produire au sein de collectifs de travail les mêmes effets. La plupart des études sur le stress conduisent en effet à des actions ciblant les individus. La prévention, intitulée « *gestion du stress* », est inspirée des thérapies comportementales et laisse en marge les actions de restauration des ressources défensives collectives ainsi que la transformation de l'organisation du travail en vue de restructurer les bases du « *vivre ensemble* » pour travailler autrement.

Reprenant à son compte l'analyse développée par Annie Thébaud-Mony, notre assemblée estime pertinent de considérer, dans le cadre d'une prévention secondaire, la maladie comme « sentinelle » pour l'identification des risques et

de la stratégie de prévention primaire à mettre en œuvre. Le repérage des affections sur un lieu de production peut alors agir comme révélateur, permettant au terme de l'analyse de faire émerger la réalité des rapports entre l'organisation du travail, les conditions de travail et les risques pour la santé mentale. La prévention est un processus, allant de la description du travail pour en comprendre les risques à l'action, particulièrement par une concertation régulière et approfondie aux différents niveaux pertinents de l'organisation réelle du travail.

- Des opportunités à saisir

Notre assemblée considère qu'il convient de s'engager dans un large débat sur les mutations organisationnelles ainsi que sur leurs conséquences pour les salariés (intensification du travail, nouvelles compétences requises, effets pour la santé physique et mentale). En effet, nos sociétés pourraient se trouver placées dans une situation difficile pour l'avenir ; les études européennes, relayées par les recherches nationales, mettent en évidence le fait que les individus cumulent de plus en plus souvent des contraintes difficilement gérables sur la durée sans conséquences néfastes pour la santé.

Au-delà, notre assemblée considère que l'approche du travail par la seule compensation *a posteriori* de ses pénibilités renvoie à un concept dépassé, pouvant se révéler pervers dans ses conséquences. Marque d'une « préférence pour le présent », il fait en effet volontairement l'impasse sur les effets des risques auxquels sont exposés les salariés, et diffère dangereusement le traitement et la prévention de ces risques. Le rôle des acteurs sociaux semble en revanche déterminant dans la définition et l'actualisation des risques comme dans la recherche de modes alternatifs d'organisation, qui optimise la production sans préjudice pour l'homme au travail.

En guise de conclusion, il apparaît essentiel de rappeler que le coût de la santé est financé par la collectivité nationale et, pour une part importante, par les entreprises et les salariés, ce qui semble de nature à induire un intérêt commun pour la prévention. Les propositions qui suivent peuvent, à partir des valeurs et principes qui viennent d'être développés, être regroupées autour de deux thématiques principales : d'une part, la préoccupation de santé publique, d'autre part, celle de la construction de la santé au travail, avec tous les acteurs concernés par celle-ci.

## **II - REPENSER LA POLITIQUE DE SANTÉ AU TRAVAIL**

### **A - INSCRIRE LA SANTÉ AU TRAVAIL COMME UNE DES PRIORITÉS DE SANTÉ PUBLIQUE**

Le risque professionnel est un enjeu important de santé publique, compte tenu du poids des facteurs professionnels dans les déterminants de santé et des répercussions des effets du travail sur l'environnement familial et la vie privée. Cet enjeu se trouve en outre renforcé par l'évolution permanente et difficile à

saisir des risques, leur caractère de plus en plus diffus et différé, et impactant la dimension psychique de la santé.

L'interpénétration des sphères privées et professionnelles en matière de santé, dans le continuum de l'être humain, exige une vision globale de cette problématique sanitaire, en interdisant tout découpage mécanique entre santé au travail et santé hors travail. A cet égard, le Conseil insiste sur la situation particulière des femmes, qui doivent encore trop souvent concilier vie professionnelle et vie familiale, et travaillent avec une relative fréquence en horaires décalés et atypiques. Il fait par ailleurs siennes les propositions formulées par l'IGAS dans son rapport, rendu en février 2003, sur *la prévention sanitaire en milieu de travail*, tendant à ouvrir le risque professionnel en milieu de travail à la logique de sécurité sanitaire et de santé publique, tout en réaffirmant le principe de responsabilité des employeurs en matière de santé et de sécurité au travail.

- Affirmer la place de la santé au travail comme composante de la santé publique

L'identification et la réduction des risques éventuels pour la santé liés à des conditions de travail figurent parmi les composantes de la politique de santé publique dans le texte du projet de loi en cours de discussion au Parlement.

D'une façon générale, la santé au travail devrait s'intégrer dans le cadre plus large de la politique de santé publique. Compte tenu du caractère multifactoriel des pathologies liées au travail, il paraît difficile d'isoler cet aspect de l'analyse globale des déterminants environnementaux de la santé publique. Il semble dès lors indispensable d'élargir la problématique du risque professionnel au-delà de l'approche de l'entreprise, et de la combiner à la logique plus globale de la sécurité sanitaire et par exemple d'en appliquer ses règles dans le milieu du travail ; il s'agit ainsi de faire de la santé au travail un objet de politique de santé publique s'intégrant dans une vision globale des préoccupations de santé et de prévention des risques sanitaires.

Cette affirmation, traduisant une volonté politique forte, permettrait en outre de dépasser les clivages apparents ou existants entre des intérêts a priori opposés ou contradictoires, enjeux économiques de l'emploi d'une part, risques sanitaires d'autre part. Elle constituerait le moyen de briser le mur qui sépare la santé au travail de la santé publique et plus généralement de responsabiliser l'ensemble des acteurs.

- Créer des passerelles entre l'administration chargée de la santé au travail et celle chargée de la santé publique

L'inscription de cette problématique de santé au travail dans un champ plus vaste et plus global de santé publique doit trouver sa traduction par la mise en place de mesures concrètes. Il apparaît nécessaire dans ce cadre de construire de véritables passerelles entre les deux administrations, chargées l'une de la gestion de la santé au travail, l'autre de celle de la santé publique dans ses différentes



composantes, afin d'éviter toute déconnexion et incohérence entre les deux volets d'une politique globale de santé publique. C'est en effet sous le régime de l'interdisciplinarité et de l'interministérialité que doit être envisagée aujourd'hui la coordination d'une politique de santé autour du concept de « santé globale ».

- Développer une meilleure synergie entre l'ensemble des acteurs (CRAM, ANACT, INRS, INSERM, CNRS, INVS...)

La sous-estimation du poids des facteurs professionnels dans les atteintes à la santé est d'autant plus regrettable qu'il s'agit souvent de causes sur lesquelles une action préventive pourrait être efficace. De façon plus large, la prévention, la recherche, la veille et l'aide à la décision doivent se conjuguer pour un objectif de promotion de la santé au travail. Les différents acteurs oeuvrant dans ce domaine sont invités à développer un travail en réseau, qui constitue un atout permettant d'enrichir la réflexion et de faire progresser plus rapidement et plus efficacement les avancées sur cette problématique. Les orientations stratégiques du Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels visant à renforcer les synergies entre les acteurs de la prévention et à recentrer leur action par le développement d'une démarche de contractualisation pluriannuelle avec l'Etat s'inscrivent dans cette démarche que notre assemblée juge essentielle.

- Donner un rôle central au Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels

Au cœur de cette démarche, le CSPRP apparaît être le partenaire nodal permettant une bonne coordination et une capitalisation des réflexions et travaux concernant la santé des travailleurs. Il est de fait l'instance de concertation naturelle pour examiner et arrêter les modalités de mise en œuvre des priorités de la politique de santé au travail fixées par le gouvernement. Notre assemblée considère qu'il importe de donner à cette instance l'ensemble des moyens nécessaires pour lui permettre d'assurer pleinement les missions dont il est chargé. Elle ne peut que rappeler l'importance d'une réflexion associant pleinement la Direction générale de la santé, représentée au sein de cette instance, et donnant de façon plus affirmée une large place et un rôle plus actif à l'ensemble de ses membres, en particulier aux organisations représentant les travailleurs.

Par ailleurs, s'agissant de la problématique de la santé mentale au travail, aux côtés des commissions spécialisées chargées de domaines particuliers tels que les risques physiques et mécaniques, ou les ambiances de travail et les risques chimiques, pourrait valablement être instituée une commission traitant plus particulièrement des troubles psychosociaux. Pour le Conseil, cet ensemble de préconisations est de nature à renforcer le rôle et la légitimité de cette instance et de lui permettre ainsi de participer pleinement, par un échange constructif et la confrontation de différents points de vue, à une véritable promotion de la santé au travail.

B - PROMOUVOIR LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

- Inclure la problématique de santé mentale au sein de la politique de santé au travail

Le législateur a précisé, par la loi de modernisation sociale de janvier 2002, que la notion de santé des travailleurs recouvrait tant leurs aspects physiques que mentaux. Il a notamment indiqué que dans le cadre des mesures prises par l'employeur, la planification de la prévention devait intégrer les risques liés au harcèlement moral, à travers les questions d'organisation, de relations sociales et d'ambiances de travail, reprenant les préconisations formulées par le Conseil économique et social à ce sujet.

Notre assemblée se félicite de la prise en compte de ces préoccupations, mais considère cependant que la démarche ainsi initiée ne constitue qu'une première étape et doit être poursuivie en étendant la planification de la prévention à l'ensemble des risques psychosociaux. Reconnaître la santé mentale doit indiscutablement passer par une plus grande efficacité des dispositions du Code du travail. La prévention des risques psychosociaux et la préservation de la santé mentale au travail doivent figurer parmi les priorités absolues des politiques de santé et de sécurité au travail.

- Mettre en place des outils de recueil d'informations et de veille

Le dispositif actuel de connaissance des risques sanitaires professionnels apparaît sur un plan général insuffisant : les données disponibles en matière d'épidémiologie au travail sont lacunaires, leur absence de centralisation et de consolidation obère toute définition d'actions prioritaires, les instruments de veille sanitaire restent embryonnaires, comme en témoigne, d'ailleurs, la récente création de la cellule « santé au travail » de l'INVS qui devrait se voir confier une mission générale de statistiques en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles afin d'améliorer la connaissance et la prévention des risques sanitaires au travail.

Ceci étant, la connaissance des troubles psychosociaux liés au travail, parce qu'ils atteignent le salarié de façon moins directe et moins visible que d'autres pathologies physiques, nécessite plus encore la mise en œuvre d'outils de recueils d'informations et de veille. Il apparaît en effet nécessaire de se doter de moyens permettant de mieux connaître ces risques, et par voie de conséquence d'agir et de prévenir. En particulier, l'INRS qui réalise l'essentiel de la recherche dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail pourrait davantage intégrer la problématique de santé mentale au travail au sein de ses trois missions : anticiper l'apparition de risques, sensibiliser les responsables de la prévention et de la sécurité dans les entreprises, fournir une assistance technique et une formation aux entreprises. Le renforcement de la recherche dans ce domaine constitue un enjeu crucial.

Par ailleurs, les études et enquêtes réalisées sur les conditions de travail, tant au plan national par la DARES, qu'au niveau européen par la Fondation

pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin et l'Agence pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao, constituent des sources d'informations utiles à une meilleure connaissance des atteintes à la santé mentale des travailleurs, permettant de définir des mesures de prévention, qui mériteraient d'être plus systématiquement exploitées, utilisées et relayées au niveau national.

- Adapter le principe de l'évaluation globale des risques de santé au travail aux nouveaux risques

La démarche d'évaluation des risques, issue de la Directive cadre de 1989 constitue une novation importante, qui vise à identifier dans leur globalité les risques professionnels auxquels les travailleurs peuvent être exposés. Elle permet de passer d'une analyse risque par risque à une approche d'ensemble de l'organisation et des conditions de travail, en prenant en compte l'évolution des techniques et la nécessité d'adapter le travail à l'homme. Elle s'inscrit dans la stratégie communautaire en matière de santé et de sécurité au travail qui adopte une approche globale du bien-être au travail en prenant en compte l'émergence de nouveaux risques psychosociaux.

Notre assemblée estime à cet égard que ces nouveaux risques, même s'ils sont moins aisés à cerner, peuvent néanmoins valablement être abordés selon la démarche d'évaluation des risques concrétisée par la mise en place du document unique dans les entreprises. Une adaptation de la procédure pourrait être envisagée permettant en particulier l'évaluation des phénomènes générateurs de charges mentales, le recueil des observations des salariés et d'indicateurs tels qu'arrêts de travail ou absentéisme, en vue de l'élaboration de correctifs nécessaires pour leur mise en œuvre et leur suivi.

Par ailleurs, compte tenu de l'importance de cette démarche d'évaluation des risques comme moyen de préservation de la santé physique et mentale des salariés, un dispositif d'aide et d'appui en direction des entreprises pourrait être mis en œuvre, à l'instar du celui proposé pour l'instauration des 35 heures, par le biais de la mobilisation du Fonds d'amélioration des conditions de travail.

- Sensibiliser les acteurs du système de reconnaissance des maladies professionnelles sur ces nouveaux risques

Depuis une dizaine d'années, la législation sur les maladies professionnelles a évolué. À côté du tableau des maladies professionnelles qui conduit pour celles y figurant au bénéfice d'une présomption d'imputabilité, a été créée, en 1993, une procédure particulière visant à faciliter la reconnaissance du caractère professionnel de toute autre maladie, à la condition que soit établi le lien direct et essentiel entre l'activité professionnelle habituelle et la maladie. Ainsi, ces nouvelles modalités, assouplies en 2002 avec l'abaissement du taux minimum d'invalidité requis, permettent, en principe, la prise en compte de la santé mentale au travail et la reconnaissance de maladies telles que les psychopathologies. Cependant, le lien de causalité de ces pathologies avec le travail, dont les effets sont parfois diffus et souvent différés, s'avère difficile et long à établir formellement.

Si le Conseil n'envisage pas aujourd'hui de faire figurer les troubles psychosociaux en tant que tels parmi les maladies professionnelles, en raison notamment de leur caractère pluri-factoriel, qui interdit tout lien automatique avec le travail, il lui semble en revanche nécessaire de sensibiliser les différents acteurs du système de reconnaissance des maladies professionnelles, en particulier les Comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles, sur ces nouveaux risques.

En effet, la moindre visibilité des pathologies psychiques, et le lien plus délicat à identifier avec l'activité professionnelle doivent conduire les acteurs à s'interroger davantage sur ces cas, utilisant de façon plus large et optimale les possibilités offertes par la réglementation. A ce titre, l'ensemble des experts concernés par la santé au travail en général, et notamment ses aspects mentaux, devraient être sensibilisés sur la question du diagnostic de ces pathologies, notre assemblée considérant qu'une recherche plus systématique du lien de causalité doit être effectuée. En outre, des mesures de simplification des procédures de reconnaissance, souvent lourdes et fastidieuses, devraient être envisagées, ainsi qu'une meilleure information et une aide apportée dans cette démarche pour les salariés concernés. En particulier, les médecins conseils des caisses d'assurance maladie et les médecins du travail devraient poursuivre et développer leurs efforts pour faciliter l'élaboration du dossier d'instruction d'une demande de maladie professionnelle.

### **III - CONSTRUIRE LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL**

Selon les travaux conduits par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin, environ un tiers des salariés déclarent une détérioration de leur santé mentale. Une sensibilité plus grande sur ces questions, une meilleure observation psychopathologique et une demande accrue des salariés à préserver leur santé mentale, placent les acteurs sociaux devant de nouvelles responsabilités. Il leur revient dès lors d'inventorier les actions capables, par leur mise en œuvre, d'enrayer ces phénomènes pathogènes dans l'intérêt conjugué des entreprises, des travailleurs et au-delà de la société.

#### **A - RECONSIDÉRER LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL**

Le travail n'est pas une marchandise ordinaire, et il convient de rappeler que la dignité de celui qui vend sa force de travail doit être respectée. Ainsi que le souligne la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne : « *tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité* ».

##### **1. Agir sur les organisations du travail**

Appréhender la réalité de la santé mentale au travail est une ambition délicate. Cependant, les observations, les enquêtes, les études statistiques décèlent un effet délétère de certaines des organisations actuelles du travail sur

l'état psychologique d'une partie des salariés. Afin de ne pas laisser cet état de fait prospérer, notre assemblée considère nécessaire de placer l'individu au centre des préoccupations de l'entreprise. Ainsi, toute évolution de la production entraînant des modifications d'organisations du travail pouvant avoir un impact sur la santé des salariés doit donner lieu à une concertation et une discussion avec les travailleurs concernés et leurs représentants. Le Conseil économique et social souligne la nécessité de trouver les voies et moyens, dans le cadre des instances prévues aux différents niveaux, afin que les conditions de travail soient compatibles avec le développement des entreprises. Ceci doit conduire à adapter le travail à l'homme et non l'inverse, ce précepte figurant d'ailleurs dans les principes généraux de prévention affirmés par le Code du travail dans son article L. 230-2 : « *Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que les choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.* »

- Instituer un système de précaution

Aujourd'hui, la préservation de la santé mentale des salariés se présente comme un défi à traiter en amont, dès la présentation de nouvelles organisations du travail. Les enseignements tirés de l'expérience de l'amiante, utilisée en dépit de la connaissance de ses effets dangereux pour la santé, doivent conduire à la vigilance et à l'action alors même les pathologies psychologiques touchent sous des formes diverses un nombre grandissant de travailleurs. S'il est évident que chaque individu réagit avec son potentiel personnel, le lien entre les organisations du travail et la souffrance psychique, dans de nombreuses situations de mal-être, semble établi de façon toute aussi certaine. Notre assemblée considère qu'il est dès lors indispensable d'agir en amont et d'instituer un système de précaution pour toute mise en place de nouvelles organisations du travail.

C'est particulièrement le cas lors des licenciements collectifs qui provoquent des bouleversements dans l'organisation du travail, déstabilisent, voire culpabilisent ceux qui restent dans l'entreprise, tandis qu'ils isolent et fragilisent ceux qui la quittent, entraînant parfois des dérives personnelles dont les effets peuvent s'avérer gravissimes. Il revient alors aux partenaires sociaux de réfléchir à la mise en place d'un dispositif de soutien-prévention pour faire face aux risques pour la santé des salariés

Tout nouveau projet d'organisation du travail doit faire l'objet d'une réflexion préalable, collective et précise à laquelle peut efficacement contribuer la confection d'un cahier des charges. Cet outil qui paraît essentiel pour la réalisation ultérieure doit être construit dans un dialogue entre les employeurs, les employés et leurs représentants syndicaux, les spécialistes du réseau de l'ANACT et de la CRAM pouvant à cet égard être utilement mis à contribution.

Le respect d'un principe de précaution passe également par la recherche de compromis acceptables par tous les acteurs sur la politique des produits, l'organisation productive et la relation salariale. De la même façon, il semble indispensable de prolonger cette coopération tout au long de la mise en œuvre, en réalisant des bilans à courts et longs termes permettant de repérer les éventuelles sources de souffrance, de manière à intervenir avant que les dégâts soient irréversibles. Ce chantier gagnera à être piloté en commun avec les employeurs, les élus des IRP et le médecin du travail.

Les salariés devront également être associés pleinement à ces réflexions. En particulier, ils doivent pouvoir faire entendre leurs propositions, afin de faciliter la recherche de moyens nécessaires pour modifier et améliorer les situations pathogènes. En effet, les solutions émergent plus facilement d'une recherche partagée, mettant en évidence l'histoire et les racines des problèmes. La parole des salariés concernés doit ainsi être considérée comme un élément décisif dans l'exploration des changements possibles, tant s'avère précieux le fait de lui donner une place centrale, de la comprendre dans ce qu'elle révèle autant que dans ce qu'elle tait. Plus généralement, il paraît souhaitable d'organiser dès la conception des modifications de travail un processus d'information et de dialogue entre les divers acteurs, quelle que soit la fonction qu'ils occupent dans le processus de travail. Ceci ayant notamment pour effet d'éviter les risques d'échec de tout changement ressenti comme mal pensé ou insuffisamment réfléchi, tout en veillant cependant à une communication en adéquation avec les besoins de chaque catégorie de salariés.

En conclusion, notre assemblée considère que l'application d'un principe de précaution en matière d'organisation du travail implique d'inventer, dans le cadre des lieux de négociations existants, un droit à surseoir en cas d'organisations pouvant provoquer des problèmes de santé, et notamment des problèmes psychosociaux. Ce droit à surseoir, nouvelle compétence devant être attribuée au CE, doit s'exercer en prenant appui sur l'avis du CHSCT, et en cas de besoin, d'experts ou de spécialistes tels que l'inspecteur du travail ou le médecin inspecteur régional.

- Privilégier des unités à taille humaine et créer un environnement sain

Les liens entre salariés se sont distendus au cours des dernières décennies ; l'indifférence, le repliement sur soi mettent en cause la convivialité et la solidarité. Les salariés se plaignent assez fréquemment de ce manque de contact généré par les organisations contemporaines du travail, ainsi que par la dimension des unités de travail dont la démesure pèse sur l'ambiance de travail. A titre d'exemple, les plates-formes de centres d'appels, les services hospitaliers comptent des centaines de salariés qui n'ont pas la possibilité de dialoguer. Au contraire, chaque fois que c'est possible, la mise en place d'unités restreintes d'un point de vue spatial est de nature à engendrer du bien-être au travail et la mise en place de module de travail en étoile, comme celle d'unité de travail autonome, peut faciliter les contacts et l'entraide entre salariés.

L'expérience montre qu'un milieu préservant l'intégrité physique et morale du travailleur contribue à trouver des satisfactions dans le travail. La propreté, la fonctionnalité des équipements de travail, l'aménagement sécurisant des lieux de travail, la sécurité dans les parcours professionnels sont ainsi des éléments qui doivent être particulièrement étudiés et élaborés.

- Informer les personnels, les associer, donner du sens à leur activité

La multiplication des désaccords quant aux buts et aux formes de l'organisation du travail provoque souvent un malaise parmi les travailleurs et peut s'avérer une source de pathologies. Les pratiques, courantes dans les grandes entreprises, qui consistent à confier à un service central l'élaboration de modèles uniques d'organisation du travail peuvent engendrer du mal être sur les lieux d'activité. A l'inverse, une information précise permettant une prise de parole des opérateurs concernés par les projets contribuera à un engagement positif de leur part. Ce dialogue ne doit pas se résumer à une simple discussion des normes et des consignes. En effet, trop souvent la participation des salariés à la vie de l'entreprise et à la conception du travail est restée figée sur une conception fordienne. La santé mentale mérite une plus grande transparence et davantage de concertation. Le sens et les valeurs du travail doivent être partagées par le collectif de travail, permettant ainsi de construire la confiance et de tisser la coopération.

Notre assemblée préconise de donner une dimension réelle aux dispositions du Code du travail qui confient à l'expression directe et collective des salariés le soin « *de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent dans l'entreprise* », attribution qui réclame l'octroi de temps spécifiques organisés par la négociation entre partenaires sociaux.

A cet effet, il convient d'accorder un soin particulier à la mise en débat de l'expérience des différentes catégories de travailleurs. En libérant la parole sur le travail, en permettant la valorisation du savoir-faire de chaque salarié, nombre de points positifs peuvent ainsi se révéler. De la construction partagée des objectifs découlent une synergie des compétences et un partage des responsabilités, autant d'éléments qui contribuent à renforcer le collectif de travail.

Cette démarche ne peut trouver sa pleine efficacité que dans un contexte d'objectifs cohérents, réalistes et clairement affichés. Chaque travailleur a besoin de connaître et de comprendre la stratégie d'ensemble pour donner du sens à son propre travail et le situer dans l'œuvre collective. Le fait d'exécuter des tâches sans en maîtriser les finalités, ni en connaître les priorités provoque inefficacités et souffrances. Les critères d'appréciation du salarié reposent sur l'éthique de son métier, le travail étant un élément de reconnaissance sociale.

- Permettre des lieux d'échanges du collectif

Les organisations actuelles du travail tendent à individualiser le rapport social au travail. Une autonomie apparente place chaque salarié dans l'obligation de s'investir à sa façon, selon ses capacités personnelles, pour adapter sa production, son activité aux fluctuations du marché. Le lien, direct ou non, de plus en plus fréquent avec le client ou l'utilisateur renforce ces pratiques qui produisent diverses pressions pesant à plus ou moins long terme sur la santé mentale du salarié. Il semble en conséquence nécessaire de casser cet engrenage de l'isolement dont les répercussions sont ressenties au-delà des murs de l'entreprise. Le travail est aussi une œuvre collective pour laquelle les individus ont besoin de dialoguer et d'échanger entre eux, leur santé mentale en dépendant. La possibilité de pouvoir s'exprimer, faire valoir son point de vue sur l'organisation du travail et son contenu réel, formuler le besoin d'un mieux être et la manière d'y parvenir sont autant de moyens de rendre chacun acteur de la construction de sa santé.

Le Code du travail pour l'essentiel prévoit une possibilité d'intervention des salariés, par la voie des organisations syndicales ; il offre également un support de délibération collective, par le biais du droit d'expression directe et collective qui permet aux salariés « *de définir les actions de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer (...) l'organisation de l'activité* ». Cependant, force est de constater que ces dispositions sont sous employées ou partiellement mises au service d'échanges collectifs sur les points essentiels des organisations du travail et de leurs éventuelles conséquences psychologiques. En outre, notre assemblée pense que ces dispositions devraient s'élargir et définir un droit de négociation des organisations du travail pour les salariés et leurs syndicats.

Enfin, les lieux de débat existants pourraient utilement favoriser la rencontre des équipes et des salariés des différents services de l'entreprise en vue d'encourager la cohérence, le bien vivre ensemble et l'efficacité, le caractère collectif de l'activité rendant de plus en plus nécessaire la communication entre collègues.

- Dégager des marges de manœuvre pour le salarié

Le travail prescrit et intensif, qui place le travailleur dans des situations quasi permanentes d'urgence s'avère nocif, effaçant les phases d'anticipation, de préparation et d'adaptation. Avec ces marges de manœuvre réduites, l'individu n'est plus en mesure de donner libre cours à ses capacités d'initiative et de créativité, ce qui peut aller jusqu'à mettre en jeu son identité. Il importe de rétablir, dans les organisations actuelles du travail, la possibilité d'avoir du temps, qui permettra à chacun de faire face aux défis de l'activité. Ces marges demandent à être rétablies afin de permettre au salarié d'avoir une approche singulière du travail, d'imaginer précisément le geste à accomplir et lui donner la possibilité d'agir le cas échéant sur l'organisation. Ces temps rendus disponibles doivent permettre aux salariés de construire une intervention collective sur les savoir-faire et les savoir-faire ensemble.



## 2. Redéfinir le management

Construire la santé au travail est une ambition qui exige la mobilisation de tous les acteurs du process de travail. Les dirigeants et responsables d'entreprises occupent face à ce défi une place majeure dans l'approche de ces questions nouvelles.

- Redonner de la lisibilité à l'organisation du travail

Dès la fin des années 1960, une érosion des figures traditionnelles de l'autorité dans l'entreprise a pu être observée, sans toutefois qu'ait été totalement construit un nouveau concept d'encadrement. Les organisations actuelles du travail sont venues se greffer sur cette carence et l'ont accentuée. L'autonomie et la responsabilité, souvent présentées comme les avantages majeurs résultant des nouvelles formes d'organisation, sont dans les faits plus ou moins obérées, nombre de salariés n'ayant pas réellement les moyens de les pratiquer. La rigidité et l'intensification du travail conduisent à limiter leur indépendance tout en tendant à les rendre responsables de ce qui ne leur incombe pas.

Certaines méthodes d'évaluation managériales, conjuguées à l'isolement du salarié et à une culture de résultat, peuvent générer anxiété et troubles mentaux. Le Conseil économique et social estime à cet égard que le travail dans son œuvre collective a besoin d'un cadre suffisamment structurant qui donne des éléments de sécurité, organisation et hiérarchie n'étant pas forcément synonymes d'autoritarisme et de domination. Il est dans ce cadre nécessaire de revaloriser les rapports de coopération et les rapports hiérarchiques.

Par ailleurs, l'évaluation tend à ne porter que sur les résultats individuels au détriment de la qualité de l'œuvre collectivement accomplie. Les critères se substituent alors aux règles de métier et deviennent purement quantitatifs, voire comptables, logique qui occulte les autres valeurs et fait perdre la compréhension du sens du travail. Notre assemblée estime que les méthodes d'évaluation, indispensables pour permettre la reconnaissance tant par la hiérarchie que par les collègues, doivent être repensées afin de se fonder davantage sur les modalités de mises en œuvre et le travail accompli.

Notre assemblée considère par conséquent que l'imprévisibilité même, ainsi que la complexité intrinsèque de l'activité, doivent être intégrées au cœur du management. Cette prise en compte implique de favoriser la réactivité collective, ainsi que le partage du sens et de l'organisation de l'action en temps réel. Ceci signifie que pas plus l'organisation du travail que les modes de management ne peuvent être pensés une fois pour toutes, et a contrario qu'ils doivent être régulièrement questionnés en s'appuyant sur la connaissance collective des travailleurs. A cet égard, le Conseil estime que la concertation ne peut pas être incantatoire. Elle doit entrer dans une logique de prise en compte systématique de tous les acteurs, permettant la confrontation et l'articulation des points de vue, ce qui implique d'assurer les voies de la remontée des informations des unités de travail vers les niveaux plus globaux.

- Sensibiliser les dirigeants et responsables à la nécessité de prendre en compte les problématiques de santé mentale

Cette orientation, basée sur une participation active de tous les acteurs à la construction de la santé au travail, implique un engagement singulier des dirigeants et responsables d'entreprises qui, compte tenu de la place qu'ils occupent dans le processus de travail et de leurs compétences, peuvent au quotidien tenir un rôle essentiel. Il ne s'agit pas seulement de donner le droit à la parole mais de faciliter ce droit, de le conforter et de le rendre performant dans l'action contre l'altération de la santé mentale.

Afin de favoriser l'engagement des dirigeants et responsables d'entreprises dans ce défi de notre temps, notre assemblée préconise une action propre de formation. Les cycles de formation professionnelle, les séminaires et autres rencontres destinées au personnel d'encadrement devraient comporter des interventions sur les risques psychosociaux pouvant résulter de certaines organisations du travail. Une sensibilisation aux différentes formes de pathologies serait de nature à éclairer les dirigeants sur des souffrances qui ne sont que rarement exprimées par les travailleurs.

Enfin, ces informations pourraient contribuer à donner aux dirigeants et responsables les bases des techniques permettant de construire et développer le dialogue avec les salariés et leurs représentants ainsi qu'avec le médecin du travail.

## B - MOBILISER TOUTES LES ÉNERGIES SUR LE TERRAIN

### **1. Renforcer le rôle des acteurs au sein de l'entreprise et mieux les former**

C'est au quotidien et sur le terrain que se construisent les conditions de travail, avec la participation de l'ensemble des acteurs concernés. Si l'idée selon laquelle le salarié est acteur de sa prévention et non plus objet de prévention doit prévaloir, c'est à l'employeur qu'incombe, du fait du lien de subordination existant, la responsabilité de garantir la préservation de la santé au travail de ses salariés, ceux-ci ne pouvant être considérés comme responsables des conditions dans lesquelles ils sont amenés à travailler.

- Sensibiliser les délégués syndicaux et les élus du personnel

La prévention en matière de santé mentale est un chantier en construction. Les élus du personnel ne sont pas à l'abri des idées reçues et leur vigilance peut être prise en défaut quant à la gravité de la situation. Aussi, il semble essentiel de les sensibiliser aux problèmes psychosociaux, à leurs manifestations et à leurs causes pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle de veille et d'alerte. Dans le même esprit, et pour les entreprises les plus exposées aux changements multiples et profonds, une formation adaptée apparaît souhaitable afin de donner aux délégués syndicaux et aux élus du personnel les clés élémentaires pour permettre le repérage des difficultés.

- Optimiser et déployer les moyens des CHSCT

Dans une approche de construction de la santé au travail, et en particulier de la santé mentale, le rôle du CHSCT s'inscrit moins dans la veille que dans l'investigation et l'action. Il doit travailler en étroite collaboration avec le CE, être consulté et assumer sa mission de prévention, en se donnant les moyens de rechercher dans l'organisation du travail ce qui constitue une menace pour la santé mentale des salariés, puis d'élaborer avec tous les acteurs de la prévention en santé au travail les actions à conduire afin d'expurger les méthodes, les normes et les pratiques qui peuvent être des risques d'altération de la santé. Dans cette ambition, l'utilisation de l'expertise en imaginant des méthodologies plus spécifiques à l'action en santé mentale devra être plus précisément recherchée, en sollicitant notamment le réseau de l'ANACT, les CRAM et les structures spécialisées compétentes en sciences du travail. Par ailleurs, le droit prévu par le Code du travail d'alerter l'employeur en cas de danger grave et imminent paraît convenir également à certaines situations d'altérations particulièrement graves de la santé mentale et devrait pouvoir être utilisé en cas de besoin.

Le CHSCT veillera également à jouer son rôle d'information des salariés, de promotion de la prévention, notamment par le biais des supports écrits (journaux, brochures, affichettes...), qui devraient être plus souvent mobilisés sur ce thème, ainsi que par la mise en place de rubriques « santé au travail » sur Internet, vecteur efficace d'information et de sensibilisation. Par ailleurs, il s'avère nécessaire d'inscrire les problématiques de risques psychosociaux liés au travail dans des formations destinées à l'ensemble des membres du CHSCT.

En préconisant cet ensemble de missions et d'actions, notre assemblée a conscience de l'importance des moyens humains et financiers qui doivent être mis à disposition des CHSCT. Elle insiste cependant sur le besoin de moyens tant techniques (ordinateurs, Internet, Intranet, etc.) qu'organisationnels (notamment en termes d'heures de délégation), soulignant à ce sujet que l'action en faveur de la santé mentale demande un investissement qui nécessite encore plus de temps que les actions habituelles. Enfin, notre assemblée estime qu'un engagement plus dynamique des CHSCT implique que ces comités soient des partenaires à part entière. Il souhaite que ces blocages divers, qui limitent la considération entourant les CHSCT, leur représentativité et donc l'exercice de leur rôle, soient progressivement levés.

- Mobiliser les membres des comités d'entreprise

Les comités d'entreprise ont également un rôle en matière de santé au travail dans la mesure où ils disposent du moyen d'influer sur les organisations du travail. Trop souvent, l'âpreté de la réflexion et du débat sur ce thème aboutit à ne pas utiliser pleinement cette disposition. Or, il importe que le CE affirme son rôle et sa participation, dans le cadre d'une action associant largement les salariés à la construction des nouveaux projets d'organisation du travail. Par ailleurs, comme pour les membres des CHSCT, une sensibilisation et une formation spécifiques s'avèrent nécessaires. Enfin, le comité d'entreprise doit

exprimer sur le rapport annuel du médecin du travail un avis élaboré minutieusement à partir des données quantitatives et qualitatives.

- Revitaliser les outils existants

Notre assemblée considère qu'il existe un nombre non négligeable d'outils permettant d'organiser une action efficace en faveur de la prévention de la santé mentale. Elle constate cependant que ces moyens sont sous utilisés. Aussi, elle encourage les présidents de CHSCT à impulser des actions pouvant inciter tous les acteurs à s'en emparer. A cet égard, elle relève que le rapport annuel établi par le médecin du travail permet d'obtenir des informations essentielles sur l'évolution de l'état de santé du personnel de l'entreprise. Pour renforcer l'efficacité de ce rapport et permettre de dégager des mesures de prévention, les données quantitatives doivent être en principe complétées par des observations, plus qualitatives, qui sont trop souvent formelles. Cette notion d'observation est en effet déterminante pour apprécier, année après année, les modifications de l'état de santé des salariés. Le Conseil préconise la formalisation de cette pratique, y compris dans les entreprises comptant moins de 300 salariés, conformément à ce que prévoit le Code du travail.

Dans le même ordre d'idées, les acteurs de la prévention devraient pouvoir utiliser les données du bilan social annuel, ce qui donnerait à ce document légal toute sa dimension et contribuerait à le revaloriser. Enfin, la possibilité ouverte aux IRP d'avoir recours à des experts, particulièrement utile pour les actions en direction des risques psychosociaux parfois difficiles à appréhender, devrait être optimisée.

- Soutenir l'engagement des organisations syndicales de salariés

Au regard de son histoire, l'investissement du syndicalisme en matière de santé mentale des travailleurs semble souffrir d'un engagement insuffisamment constant. Les organisations syndicales se trouvent aujourd'hui devant une thématique assez neuve, en raison de la dimension nouvelle et complexe donnée aux problèmes psychosociaux par certaines organisations du travail. Le chantier semble d'autant plus ardu que les organisations syndicales ne disposent pas toujours des moyens humains et d'actions nécessaires à cet engagement qui appelle capacité d'innovation, compétence et disponibilité. Des conceptions nouvelles ont besoin d'être imaginées. Ainsi, la prévention ne doit pas s'appuyer systématiquement sur un renforcement de la prescription et du contrôle mais sur les ressorts de la coopération, du débat à partir du travail lui-même, de la recherche de solutions concrètes dans des registres aussi divers que possible (valorisation des compétences, outils, locaux). De telles ambitions doivent conduire les syndicalistes à davantage intégrer dans leurs pratiques la question de la santé mentale. Dans cette action pour la construction de la santé mentale au travail, le syndicalisme détient un atout fondamental, celui d'être un collectif qui soutient les individus et les protège de l'isolement. Pour aller plus loin, les militants syndicaux devraient pouvoir bénéficier du soutien des spécialistes des sciences du travail, pour obtenir une qualité du travail d'écoute indispensable à

l'engagement de recherches/actions afin de mieux accéder à la compréhension de la condition du travailleur au travail.

Par ailleurs, les organisations syndicales dans leur fonction d'information peuvent organiser des débats publics ouverts à l'ensemble des salariés. Aidées par les pouvoirs publics, elles sont également en capacité de constituer des modules de formation, propres au travail syndical sur la souffrance au travail, destinés aux membres des CHSCT, aux délégués du personnel, aux conseillers du salarié et conseillers prud'hommes. Enfin, l'implantation interprofessionnelle des organisations syndicales devrait leur permettre de mettre en relation des militants de différents secteurs professionnels afin d'échanger les analyses et les expériences positives.

## **2. Développer une approche pluridisciplinaire et permettre un repérage précoce**

L'évolution des questions de santé au travail et leur complexité, leurs liens étroits avec l'organisation du travail actuelle rendent nécessaire la mobilisation de l'ensemble des spécialistes du champ de la santé au travail, au-delà des seuls médecins du travail. Cette pluridisciplinarité s'avère tout particulièrement importante, voire incontournable, dans le domaine de la santé mentale des travailleurs, tant les questions d'ordre psychosocial sont multifactorielles.

- Permettre l'expression et l'apport d'autres disciplines dans le cadre de démarches pluridisciplinaires

Dans le cadre de démarches fondées sur une approche à la fois technique, médicale et organisationnelle des conditions de travail, l'apport des diverses compétences apparaît essentiel, en ce qu'il permet un éclairage différent mais complémentaire, favorisant une meilleure compréhension et une prévention plus globale du risque. Les interventions des différents acteurs, s'agissant plus particulièrement des risques psychosociaux et des troubles psychiques liés au travail, allient de fait diverses approches - épidémiologie, ergonomie, toxicologie, psychosociologie, psychodynamisme du travail - portant sur l'analyse du rapport entre santé mentale et travail, qui comportent chacune des apports et des limites inhérentes aux déterminants des disciplines.

Notre assemblée estime nécessaire de reconnaître de façon effective, au-delà de l'obligation formelle, le principe de pluridisciplinarité posé par la directive européenne de 1989 et mis en œuvre au plan national. Il convient de mettre en place des moyens concrets permettant aux intervenants de disciplines différentes de participer ensemble à la construction de la santé au travail, dans le cadre d'une véritable collaboration, impliquant une reconnaissance mutuelle des différents acteurs, leur indépendance, tout comme l'acceptation de la signification de chaque discipline et des apports spécifiques de leurs connaissances. Au-delà il est primordial d'envisager la création de nouveaux espaces pour penser, se réunir et permettre une communauté de valeur.

Par ailleurs, cette démarche pluridisciplinaire gagnerait à pouvoir s'appuyer sur des relais afin de permettre une coordination optimale des institutions porteuses des différentes approches, médicale, technique et organisationnelle, de la prévention des risques professionnels (services de médecine du travail, CRAM, réseau de l'ANACT...). La mise en place d'observatoires régionaux de la santé au travail, créés par l'accord interprofessionnel de septembre 2000 sur la santé au travail, paraît constituer à cet égard une piste vers laquelle orienter les actions.

- Placer les médecins du travail au cœur de cette démarche, intégrant les problématiques de santé mentale

Si l'apport des autres disciplines apparaît nécessaire à une meilleure prévention des risques professionnels, il n'en demeure pas moins que la place centrale du médecin du travail doit être réaffirmée, la question de la chute de la démographie médicale restant au demeurant d'actualité.

Conseiller à la fois du salarié et de l'employeur, le médecin joue dans l'entreprise un rôle d'interface et de sentinelle permettant de prévenir des risques ou des dysfonctionnements dans l'organisation du travail. De par sa compétence à la fois généraliste et spécifique, sa connaissance de l'entreprise, des conditions de travail et de la santé des salariés, il a un rôle irremplaçable. Le médecin du travail, ou le cas échéant le chef de service de santé au travail, à cet égard, a vocation à devenir le coordinateur des différents spécialistes de la santé au travail appelés à intervenir dans l'entreprise dans le cadre de la pluridisciplinarité. La participation des spécialistes doit lui permettre de poursuivre et développer une réelle intervention en milieu de travail. Dans ce contexte, il convient de s'assurer de la bonne articulation des missions entre ces intervenants et le médecin du travail, ainsi que de déterminer le cas échéant le lien de responsabilité qui existe entre les uns et l'autre.

En ce qui concerne la formation, tant initiale que continue, il apparaît nécessaire que les enseignements proposés s'adaptent véritablement à l'évolution des risques professionnels et intègrent résolument les problématiques des risques psychosociaux liés au travail.

- Faciliter l'expression des salariés sur leur mal-être

Face aux situations de mal-être, de souffrance, il apparaît essentiel de donner la possibilité aux salariés d'exprimer leur avis, leurs réflexions, leur ressenti sur leurs conditions de travail. C'est en effet la perte de capacité à exprimer la souffrance qui produit la pathologie. A l'inverse, lorsque des mots peuvent être mis sur ces ressentis, et permettre en quelque sorte leur reconnaissance, les individus ont alors la capacité de sortir de leur rôle passif et devenir acteurs de la construction et de la préservation de leur santé au travail. Par ailleurs, le rapprochement de plusieurs observations individuelles d'un groupe de salariés homogènes quant à leurs conditions de travail peut révéler des situations de travail préjudiciables ou des organisations du travail plus ou moins

pathogènes sur lesquelles il peut être valablement engagé des réflexions d'améliorations.

Le Conseil estime nécessaire de faire émerger la parole des salariés, que ce soit au travers des consultations, ou dans des groupes et de replacer les questions touchant à la santé des individus dans un cadre collectif, tout en prenant en compte les sensibilités et situations différentes. Il importe par conséquent de proposer aux salariés des grandes entreprises des espaces où ils peuvent ainsi s'exprimer librement devant des professionnels de la santé et sans craindre de conséquences sur leur emploi. C'est naturellement en premier lieu auprès du médecin du travail, dans le secret du cabinet médical, que les salariés exposent leurs souffrances ou leur mal-être, ou encore, auprès des personnels des services sociaux de l'entreprise. Notre assemblée rappelle, à cet égard, les préconisations qu'elle avait formulées dans son avis sur « *Travail, violences et environnement* » en terme de prise en charge psychologique.

Enfin, le Conseil observe qu'un certain nombre d'initiatives sont mises en œuvre par des associations afin de répondre à l'insuffisante prise en charge des situations de détresse psychique de personnes en difficulté dans leur travail ou à la suite d'accidents du travail ou de maladies professionnelles. Il convient toutefois de s'assurer que de telles démarches soient encadrées de toutes les garanties nécessaires, en particulier en termes de compétences professionnelles, d'éthique et de déontologie, même s'il apparaît effectivement utile de pouvoir proposer une écoute psychologique et éventuellement une orientation thérapeutique spécialisée, dans la mesure où cette question de la dimension psychique de la souffrance et du lien avec le travail est difficilement appréhendée par les acteurs médicaux directs de la santé au travail, confrontés à la fréquente complexité des situations qui exige beaucoup de temps.

- Sensibiliser les inspecteurs du travail sur les risques psychosociaux.

La mission de l'Inspection du travail est centrale par son action en matière de préservation de la santé et de la sécurité au travail. Elle est encore renforcée par la démarche d'accompagnement des entreprises dans le cadre de l'évaluation des risques, visant à renforcer l'effectivité de la prévention. Il convient de sensibiliser et de former les agents de l'Inspection du travail aux risques psychosociaux liés aux organisations du travail afin de leur permettre d'être plus vigilants et de pouvoir intervenir en liaison avec les acteurs de la prévention de la santé, tant au niveau interne qu'externe à l'entreprise. A ce sujet, si le Conseil économique et social est conscient des missions de plus en plus conséquentes confiées à l'Inspection du travail, en termes de contrôles comme d'appui et de conseils, et de la priorité que représente la suppression des risques immédiats et les mesures de protection techniques, il estime toutefois que ces agents, de par leur connaissance de l'entreprise et leurs capacités à mobiliser les différentes ressources sur les risques professionnels, doivent jouer un rôle de première importance en matière de préservation de la santé mentale des salariés.

### **3. Prévoir des modalités adaptées aux spécificités de l'artisanat, des TPE et des PME**

Le Conseil considère qu'une attention particulière doit être portée sur la situation des très petites, des petites et des moyennes entreprises, au regard des problématiques de santé mentale des salariés. Certes, leur taille présente des atouts, notamment par la proximité qu'elle permet entre l'employeur et le(s) salarié(s). Toutefois, l'absence ou l'éloignement d'interlocuteurs en matière de prévention des risques pour la santé rend nécessaire une réflexion quant à l'appui à proposer à des chefs d'entreprise parfois démunis face à leur obligation de préservation de la santé et aux outils qu'ils pourraient mobiliser, rejoignant les préoccupations de nombre d'organismes de prévention et des branches professionnelles concernées.

- Mutualiser les ressources en matière de sécurité et de santé au travail.

Le CHSCT apparaît être un lieu d'annonce et de visibilité des problèmes de santé mentale où le médecin du travail, en particulier, peut faire remonter un certain nombre d'interrogations et d'observations, touchant à l'organisation et aux conditions de travail. Or, les entreprises employant moins de cinquante salariés ne sont pas soumises à l'obligation de mettre en place un CHSCT.

Notre assemblée entend réaffirmer le rôle majeur du CHSCT dans la préservation de la santé et de la sécurité au travail. A ce titre, elle rappelle la possibilité légale pour les entreprises de moins de cinquante salariés de se regrouper en vue de constituer un CHSCT. Au-delà, elle considère que la clause de l'accord interprofessionnel sur la santé au travail visant à mettre en place des commissions paritaires interprofessionnelles, locales ou départementales, pour les petites entreprises constitue une piste de réflexion intéressante, susceptible de répondre aux besoins spécifiques de ces entreprises. Ces commissions, composées d'employeurs et de représentants d'organisations syndicales, doivent être un lieu d'informations et de débats pour tous les aspects de santé et de sécurité. La remontée d'informations sur les risques et leur évolution au sein des entreprises concernées semble pouvoir valablement alimenter le champ des réflexions et permettre de mieux appréhender la recherche de solutions et de faire connaître les bonnes pratiques ou les expériences réussies.

- Réaffirmer le rôle d'acteur majeur de la prévention du médecin du travail dans les petites entreprises

Les petites entreprises et l'artisanat, qui emploient moins de cinquante salariés, sont les plus importantes du point de vue de leur nombre comme de celui de leurs salariés (80 %). En l'absence de CHSCT, voire d'IRP, les services de santé au travail, souvent seuls lien entre employeurs et salariés et professionnels de la prévention des risques, ont un rôle particulièrement important.



A cet égard, le Conseil souhaite réaffirmer le rôle privilégié que joue le médecin du travail, particulièrement dans les petites entreprises, en tant qu'interface entre le salarié et son milieu professionnel, en raison d'une double approche de l'homme et de sa santé et de l'environnement de travail. Il occupe à ce titre une place centrale pour susciter la parole des salariés en l'absence d'autres espaces ou d'instances telles que les comités d'hygiène ou les délégués du personnel. Par ailleurs, travaillant en réseau au sein de services interentreprises de médecine du travail, leurs interventions peuvent permettre de mettre en lumière des problématiques communes à certains secteurs professionnels ou de diffuser l'existence de bonnes pratiques. Dans le cadre de la réforme envisagée, et malgré la pénurie future de médecins du travail, il importe de doter ces services interentreprises des moyens appropriés permettant d'imaginer des modes d'intervention adaptés aux PME, prolongeant les démarches spécifiques d'ores et déjà engagées par de nombreux services.

Enfin, il apparaît nécessaire de mieux informer les employeurs sur la fonction de conseil des médecins du travail. En effet, si leurs compétences dans le suivi médical des salariés et la détermination des aptitudes sont bien connues, l'aide et les conseils qu'ils peuvent apporter pour l'amélioration des rythmes et des conditions de travail ou d'évaluation des nuisances ne le sont pas assez.

- Privilégier la voie contractuelle au sein des branches professionnelles

Les partenaires sociaux ont un rôle essentiel à jouer pour redynamiser la prévention, tant au sein de l'entreprise qu'au niveau des branches professionnelles, et précisément en ce qui concerne les PME et TPE dépourvues de CHSCT et d'IRP. A cet égard, le Conseil ne peut qu'encourager les pratiques des branches professionnelles visant à mettre en place des outils permettant d'aider ces entreprises dans leur démarche de prévention des risques. Les acteurs sociaux, de par leur connaissance des particularités et des conditions de travail de leur secteur d'activité, apparaissent en effet les mieux à même de pouvoir en identifier les risques potentiels, physiques et psychiques, et de définir des recommandations et des solutions adaptées.

## CONCLUSION

Aujourd'hui, des pressions contradictoires s'exercent sur le travail. De nombreux éléments se conjuguent pour dessiner un travail plus intéressant dans son contenu, permettant aux travailleurs de s'inscrire dans des trajectoires faisant appel aux compétences et aux expériences, passant par une formation tout au long de la vie. A cet égard, la volonté particulière des femmes de travailler et de progresser dans leurs carrières professionnelles, tout comme les attentes des jeunes générations en termes de qualité du travail et de l'emploi, sont de nature à conduire les entreprises à réfléchir à leurs modes de management et d'organisation du travail ainsi qu'à leurs conséquences sur la santé des salariés.

A l'échelle planétaire, les logiques économiques et financières modifient les données et complexifient les relations du travail, pouvant conduire à considérer le travail comme une simple variable d'ajustement et abaisser le niveau de protection collective sous couvert de responsabilisation individuelle. S'ajoute à cela une sous-estimation chronique des coûts humains, en termes de pathologies physiques et plus encore d'affectations psychiques pour les salariés, pourtant sous évaluées du fait d'une insuffisance d'outils de mesure et d'analyse partagée des dommages pouvant être causés sur la santé par certaines modalités d'organisation du travail.

Le Conseil économique et social considère au contraire que les évolutions doivent conjuguer l'économique et le social et passer par la mobilisation de travailleurs formés, qualifiés, s'exprimant collectivement sur les mutations en cours, et pouvant s'inscrire dans des trajectoires sécurisées favorisant leur mobilité professionnelle. Il exprime le souhait que les approches croisées des professionnels de la santé et du travail soient mises au service des acteurs de terrain, chefs d'entreprise, représentants des salariés et salariés eux-mêmes, afin que notre pays dépasse définitivement la notion de réparation des risques professionnels et d'approche des seuls risques physiques.

Notre assemblée considère que le débat collectif sur ce qui peut engendrer de la « souffrance au travail » ne fait que commencer. Il convient désormais de s'engager résolument dans la construction de la santé au travail et par le travail, intégrant les dimensions de la santé mentale, dont les effets puissent durablement profiter à la société toute entière.



**Deuxième partie**  
**Déclarations des groupes**



### **Groupe de l'agriculture**

Durant ces dernières années, le travail a beaucoup évolué.

Les éléments sont nombreux qui ont contribué à peser sur l'organisation ou sur les conditions d'exercice du travail. L'interaction des économies les unes avec les autres, la rapidité des échanges, l'évolution de l'environnement des entreprises, ou encore le renforcement de la compétition internationale se sont conjugués, obligeant les entreprises et les acteurs économiques à s'adapter.

Les incidences de telles évolutions ont parfois été très fortes, pour les salariés, mais aussi pour les chefs d'entreprises.

Dans le secteur agricole, par exemple, l'incertitude liée aux modifications de la réglementation PAC, les aléas des marchés, les variations climatiques, la multiplication des contraintes administratives et financières, génèrent des stress qui sont parfois difficilement supportables par les exploitants agricoles.

Le travail peut alors être source de risques ou de maladies mentales. Personne ne songerait à le contester. Le secteur agricole connaît un taux de suicide parmi les plus élevés des secteurs professionnels.

Pour autant, doit-on laisser penser, comme le suggère le présent avis, que l'ensemble des conditions de travail nées d'une organisation nouvelle ou différente des entreprises, ne peuvent qu'engendrer stress et maladies mentales ? Doit-on laisser croire que tout déséquilibre mental observé chez un salarié est assurément lié à son travail et totalement indépendant de sa vie privée ? Il y a là des rapidités de raisonnement que notre groupe se refuse à franchir.

Le travail est une source de richesse, tant pour le salarié (car il contribue à structurer son quotidien) que pour les entreprises (car sa qualité est un élément de compétitivité commerciale). Il doit être développé et valorisé. La qualité du travail accompli représente, en effet, un atout majeur pour les pays occidentaux qui doivent subir la concurrence de pays à bas salaires ou de pays qui ne respectent pas les mêmes règles sociales que les nôtres.

A cette fin, des synergies peuvent être tissées entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Développer des actions de nature à faire évoluer l'organisation de l'entreprise, à anticiper toute maladie professionnelle, ou à déceler tout risque mental peuvent contribuer à une évolution positive de la société, quand elles répondent aux besoins du secteur concerné.

Certaines dispositions demeurent toutefois difficiles d'application, comme l'extension des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) aux entreprises de moins de 50 salariés. Les premières commissions paritaires de CHSCT, créés en agriculture par la loi d'orientation agricole de 1999, peinent à voir le jour en raison de multiples difficultés.

Toute modification de l'organisation du travail ne saurait donc être imposée de l'extérieur. Elle doit être réalisée de concert avec le chef de l'entreprise, et dans l'intérêt de cette dernière. La situation économique est

aujourd'hui beaucoup trop précaire en France et les menaces de délocalisations trop fortes, les disparitions de sociétés trop nombreuses, pour que l'on ne songe pas d'abord à préserver le travail et donc l'emploi, si important pour tous.

Il ne s'agit pas ici d'entraver toute évolution sociale mais de redonner sa vraie valeur au travail.

### **Groupe de l'artisanat**

Dans un environnement marqué par une concurrence exacerbée, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, se trouvent contraintes d'adapter en permanence leur mode d'organisation pour répondre à une demande de plus en plus exigeante du marché. Sans minimiser l'impact de ces changements sur les conditions de travail des seuls salariés, il faut rappeler que les chefs d'entreprise ne sont pas épargnés quand, chaque jour, ils doivent faire face à leurs échéances malgré la perte d'une commande ou des contraintes administratives ou réglementaires tatillonnes.

Si nul ne peut contester l'apparition de nouveaux facteurs de risques psychosociaux, le lien entre les organisations du travail dans les entreprises et la santé mentale est loin d'être avéré à en juger par les nombreux cas détectés au sein de la Fonction publique et le caractère peu scientifique des travaux de la fondation de Dublin, basés sur des enquêtes déclaratives de salariés qui rendent difficile voire impossible d'imputer aux seules conditions de travail ce qui appartient au cercle familial ou au cercle environnemental.

Au-delà du désaccord quant à l'esprit général de l'avis, qui laisse peser en permanence une présomption de mauvaises intentions des employeurs vis-à-vis de leurs salariés, le groupe de l'artisanat a centré ses interventions sur plusieurs points.

Le premier est le regret de ne pas retrouver dans l'avis le développement des avancées législatives et surtout les engagements des employeurs en matière de prévention de la santé au travail, même si le recul est insuffisant pour en mesurer les bienfaits.

Le second porte sur le refus de faire reposer le financement des risques psychosociaux uniquement sur l'entreprise dans la mesure où ils sont d'origine plurifactorielle. Ce qui renvoie à redéfinir le rôle des partenaires sociaux dans le cadre d'une réorganisation de la santé au travail dans le champ plus large de la santé publique.

Le troisième concerne la nécessité de mieux identifier le phénomène et de renforcer la prévention par une plus grande synergie entre les acteurs que ce soit au niveau de la recherche, de la veille et de l'accompagnement des entreprises. Cela implique de redéfinir les missions de l'ANACT et de l'INRS mais aussi d'adapter le document unique à ces nouveaux risques et de développer la formation, l'information et la formation des différents acteurs.

Le quatrième conteste la présentation négative de l'auto-évaluation dans la mesure où au contraire, elle est utile aux salariés pour améliorer leur façon de faire et corriger éventuellement ce qui doit l'être. C'est par ce biais que se construisent leur savoir-faire et à travers lui leur savoir-être, fondement de l'épanouissement des hommes et des femmes.

Le cinquième a trait aux propositions d'accompagnement des chefs d'entreprises artisanales pour faire face à leurs obligations en matière de préservation de la santé au travail. Le groupe de l'artisanat apprécie la réaffirmation du rôle du médecin du travail et le développement de la voie contractuelle au sein des branches professionnelles, plutôt que le renvoi à un regroupement pour la mise en place d'un CHSCT, difficile d'application du fait de la diversité du champ couvert par ses activités mais surtout en raison de l'inefficacité de ce dispositif pour des raisons techniques et financières.

Pour conclure, le groupe de l'artisanat regrette que le débat se polarise essentiellement sur « ce qui peut engendrer de la souffrance au travail » alors qu'aujourd'hui c'est le travail lui-même qui est menacé à travers la disparition progressive des entreprises ou leurs délocalisations. Ces deux phénomènes étant souvent sources de concurrence déloyale du fait du différentiel de coût du travail avec les pays bafouant les droits fondamentaux ; il faut que rapidement les partenaires sociaux au niveau de la France et de l'Europe se préoccupent de l'avenir des entreprises et des salariés qui y travaillent en réfléchissant ensemble à l'instauration de règles contraignantes à l'importation, seules susceptibles d'enrayer un phénomène concurrentiel anarchique.

Au final, s'il est inadmissible que des abus au travail puissent engendrer parfois une dégradation de l'état de santé, il convient de rappeler que c'est surtout l'absence de travail qui conduit toujours à de sérieux ennuis de santé.

Le groupe de l'artisanat s'est abstenu sur cet avis.

#### **Groupe des associations**

Notre groupe veut d'abord remercier la rapporteure pour la qualité de son travail. Le sujet abordé aurait pu entraîner vers une analyse trop globalisante du passé et du présent et, de ce fait, vers un tableau caricatural. L'avis que vous nous proposez échappe à une telle dérive.

Nous avons, en son temps, adopté le rapport, et, dans l'avis, nous retrouvons bien la description des risques que certaines formes nouvelles d'organisations du travail comportent pour la santé des salariés. Nous y retrouvons aussi un ensemble cohérent de préconisations positives... Je n'en citerai qu'une ou deux, mais toutes méritent attention.

Parmi les causes de désarroi et de troubles de santé subis par les salariés, on doit relever la fréquence des périodes d'intensification du travail, sa complexification, l'importance accrue de la polyvalence, ou encore les annonces de délocalisations brutales... Et aussi le rôle et la responsabilité - voire la



« déresponsabilité » - du management dans la mise en place de certaines politiques, notamment lors des fusions-acquisitions (réduction des effectifs, par exemple, ou encore brusques changements d'environnement informatique).

Est-il besoin de rappeler les livres de Christophe Dejours, professeur au Conservatoire national des Arts et Métiers, qui a été auditionné par la section du travail ?... Parmi eux, « *Travail, usure mentale* » ou « *Souffrance en France* », et leurs frappantes observations.

Dès lors, l'avis joue un rôle de sonnette d'alarme. Si elles étaient appliquées, ses préconisations contribueraient, non seulement à repérer et prévenir les risques pour la santé des salariés, mais au-delà – je cite – à « *construire la santé mentale au travail* ». L'avis nous propose ainsi de « *réenchanter le travail pour construire la santé* ». Nous partageons pleinement cette vision positive et soutenons, y compris dans cette heureuse expression, la rapporteure.

Que le travail tienne une place centrale dans la vie des personnes, cela avait déjà été souligné avec vigueur par Bernard Vivier dans l'avis voté par notre assemblée sur « *La place du travail* »... Encore faut-il qu'il puisse s'effectuer dans des conditions qui permettent le maximum d'échanges entre les personnes ! La rapporteure a d'ailleurs rappelé que, dans toutes les entreprises, petites ou grandes, le travail est une œuvre collective. Effacer la conscience de cette construction commune, c'est porter atteinte à l'équilibre des personnes mais aussi à celui de l'entreprise.

L'avis encourage les petites et moyennes entreprises à mettre en place, dans leurs accords de branches, des outils en vue d'une démarche de prévention des risques. Oui ! De tels outils existent, et nous connaissons l'action de certaines associations spécialisées dont les intervenants sont formés à l'écoute des personnes en difficulté, y compris de salariés.

Nous notons enfin que vos conclusions doivent aussi inspirer les « managers » associatifs. Car les risques décrits menacent les « entreprises associatives ». Obligés d'affronter les contraintes d'un difficile environnement, leurs responsables peuvent, comme d'autres, glisser vers une vision trop restrictive de la dimension économique.

Ce texte souligne une fois de plus que la prise en compte du facteur humain est la condition d'une bonne santé économique.

Le groupe a voté l'avis.

#### **Groupe de la CFDT**

Pour la CFDT, la santé au travail est comprise dans sa vision la plus large. La santé est un état de bien être physique, mental et social et non seulement l'absence de maladie. Dans ce cadre, les organisations du travail doivent concourir à préserver l'intégrité des individus tout en contribuant à leur émancipation.

Lorsqu'en septembre 2000 l'ensemble des organisations patronales et syndicales, à l'exception de la CGT, ont apposé leur signature au bas d'un accord national interprofessionnel, elles avaient conscience de faire de la santé au travail une exigence incontournable.

Avec la volonté de mettre en œuvre des démarches rénovées, cet accord a voulu donner une impulsion nouvelle avec la prise en compte des problèmes de la santé au travail. Consacrant le principe d'une approche pluridisciplinaire, inventant des lieux d'observation permettant à tous les salariés d'être concernés, quelle que soit la taille de leur entreprise, cet accord a jeté les bases d'une dynamique à amplifier.

Aujourd'hui des enquêtes tant européennes que nationales mettent l'accent sur le fait qu'un grand nombre de salariés expriment un sentiment de mal être voire de souffrance au travail.

Quelles en sont les causes ? Certainement multiples et différentes selon les populations concernées : des jeunes au travail à qui ne sont offerts que des « petits boulots », des femmes qui se voient encore contraintes d'accepter des emplois à temps partiel, des seniors qui doivent subir l'absence de gestion par leur entreprise de leur fin de carrière, auxquels s'ajoutent des salariés qui ont vu leur travail s'intensifier, leur marge d'autonomie se réduire.

Ces situations de plus en plus fréquentes auraient mérité d'être analysées dans leur diversité pour permettre d'esquisser un cadre de recherches préalable à toute action car, dans l'avis, trois zones d'ombre subsistent qui n'ont pas été évoquées :

1/ Le cumul de façon durable d'emplois fragiles ou temporaires, de bas salaires présente un risque pour les salariés. Or, il n'existe pas de données chiffrées. Une première urgence consiste à construire une grille d'appréciation du système français avec des exigences objectivables sur les résultats.

2/ Suite à l'accord de septembre 2000, quelques accords ont été signés par des entreprises, mais peu dans les branches ou dans les territoires. L'articulation branche-entreprise fonctionne mal. Comment relancer la dynamique ?

3/ Certains nouveaux troubles sont mal cernés, mal connus. Il est nécessaire de lancer un programme de recherche pour mieux les appréhender. C'est alors que pourront s'élaborer des revendications pour une prévention efficace.

Néanmoins, cet avis est une première étape qui met en lumière deux points auxquels la CFDT est très attachée : la reconnaissance de l'importance de l'accord de septembre 2000, et la volonté, en leur donnant la parole, de permettre aux salariés d'être auteurs et acteurs des changements.

La CFDT a voté l'avis.

### Groupe de la CFE-CGC

La CFE-CGC s'intéresse depuis bien longtemps aux incidences des nouveaux modes d'organisations du travail sur la santé des salariés. En 2000, elle a rendu publique une première enquête concernant le stress des salariés, qui dévoila que 42 % des cadres ressentaient une tension très grande au travail, s'accompagnant pour la plupart de symptômes physiques ou psychiques. Depuis, les enquêtes successives qu'elle mène et les résultats de son « Baromètre stress » révèlent que ce chiffre ne fait que progresser. Raison pour laquelle elle a même mis à la disposition de ses adhérents un service téléphonique d'assistance psychologique.

Il s'avère indispensable de garder à l'esprit les termes de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne qui disposent que « *tout salarié a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité* ». Dans ce contexte, il convient tout d'abord, comme le relève l'avis, de « réhabiliter » la dimension structurante du travail comme l'ont démontré les récents avis du Conseil économique et social relatifs à *La place du travail* ou au *Harcèlement moral au travail*.

Cela passe par un rééquilibrage entre exigence des entreprises et bien-être des salariés, par la valorisation du métier, par la promotion d'emplois stables offrant des perspectives de carrières enrichissantes et par des rémunérations satisfaisantes.

Cela passe également par la réhabilitation du dialogue entre les différents acteurs au sein de l'entreprise, par la mise en place d'espaces de convivialité et la ré-appropriation par les salariés de leur propre travail.

Cela passe surtout par la réhabilitation de l'encadrement comme structure sociologique intermédiaire.

L'avis rejette la notion de stress qui ne permettrait pas une approche collective des conditions pouvant engendrer le mal-être au travail. Si le groupe de la CFE-CGC partage l'intérêt d'une démarche étiologique et thérapeutique collective, elle n'approuve pas l'analyse de l'avis condamnant l'utilisation du mot « stress », qui est pourtant repris par les instances tant nationales qu'européennes, et qui est explicite pour l'ensemble des personnes. La CFE-CGC l'utilise dans le cadre de son « baromètre stress » avec de multiples approches collectives.

Pour notre groupe, si la compensation *a posteriori* des risques est insuffisante, elle est nécessaire et ne saurait être remplacée par la seule prévention. Néanmoins, il convient bien évidemment de promouvoir le dialogue social sur la prévention des risques professionnels, tant au niveau national qu'euro péen.

L'avis soulève que la santé au travail doit être considérée comme une composante de la santé publique. Le groupe de la CFE-CGC n'adhère pas à cette conception qui serait susceptible de nier les spécificités de la santé au travail et de son système propre de prévention et de réparation.

Les insatisfactions du système de réparation viennent du fait que bon nombre de pathologies d'origine professionnelle ne sont pas encore reconnues comme maladies professionnelles. Mais ce blocage ne doit pas être le prétexte à tout défaire, au détriment des salariés et des partenaires sociaux qui s'investissent de plus en plus dans le champ de la santé au travail.

Il convient de développer une meilleure synergie de tous les acteurs de la prévention des risques professionnels. Leurs actions conjointes devront s'enrichir par un travail en réseau.

L'avis affirme qu'il est nécessaire de sensibiliser les acteurs du système de reconnaissance des maladies professionnelles sur les risques psychosociaux. Cependant, l'avis se refuse à faire figurer ces troubles parmi les maladies professionnelles en raison de leur seul caractère plurifactoriel. Or le groupe de la CFE-CGC souligne qu'un bon nombre de maladies professionnelles pourraient, dans ce cas, être considérées comme revêtant un caractère plurifactoriel. Dans ce contexte, il conviendrait de s'en remettre aux experts qui, eux seuls, sont susceptibles de faire jouer la présomption d'imputabilité.

Par ailleurs, il est nécessaire de former et d'informer l'ensemble des acteurs au sein de l'entreprise sur les problématiques de santé au travail, ainsi que sur les liens entre organisations du travail, pratiques managériales et risques psychosociaux. Notre groupe adhère pleinement à l'instauration d'un principe de précaution et à une réflexion préalable et collective avant toute mise en place ou changement d'organisation du travail.

La mise en place de la pluridisciplinarité dans les services de santé au travail doit, pour être réellement profitable aux salariés, s'effectuer dans le cadre d'une éthique commune par l'instauration d'une véritable indépendance des intervenants en prévention des risques professionnels vis-à-vis de l'employeur, au même titre que l'indépendance statutaire reconnue aux médecins du travail. Le rôle de la médecine du travail est incontournable. La visite régulière obligatoire est bien souvent le seul lien d'un certain nombre d'adultes avec la médecine. De plus, en raison de sa formation et de sa présence dans l'entreprise, le médecin du travail est le plus apte à appréhender les véritables conditions de vie au sein de l'entreprise : les produits utilisés, les modes opératoires, les conditions organisationnelles et le stress conséquent. Enfin, notre groupe juge qu'il serait judicieux d'étendre le bénéfice de la médecine du travail à tous les citoyens actifs, et non aux seuls salariés du privé. Il est tout de même anormal que les fonctionnaires, les artisans, les professions libérales ne bénéficient pas tous systématiquement d'une prestation équivalente.

Le groupe de la CFE-CGC a voté l'avis.

### **Groupe de la CFTC**

Le débat engagé naguère sur la crise de l'emploi et le développement massif du chômage a peu à peu évolué pour donner de façon très nette, depuis une dizaine d'années, plus de place à des réflexions sur le travail lui-même, son sens, son contenu, sa place dans la vie des personnes et pour la collectivité tout entière.

Les réflexions déjà développées par notre assemblée sur le sujet demandaient que soit approfondie la question des risques pour la santé des salariés, risques nés des organisations nouvelles du travail.

Le développement croissant des activités de service, les incessants progrès technologiques et l'effacement des frontières du temps et de l'espace dans l'acte productif génèrent de nouvelles organisations du travail et par-là, de nouvelles relations entre l'homme et le travail.

La confrontation au public et le besoin d'interpréter en temps réel les demandes exprimées rendent exigeante la relation de service qui, pour nombre de salariés, devient source de déstabilisation et de perte de repères.

L'accroissement du stress, de la fatigue mentale, des pathologies de surcharge, de la peur, celles liées à la pression, les dépressions ont fait évoluer en quelques décennies la notion de souffrance physique au travail. Par delà la souffrance physique, il s'agit de se préoccuper de la santé psychique au travail. Toutes les catégories de salariés, y compris l'encadrement, se trouvent concernées.

L'avis décrit bien les valeurs et principes pour guider l'action ainsi que les démarches à entreprendre.

La CFTC partage tout particulièrement l'avis du rapporteur sur le besoin de créer ou recréer des collectifs de travail solidaire. Oui, nous avons besoin dans le monde actuel du travail « médiatisé », comme hier dans le monde industriel, de combattre l'isolement et le déracinement du travailleur. « L'enracinement, disait Simone Weil en 1949, est peut-être le besoin le plus important et le plus méconnu de l'âme humaine ».

Le besoin de solidarité, de collectif, de coordination, d'association, de syndicat, d'entreprise commune - parce que l'entreprise est aussi, ou devrait être, un lieu du « tous ensemble » - appelle le développement du dialogue social, le développement de la négociation sur les questions de santé au travail définie comme un bien commun à protéger et à valoriser.

L'enrichissement du concept de prévention et l'installation de la notion de santé mentale dans le champ du droit social constituent deux éléments forts dans la construction d'une inévitable politique de santé au travail et d'amélioration des relations professionnelles.

Tout en considérant que la santé au travail participe de la santé publique, la CFTC reste attachée à ce qu'elle soit placée sous la responsabilité du ministère du travail.

Même si l'avis développe une conception risquée du système de précaution (le « droit à surseoir » demanderait à s'inscrire dans une vision moins antagoniste des relations sociales), le groupe de la CFTC apprécie de façon positive l'ensemble du texte. Il a voté l'avis.

### **Groupe de la CGT**

Depuis une vingtaine d'années, l'intensité du travail s'est accrue en France comme dans la plupart des pays développés et malgré des machines, dans l'ensemble devenues plus sûres, des installations nouvelles plus confortables, des tâches pénibles qui ont tendance à diminuer, les salariés signalent plus de pénibilité, plus de nuisances, plus de risques.

L'intensification du travail constitue l'un des premiers facteurs de dégradation de la vie professionnelle dans la mesure où la mondialisation, la course à la compétitivité et à une rentabilité toujours plus forte, entraînent soit une augmentation de la production à effectif constant, soit une diminution des effectifs à production constante.

La menace d'une suppression d'emploi entraîne anxiété et troubles psychosociaux chez les salariés, et des angoisses semblables sont repérables chez les travailleurs restant en poste. Cet état des lieux conforte d'autant plus, selon la CGT, la mise en place d'une véritable sécurité sociale professionnelle du salarié.

L'orientation à la hausse de l'évolution du taux de profit des entreprises engendre inévitablement un cortège de dégradations. L'intégration de la précarité dans les organisations de travail pour des millions de travailleurs en temps partiels ou de travailleurs intérimaires contraints, contribue à altérer gravement leur santé, notamment par une augmentation des maladies cardio-vasculaires et une augmentation de prise de médicaments psychotropes. Les organisations de travail qui conduisent à travailler dans l'urgence constituent en soi une agression pour l'organisme. Ces organisations, en incluant dans leur fonctionnement la vitesse d'exécution au détriment des acquis de l'expérience, génèrent le risque de déclencher des états pathogènes chez les salariés (anxiété, repli sur soi, sentiment de dévalorisation, insatisfaction du travail réalisé) à quoi s'ajoute souvent l'exigence de l'auto évaluation.

A juste titre, la notion de stress, telle que reprise par les médias, n'a pas été retenue dans le texte car elle renvoie « à une approche et une gestion individuelle de ses différentes sources potentielles, au détriment d'une approche collective des conditions qui peuvent engendrer le mal être ».

Au moment où s'ouvre le débat sur la protection sociale, la CGT rejoint l'avis pour que la santé au travail soit considérée comme une composante de la santé publique. Elle soutient la mise en place, dans ce cadre, d'un véritable système de précaution pour peser, agir sur les organisations de travail, en sollicitant tous les acteurs de l'entreprise, en particulier les médecins du travail et les inspecteurs du travail, en matière de préservation de la santé mentale des salariés. Il faut intégrer, comme le propose l'avis, dans les prérogatives des

comités d'entreprise, un droit nouveau, le droit à surseoir, pour qu'ils donnent leur avis sur les nouvelles organisations du travail et les CHSCT doivent être en capacité d'être saisis. En sortant du principe pollueur-payeur, cette politique de prévention s'avérera efficace tant pour le salarié que pour l'entreprise.

Nous soutenons aussi la proposition de créer des lieux d'expression des salariés, en particulier avec des professionnels de la santé, pour déceler ce qui n'est pas toujours visible. Etre socialement responsable, c'est avoir le souci en même temps de la santé du salarié et de l'avenir de l'entreprise, la qualité du dialogue social conditionnant la qualité de la santé. La santé n'est pas une technique, elle dépend de la place que chacun peut prendre dans le processus collectif de production, la démocratie doit donc pénétrer largement l'entreprise, au bénéfice de tous.

Le groupe de la CGT a adopté le projet d'avis.

### **Groupe de la CGT-FO**

Le travail a beaucoup changé au cours de ces trois dernières décennies, car il s'est inscrit dans le mouvement qui a vu la mécanisation précéder l'automatisation, laquelle a elle-même précédé l'informatisation d'une grande partie des activités productives. Ces changements ont profondément modifié le processus du travail et sont venus en accélérer très sensiblement le rythme.

Les fortes exigences des acheteurs en matière de qualité des produits et prestations ainsi que la recherche du meilleur délai de livraison et du prix de revient le plus compétitif ont conduit les fabricants à réclamer aux salariés dans la réalisation de leur travail quotidien, beaucoup plus d'attention individuelle, de recherche de finition parfaite et d'investissement psychique qu'auparavant.

Force ouvrière ne peut manquer l'occasion d'établir le constat que les salariés sont encore loin d'avoir reçu la contrepartie, en augmentation de rémunération, de l'amélioration de leurs performances.

L'accroissement de la productivité entraînée par la mise en place de l'aménagement-réduction du temps de travail dans les entreprises et dans les fonctions publiques, n'a pas toujours correspondu aux créations de postes compensant la diminution des quatre heures hebdomadaires.

Il en est allé de même, à travers l'augmentation de la productivité, du durcissement des conditions de travail par la suppression des temps de pause.

Cela aurait pourtant été un juste retour car la flexibilisation des organisations du travail a fortement contribué à l'accroissement des gains et des profits de nombre d'entreprises.

Le rapport et le projet d'avis montrent que ces plus-values n'ont pas toujours été obtenues sans effets pour la santé des salariés. De plus, bien des pénibilités anciennes subsistent toujours alors que de nouvelles, souvent plus complexes à traiter, sont apparues.

La préconisation de notre assemblée visant à promouvoir la qualité de l'emploi et à en réduire sa précarité apparaît constituer un enjeu majeur militant contre ce qui n'est absolument pas une fatalité.

La qualité de l'emploi passe par une reconnaissance collective du travail réellement accompli, des conditions de travail satisfaisantes pour les employés, des rémunérations incitatives et des projets motivants de carrière.

Le groupe FO s'associe au projet d'avis lorsqu'il appelle à utiliser davantage l'instrument du dialogue social afin d'organiser la prévention contre les atteintes à la santé dans le travail à condition que les moyens d'agir ensuite soient simultanément prévus pour qu'il serve concrètement à quelque chose.

Force ouvrière souscrit à l'approche consistant à repenser la politique de santé du travail dans son continuum. Cette vision globale de la question sanitaire est bien une priorité de santé publique.

Les suggestions proposées conviennent au groupe FO, telles celles visant à créer des passerelles plus nombreuses entre les administrations de la santé et du travail, à solliciter encore plus les médecins du travail tout en les plaçant au cœur de la prévention et en garantissant leur indépendance, à développer une meilleure synergie entre les différents protagonistes qui agissent sur ce terrain, à stimuler le Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels ainsi qu'à sensibiliser le dispositif de reconnaissance des maladies professionnelles, sur les nouvelles pathologies.

Pour Force ouvrière, il est évident que les organisations syndicales et les CHSCT ont un rôle éminent à jouer, aussi bien à l'adresse des salariés qu'à celle de l'employeur et des administrations concernées.

Dans le même esprit, l'institution d'un système de précaution, qui permettrait d'agir collectivement en amont d'organisations du travail potentiellement dangereuses, serait une bonne chose, à la condition bien sûr, qu'il soit géré avec intelligence et sans pratiques abusives.

Le groupe Force ouvrière a voté l'avis.

### **Groupe de la coopération**

Le travail occupe une place déterminante dans la construction de chaque individu, mais il peut aussi pour certains et dans certaines conditions être source de « mal-être ». L'avis contribue à l'appréhension d'un phénomène longtemps banalisé sous le vocable « stress » et propose une typologie de ces « psychopathologies ». Il est nécessaire de progresser dans leur observation, leur évaluation et leur compréhension. Les nouvelles formes d'organisation du travail produisent des effets contradictoires. Elles ont permis de réduire les contraintes physiques et ouvrent la voie pour certains à davantage d'autonomie et d'efficacité dans le travail, à une meilleure conciliation des temps de travail et des temps de vie. Mais pour d'autres, elles sont synonymes d'une intensification parfois destructrice. De plus, la flexibilité accrue dans un contexte de chômage



constitue un facteur de stress et d'angoisse, qui peuvent dégénérer en pathologie. Il faut donc aujourd'hui construire de « nouvelles mécaniques » pour faire face à ces nouveaux risques qui peuvent toucher non seulement les moins qualifiés, mais de plus en plus le personnel d'encadrement et les dirigeants d'entreprise.

Au sein des entreprises, il faut concilier productivité et efficacité, et prise en compte de la dimension humaine de ceux qui y travaillent, alors que la mondialisation met en concurrence les systèmes sociaux. Le groupe est réservé sur l'idée d'une application systématique du principe de précaution en matière d'organisation du travail, dont les effets déviants pourraient conduire à la paralysie des entreprises.

Une réelle politique de prévention doit être conduite par des professionnels notamment les médecins du travail et d'entreprise qu'il convient de former à ces problématiques, voir de faire accompagner par des spécialistes. La prévention passe aussi par la sensibilisation des salariés et des dirigeants et renvoie à notre capacité d'écoute et d'accompagnement. La formation est également un champ d'action essentiel car elle peut permettre de développer les capacités d'adaptation, de réflexion et de décision des salariés.

Mais la problématique des troubles psychiques au travail appelle une réponse collective dans le cadre de l'organisation du travail. Les entreprises coopératives entretiennent cette double réflexion, individuelle et collective sur le travail, dans leur projet même. Ainsi les coopératives de production proposent-elles une valorisation du travail des femmes et des hommes dans et par leur implication dans une entreprise dont ils partagent le projet commun et au service de laquelle ils mettent leur intelligence collective. La consultation, l'évaluation, la participation sont autant de moyens qui peuvent contribuer à améliorer l'organisation et les conditions du travail, permettant au salarié de se réaliser pleinement, son épanouissement étant aussi facteur de créativité et de productivité au sein de l'entreprise. C'est bien au sein des entreprises, qu'il faut chercher à concilier les évolutions du modèle économique mondial avec un développement des individus et un accroissement des compétences et de leur mieux-être au travail. N'est-ce pas là un thème majeur de la responsabilité sociale des entreprises, telle que l'Union européenne l'encourage actuellement ?

### **Groupe des entreprises privées**

Notre groupe ne partage pas la vision très négative qui est donnée de l'organisation du travail, présentée comme étant systématiquement génératrice de souffrances et pathogène, deux termes qui reviennent inlassablement dans cet avis qui au final apparaît très déséquilibré, tant au plan du constat que des propositions.

- Sur le constat, nous souhaitons faire plusieurs observations

Le contexte économique à l'origine de la nécessité de faire évoluer les organisations du travail aurait mérité une analyse plus approfondie. Nous sommes en effet confrontés à un bouleversement sans précédent avec l'arrivée

sur la scène internationale de nouveaux producteurs d'un poids considérable, décidés à prendre toute leur part dans le développement économique et le commerce mondial. Cela exige que nous fassions des efforts renouvelés de compétitivité. Si notre productivité a été multipliée par 16 au XX<sup>e</sup> siècle, depuis 5 ans nous décrochons, notamment par rapport aux Etats-Unis.

En second lieu, les causes des risques sur la santé mentale des salariés nécessiteraient également un examen plus précis. Ainsi, on ne peut mettre au débit des organisations du travail :

- ni la peur du chômage ;
- ni les pathologies que peuvent connaître certaines professions victimes du contexte de violence et d'incivilité que connaît notre société ;
- ni d'ailleurs toutes les formes d'anxiété, de stress, de troubles ou de pathologies qui ont des origines extérieures à l'entreprise ;
- n'oublions pas que nombre d'organisations du travail ont été modifiées pour répondre à une aspiration montante des salariés à plus d'autonomie ;
- enfin la complexité croissante et l'instabilité des réglementations sont également une source importante de tensions dans l'entreprise... et pas seulement pour les salariés.

Nous ne contestons pas que de nouvelles formes de pressions d'ordre mental apparaissent, succédant plutôt que s'ajoutant aux contraintes physiques et auxquelles il convient de porter remède. Mais notre point essentiel de désaccord porte sur la corrélation systématique établie ici entre l'organisation contemporaine du travail et les nouveaux risques pour la santé.

- Sur les propositions

Toute organisation du travail peut générer plus ou moins de tensions, mais il n'y a aucun déterminisme en la matière. Tout dépend de la façon dont elles sont mises en oeuvre. C'est la raison pour laquelle nous partageons pleinement votre souci de donner la priorité à l'anticipation et à la prévention.

Nous sommes également d'accord pour que les réorganisations significatives du travail, pouvant avoir un impact sur la santé des salariés, donnent lieu à une concertation avec les salariés concernés et leurs représentants. C'est indispensable.

En revanche, nous ne pouvons souscrire à l'instauration d'un système généralisé de précaution pour tout nouveau projet et la mise en place d'un droit à surseoir, qui n'est d'ailleurs pas défini. Cela constituerait une lourdeur qui n'existe dans aucun autre pays.

On ne peut pas non plus être d'accord avec l'introduction d'un droit de négociation de l'organisation du travail qui reste de la responsabilité de l'employeur.

En revanche, nous approuvons globalement les développements consacrés à la pluridisciplinarité et au rôle de la médecine du travail.

L'immense majorité des chefs d'entreprise est convaincue que des conditions sociales satisfaisantes pour les salariés constituent un élément majeur de la performance à moyen terme. Mais leur marge de manoeuvre en la matière est conditionnée par la santé économique de l'entreprise, il ne faut pas l'oublier.

Il y a là un équilibre à construire.

On ne peut pas se borner à dire qu'il faut « adapter le travail à l'homme et non l'inverse ». Il faut procéder à un rééquilibrage constant entre l'économique et le social, entre l'efficacité de l'entreprise et l'amélioration des conditions de travail des salariés. C'est notre défi commun.

En conclusion, si nous voulons « réenchanter » le travail - comme nous y sommes ici invités - mais aussi et surtout redonner à notre pays le goût d'entreprendre, ce ne peut pas être cherchant à promouvoir l'idée que le travail est par définition une souffrance et que les pathologies sont monnaie courante dans l'entreprise, ce que au demeurant nous contestons.

Le groupe des entreprises privées a voté contre le projet d'avis.

### **Groupe des entreprises publiques**

Le groupe des entreprises publiques partage l'idée dominante du projet d'avis et d'ailleurs du rapport : le bien-être physique et mental des salariés est un facteur fondamental d'efficacité des entreprises.

Mais il change, dès lors que naissent des nouvelles organisations du travail, c'est une réalité. Et nous sommes conscients qu'il faut élargir la réflexion sur la santé du travail à des dimensions jusqu'ici moins bien appréhendées.

Parmi les éléments qui expliquent l'impression qu'ont parfois aujourd'hui les travailleurs de la dégradation de leurs conditions de travail (alors que la durée du travail ne cesse de diminuer), il y a évidemment le sentiment dominant de la précarité du travail. Le stress essentiel est là, souvent étayé, soutenu par d'autres peurs : la compétition, la lutte entre les firmes, nationales ou mondiales, etc...

Les pathologies de surcharge, anxiétés devant la crainte de commettre des erreurs qui peuvent être fatales, ou devant l'isolement, tout cela le projet d'avis l'analyse avec clairvoyance.

Notre groupe approuve les propositions visant à « donner un cadre renouvelé au compromis entre exigences des entreprises et bien-être des salariés, et à jeter les bases d'un nouvel équilibre entre flexibilité et sécurité passant par la reconnaissance et l'émancipation par le travail », ainsi qu'à faire du dialogue social l'instrument de la prévention des atteintes à la santé dans le travail.

Nous souhaitons cependant émettre certaines réserves sur ce satisfecit général car le groupe des entreprises publiques s'inquiète à l'idée que le travail - la notion même de travail - puisse être intrinsèquement lié, et systématiquement lié, à la notion de risque mental, ou moral, comme on voudra.

Que le travail puisse être défini comme une souffrance, cela peut être vrai dans certains cas précis, mais nous ne pensons pas que ce soit un phénomène général. Le dire, le laisser croire, ce serait décourager trop fortement les salariés dont le Conseil économique et social veut opportunément protéger les intérêts.

Il y a aussi un côté fortement structurant du travail auquel le texte fait allusion d'ailleurs, dans les premières lignes. Mais, au fil des pages, le travail prend un aspect de plus en plus noir, de plus en plus déséquilibrant pour le salarié.

Or, il ne faut pas oublier que le principal stress de notre société, son principal malaise aujourd'hui, est le risque de manque de travail, le risque du chômage.

Au moment où chaque salarié redoute de ne pas avoir de travail, il ne faut pas lui faire croire qu'avoir un emploi est encore plus traumatisant que de ne pas en avoir.

La société toute entière s'organise et doit s'organiser autour du travail et non contre lui. Nous estimons nécessaire de le souligner avec un peu de solennité à l'occasion de ce projet d'avis.

Ces réserves étant faites, le groupe des entreprises publiques a voté le projet d'avis.

#### **Groupe de la mutualité**

Le groupe de la mutualité approuve les grandes lignes de l'analyse que fait le projet d'avis sur l'évolution des conditions de travail et leurs conséquences sur la santé. Par delà le « sentiment de dégradation » que relèvent de nombreuses études, il observe, cependant, qu'il y a nécessité de développer des recherches plus approfondies sur les facteurs de cette dégradation, parmi lesquels on trouve l'attitude de la société vis-à-vis du travail et l'évolution du niveau de tolérance des salariés par rapport à ses contraintes.

De plus la délimitation du champ qu'englobe le terme de «santé mentale» doit être plus rigoureuse. Ainsi en est-il des « troubles musculo-squelettiques » et de leur corrélation psychique, ou encore des risques psychosociaux dont la composante psychique, imbriquée dans les problèmes sociaux vécus par les travailleurs, n'est pas nécessairement prépondérante.

L'intensification du travail et l'isolement du travailleur ont des origines diverses. En outre, précarité et flexibilité sont des facteurs aggravant les risques sur la santé mentale, non seulement sur ceux qui les subissent mais sur l'environnement professionnel. Ces facteurs créent de nouvelles pathologies ou en exacerbent les manifestations. Cependant les pathologies mentales - tabou de

la société moderne - sont particulièrement difficiles à appréhender, surtout si l'on veut agir en amont dans un cadre préventif : il en résulte la nécessité de développer des outils pour déceler en amont ce qui ne va pas, en renforçant les travaux de recherche sur la santé au travail, à l'abri des pressions corporatives de toute nature. Dans le cadre de cette analyse, le groupe de la mutualité aurait aussi souhaité que soit évoquée la consommation des médicaments à visée psycho-active, dont les études épidémiologiques ont montré les liens avec les conditions de travail, et qui constituent un palliatif coûteux et illusoire.

L'avis préconise un débat et une concertation approfondie avant tout projet d'organisation nouvelle de travail, et, dans le cadre d'une dynamique de réflexion sur les nouvelles organisations du travail, un droit à surseoir, exercé par le Comité d'entreprise après consultation du CHSCT, entouré d'experts. Le groupe de la mutualité approuve ces propositions et remarque, à cet égard, que l'accumulation des missions qui sont toujours davantage dévolues à cette institution, devrait conduire à sa réforme en profondeur.

Le projet d'avis, avec raison, insiste sur la nécessité de développer des formes de régulation collective des contraintes économiques : il faut redonner vie au droit d'expression directe et collective des salariés pour discuter en amont des nouvelles organisations du travail, et pour ce faire utiliser déjà de façon plus efficace ce qui existe, comme le rapport annuel de la médecine du travail.

Le projet d'avis aborde le problème de la santé au travail en remplaçant le salarié au centre du processus de production. Il fait apparaître que l'impact positif direct de l'amélioration de la santé des travailleurs sur les productions peut s'assimiler à un investissement efficace : ainsi, l'exigence de productivité des entreprises et du bien être des salariés ne sont-elles pas antinomiques. La santé au travail est également une priorité de santé publique. Le travail doit être pour chacun un lieu d'épanouissement, quand il n'est parfois qu'une occasion de frustrations, facteur de désordres individuels et sociaux.

Le groupe a voté favorablement.

#### **Groupe des personnalités qualifiées**

**M. Debout** : « Je voudrais d'abord vous féliciter et vous dire mon plein accord avec tout ce qui est excellemment écrit dans le projet d'avis. C'est pourquoi je me contenterai de reprendre une idée qui me paraît centrale et de faire deux propositions que je présente aussi sous forme d'amendements.

Le travail, ce n'est pas « cri et châtiment », mais ce n'est pas non plus « luxe, calme et volupté ». Le travail implique des contraintes et parce qu'il y a effort le salarié a droit en contrepartie à sa reconnaissance, à sa dignité et à sa santé. La santé au travail n'est pas un supplément d'âme, la cerise sur le gâteau ; c'est un droit du travailleur, et donc une obligation de l'entreprise, et des services. Dans santé il y a bien sûr santé physique et santé mentale, C'est d'ailleurs un lien très ancien, puisqu'au XIX<sup>e</sup> siècle on utilisait le même mot

pour décrire et la folie humaine et la relation de l'homme à son travail, le mot d'« aliénation ».

Ce qui a changé depuis deux siècles, c'est la perception que l'on a des problèmes de santé mentale au travail et surtout leur compréhension. On connaît aujourd'hui les déterminants psychologiques, personnels, relationnels, organisationnels qui peuvent provoquer angoisses, découragements, dépression ; et c'est parce qu'on les connaît que les entreprises ont un devoir de prévention, prévention qui est d'ailleurs au cœur de votre projet d'avis. Cette prévention passe d'abord par la sensibilisation de tous les acteurs de l'entreprise, et pas seulement les spécialistes, même si, bien sûr, médecins du travail, services sociaux et inspecteurs du travail sont au cœur de cette prévention. Mais je crois qu'il faut sortir d'une approche de la psychopathologie qui relève encore trop de l'obscurantisme. Malgré sa complexité, chacun peut comprendre les réalités humaines et psychiques.

Cette prévention passe aussi par la prise en compte de l'organisation même du travail, dont vous nous avez montré qu'elle peut être, mais pas obligatoirement, à l'origine des troubles que ressentent les salariés. Et c'est pourquoi vous avez raison de ne pas proposer qu'on prenne ces troubles au cas par cas, de façon individuelle. La réponse se situe au cœur même de la réalité du travail, de ses missions, de son management, des relations des salariés, de la lutte contre l'isolement.

Cette organisation du travail connaît des changements, des évolutions, souvent nécessaires mais qu'il faut alors savoir accompagner. Mais ces changements sont très destructeurs lorsqu'ils, doivent répondre à la violence de l'économie, qui jette hors de l'entreprise des milliers de salariés. Les plans sociaux provoquent des bouleversements qui déstabilisent et culpabilisent ceux qui restent dans l'entreprise tandis qu'ils isolent et fragilisent ceux qui sont obligés de la quitter. C'est pourquoi je propose que soit mis en place un dispositif de soutien-prévention dès l'annonce du plan social, destiné à accompagner les salariés et à prendre en compte leurs difficultés humaines et psychologiques.

Enfin, je voudrais rappeler, et ceci est évidemment préoccupant, que c'est dans la tranche des trente à cinquante ans que l'on a observé la plus forte progression de suicides chez l'homme, et l'on sait bien que dans cette tranche d'âge-là, on peut évidemment connaître des difficultés conjugales, familiales mais aussi de travail. Si chacun admet que la difficulté sociale, la difficulté familiale peut être à l'origine d'une crise suicidaire, on peut admettre de la même façon que la difficulté du travail, peut, elle aussi, entraîner cette crise.

Je ne dis pas cela pour dénoncer le travail comme source de difficultés mais simplement pour rappeler que ces difficultés doivent être prises en compte, et d'ailleurs je souhaite que l'on développe les études et la connaissance de ces questions.

Je voudrais terminer par une proposition. Des orateurs avant moi ont rappelé les rapports du Conseil, le rapport sur « Travail, violence, environnement », le rapport sur « Le harcèlement moral au travail », le rapport sur « La place du travail ». Je crois que votre rapport, madame la rapporteure, complète aujourd'hui cette vision d'ensemble et je fais la suggestion que ces textes puissent être rassemblés dans une synthèse qui pourrait être celle du Conseil économique et social comme contribution de notre assemblée à cette approche nouvelle des questions du travail.

Pour terminer, puisque vous nous avez suggéré, à la suite de Christophe Dejours de « réenchanter » le travail, je souhaite qu'on suive dans cette voie jusqu'à ce que l'on atteigne la « perfection du bonheur ».

### **Groupe des professions libérales**

Le groupe des professions libérales a regretté que les professions indépendantes soient exclues du champ de la saisine, car elles tiennent à rappeler qu'elles peuvent légitimement revendiquer d'être classées quant au nombre d'heures de travail, au plus haut niveau dans la catégorie des travailleurs. Leurs professions connaissent plus que toute autre, l'insécurité, l'anxiété quant à l'avenir, le stress permanent dans leur exercice, accentué par leur responsabilité personnelle.

Le groupe des professions libérales tient à faire part avant tout, de trois considérations d'ordre général :

- si on analyse l'origine du stress, il peut vouloir traduire une volonté de se surpasser dans son travail, de faire la démonstration de sa qualité. Il peut être la traduction de vouloir bien faire. Une société qui n'accepte pas l'effort est une société en déclin ;

- si l'on admet que les facteurs professionnels pèsent dans les déterminants de santé et ont des répercussions sur l'environnement familial et la vie privée... on doit également admettre que l'environnement familial et la vie privée influent sur l'équilibre psychologique et la santé des salariés. Toute la difficulté réside dans le fait d'imputer ou pas la maladie ou le stress, à l'emploi occupé ;

- enfin, il faut bien admettre qu'on ne peut attribuer à la seule exigence de rentabilité, la pression qui s'exercerait sur les salariés. Il n'y a qu'à regarder la Fonction publique où l'on ne parle ni de compétitivité et ni de rentabilité !

Cela étant, le combat autour du stress (thème générique qui recoupe diverses pathologies) illustre deux effets des évolutions du travail : d'une part la progression rapide des risques différés et d'autre part les risques psychologiques liés à l'emploi. Les risques différés, à la différence des accidents du travail ou les maladies aiguës, ne sont pas immédiatement constatables en raison des temps de latence - parfois 40 ans entre l'exposition et l'apparition des premiers effets, ce qui rend ténu le lien entre la cause et l'effet. Or, avec l'amélioration de la sécurité sur les chantiers et dans les usines, le nombre des accidents du travail

chute ainsi que celui des maladies aiguës. En revanche, les maladies à effets différés explosent. Au 1<sup>er</sup> rang, les troubles musculo-squelettiques (lombalgie par exemple) qui représentent aujourd'hui les trois quarts des pathologies reconnues. Ces maladies à effet différé ne sont plus seulement provoquées par un mauvais aménagement du poste. Elles peuvent être liées « à l'évolution de l'organisation du travail (multiplication des postes, externalisation, intensification du travail) ». Le rapporteur a bien analysé le phénomène : le management et l'organisation du travail n'ont plus seulement des effets physiques mais aussi psychologiques.

La promotion de la santé au travail doit prendre en compte les changements du monde du travail et de la société en général, que ce soit la diversification des formes d'emploi, la population active qui est plus féminine et aussi vieillissante. Ces changements induisent de nouveaux risques. Le concept de « bien-être au travail » ne se limite pas aux seuls aspects physiques de la vie au travail, comme le rapporteur l'a bien précisé, mais s'y ajoute les dimensions morales et sociales.

Pour faire progresser la sécurité et la santé, il faut bâtir des partenariats avec l'ensemble des acteurs concernés : les entreprises elles-mêmes qui ont tout intérêt - en termes d'image vis-à-vis de l'extérieur comme de performance économique - à intégrer l'amélioration de l'environnement de travail dans une démarche globale de « gestion de la qualité ». Le médecin du travail dont le rôle de proximité et de prévention doit être renforcé. Il doit être plus associé au dialogue. Mais aussi les délégués syndicaux et les élus du personnel, qui doivent être sensibilisés et formés aux problèmes psychosociaux pour leur permettre de jouer leur rôle de veille et d'alerte. Ceux dont la mission est d'écouter et de faire l'interface entre les salariés et la direction, doivent prendre leurs responsabilités. La démarche doit être collective et la responsabilité partagée, ce que ne souligne pas le rapporteur.

On connaît mieux les risques aujourd'hui : les mutations du travail, notamment la flexibilité du temps de travail et l'individualisation de la gestion des ressources humaines, entraînent des maladies professionnelles « émergentes », le stress, la dépression ou l'anxiété, ou encore la violence au travail, le harcèlement et l'intimidation. Mais depuis 5 ans, les arrêts maladie ont littéralement explosé. Or, la Caisse nationale d'assurance maladie estime à 6 %, les abus (ce qui paraît largement être au-dessous de la réalité). Il faut rétablir la confiance entre le salarié, le médecin, et l'entreprise. La crainte d'être licencié, la peur diffuse de ce qui se passe dans le monde peut suffire chez certains, à se traduire en symptômes : il faut approfondir, décrypter la demande derrière la plainte physique, il faut peut-être aussi tout simplement « motiver » les salariés.

Comme dans toute matière, il faut rester dans la mesure. Que le travail puisse entraîner des perturbations, n'est pas douteux ; mais il faudra nécessairement que notre société accepte de l'intégrer à nouveau comme l'une des valeurs essentielles de son développement et du développement de l'homme. Il faut mettre l'homme au cœur de l'entreprise. La rapporteure doit comprendre



qu'il a été difficile au groupe des professions libérales de soutenir son projet d'avis.

### **Groupe de l'UNAF**

La question de *l'organisation du travail et des nouveaux risques pour la santé des salariés* concerne la société dans son ensemble et se situe bien au-delà des relations établies entre salariés et employeurs. Le groupe de l'UNAF remercie Elyane Bressol, pour la qualité du travail mené tout au long des débats de section.

Bien que les conditions de travail aient connu une nette amélioration au cours des dernières années, on peut constater cependant, depuis quelque temps, une stagnation, voire une régression, en particulier dans le domaine de la santé mentale. Cette situation résulte de la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail appelées « *management du résultat* », où l'on responsabilise à outrance le salarié en lui imposant une compétitivité sans limite.

Or, aujourd'hui les conditions de travail des salariés ont des répercussions importantes sur la vie de la famille. En effet, le stress est une pathologie bien différente des autres, car ceux qui nous entourent se trouvent pris dans la même spirale infernale.

Le groupe de l'UNAF fait sienne l'affirmation de l'avis selon laquelle « *L'interpénétration des sphères privées et professionnelles en matière de santé, dans le continuum de l'être humain, exige une vision globale de cette problématique sanitaire, en interdisant tout découpage mécanique entre santé au travail et santé hors travail* ». Il convient en effet d'afficher une volonté politique forte pour inscrire la santé au travail dans un champ plus global de santé publique et de construire de véritables passerelles entre les deux administrations chargées, l'une de la santé au travail, l'autre de la santé publique.

En matière de santé publique, une des actions les plus importantes est la prévention qui permet de diminuer l'incidence d'une maladie sur la population. Appliquée au monde du travail, la prévention en matière de santé est la seule qui permette de découvrir les causes des pathologies émergentes ou déclarées. En particulier, la prévention en matière de « *gestion du stress* », inspirée des thérapies comportementales, vise à restructurer les bases du « *vivre ensemble* » pour travailler autrement et instaurer des relations humaines, individuelles et collectives, quelle que soit la catégorie du salarié. L'UNAF est persuadée que le monde du travail doit s'ouvrir au monde extérieur, et principalement aux organisations qui représentent les familles.

L'avis affirme que les organisations du travail tendent à individualiser le rapport social au travail, obligeant le salarié à s'investir pour adapter sa production et son activité en fonction de la fluctuation du marché. Ces recommandations pourraient faire l'objet de mesures innovantes, comme celle, par exemple, de permettre des échanges sur les conditions de travail dans l'entreprise entre l'employeur, les organisations syndicales et les représentants

des familles. Cette proposition, quelque peu novatrice, doit être examinée avec sérieux pour l'avenir. En effet, concernant les nouvelles technologies et en particulier l'internet, la frontière s'estompe de plus en plus entre le monde du travail, la vie sociale et la vie familiale. Dès lors, qui aura compétence pour organiser les conditions d'utilisation de l'équipement informatique (besoins professionnels ou personnels ?), compétence qui ne peut être laissée aux seuls soins des partenaires sociaux. A cette fin, la Conférence de la famille de 2003 avait adopté un certain nombre de dispositions approuvées alors par les différents participants.

Le groupe de l'UNAF approuve les perspectives audacieuses et porteuses d'avenir pour les salariés, tracées dans l'avis. Il s'est prononcé favorablement.

### **Groupe de l'UNSA**

La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne spécifie que *«Tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité»*.

Le Conseil économique et social s'est déjà exprimé sur la sécurité au travail et sur la dignité. Restait la santé avec, en perspective, la possibilité de faire évoluer le droit du travail, de faire évoluer la santé publique ainsi que le dialogue social.

L'avis, s'il est suivi d'effet, permettra d'ouvrir des négociations professionnelles, débouchera sur une évolution législative et réglementaire de la santé au travail.

Si un certain nombre de pathologies physiques, reconnues de longue date, semblent être moins nombreuses, par contre des pathologies, non pas nouvelles mais nouvellement identifiées, se révèlent. En effet, l'organisation du travail dans de nombreuses entreprises a pour conséquences d'isoler les individus, même si les conditions matérielles s'améliorent. Ce qui manque de plus en plus, c'est la possibilité de dialoguer, en fait de communiquer. L'absence de lisibilité dans l'organisation du travail, les objectifs fixés pour la réalisation de tâches spécifiques, l'auto-évaluation, la compétition instaurées entre salariés ont pour résultat d'isoler et de développer la rivalité voire l'adversité. Le stress devient la norme avec ses conséquences sur la santé des salariés, d'abord mentale mais aussi physique par contrecoup.

L'avis insiste sur la nécessité de trouver les moyens d'impliquer les salariés dans la définition de l'organisation et des procédures du travail et leur évaluation.

Il est très novateur en proposant que le Code du travail s'enrichisse de droits nouveaux. En cas d'organisations pouvant provoquer des problèmes de santé, l'un d'eux - le droit à surseoir - donnerait de nouvelles compétences aux Comités d'entreprise, élargirait les fonctions du CHSCT, celles des inspecteurs du travail et celles des médecins du travail.

L'avis insiste, à raison, sur la nécessité de sensibiliser tous les acteurs responsables dans les entreprises sur les problèmes liés aux risques psychosociaux pouvant résulter de certaines organisations du travail.

Les inspecteurs du travail doivent voir leur nombre et leur champ d'intervention renforcés.

Le CHSCT prend de plus en plus d'importance. Le législateur et les accords interprofessionnels doivent en tirer les conséquences. Le CHSCT doit devenir une institution représentative du personnel, majeure, avec des droits étendus, des domaines de compétences élargis. Il faut lui donner des moyens de formation, d'intervention. Ses liens avec le Comité d'entreprise doivent être renforcés.

La médecine du travail doit travailler avec les élus du Comité d'entreprise. Le médecin du travail est un personnage majeur dans l'entreprise et son rapport annuel est un outil de compréhension et d'intervention à la fois pour l'employeur, le CHSCT et les élus.

Cet avis est un texte important. Souhaitons qu'il fasse date et serve de base à une évolution du dialogue social et donc du droit du travail. L'UNSA l'a voté.

## ANNEXE A L'AVIS

### SCRUTIN

#### Scrutin sur l'ensemble du projet d'avis

<i>Nombre de votants</i> .....	154
<i>Ont voté pour</i> .....	105
<i>Ont voté contre</i> .....	21
<i>Se sont abstenus</i> .....	28

#### Le Conseil économique et social a adopté.

#### Ont voté pour : 105

*Groupe de l'agriculture* - MM. Le Fur, Szydowski.

*Groupe des associations* - M. Bastide, Mmes Mengin, Mitrani.

*Groupe de la CFDT* - Mmes Azéma, Blassel, MM. Boulrier, Denizard, Heyman, Mme Lasnier, M. Lorthiois, Mme Lugnier, MM. Menecier, Moussy, Mme Paulet, MM. Quintreau, Vandeweege.

*Groupe de la CFE-CGC* - MM. Bonissol, Chaffin, Fournier, t'Kint de Roodenbeke, Sappa, Mme Viguier.

*Groupe de la CFTC* - MM. Deleu, Naulin, Picard, Mme Simon, M. Vivier.

*Groupe de la CGT* - M. Alezard, Mmes Bressol, Crosemarie, MM. Decisier, Delmas, Demons, Forette, Mmes Geng, Hacquemand, MM. Larose, Manjon, Mansouri-Guilani, Masson, Muller.

*Groupe de la CGT-FO* - MM. Bellot, Bilquez, Bouchet, Devy, Dossetto, Gamblin, Mme Hofman, M. Houp, Mme Monrique, M. Pinaud, Mme Pungier, M. Reynaud, Mme Videlaïne.

*Groupe de la coopération* - Mme Attar, MM. Ducrotté, Gautier, Grave, Segouin, Verdier.

*Groupe des entreprises publiques* - Mmes Bouzitat, Cotta, MM. Gadonneix, Martinand.

*Groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement* - MM. Cariot, Gérard, Mme Rastoll.

*Groupe de la mutualité* - MM. Chauvet, Davant.

*Groupe de l'outre-mer* - MM. Aboubacar, Frébault, Mme Tjibaou.

*Groupe des personnalités qualifiées* - MM. Bennahmias, Bichat, Bonnet, Brard, Mmes Braun-Hemmet, Brunet-Léchenault, MM. Debout, Dechartre, Duharcourt, Mme Elgey, M. Gentilini, Mme Guilhem, M. Jeantet, Mmes Le Galiot-Barrey, Lindeperg, MM. Motroni, Pasty, Piazza-Alessandrini, Pompidou, Souchon, Mme Steinberg, M. Teulade.

*Groupe de l'UNAF* - MM. Billet, Bouis, Brin, Edouard, Guimet, Laune, Mme Lebatard.

*Groupe de l'UNSA* - MM. Barbarant, Martin-Chauffier.

**Ont voté contre : 21**

*Groupe des entreprises privées* - MM. Boisson, Cerruti, Chesnaud, Franck, Freidel, Gauthier, Ghigonis, Joly, Leenhardt, Marcon, Pellat-Finet, Pinet, Roubaud, Scherrer, Didier Simond, Talmier, Tardy, Trépant, Veysset.

*Groupe des professions libérales* - MM. Chambonnaud, Robert.

**Se sont abstenus : 28**

*Groupe de l'agriculture* - MM. Baligand, de Beaumesnil, Boisson, Bros, Despey, Ducroquet, Ferré, Guyau, Lemétayer, Marteau, Mme Méhaignerie, MM. Patria, Pinta, Salmon, Sander, Schaeffer, Thévenot, Vasseur.

*Groupe de l'artisanat* - Mme Bourdeaux, MM. Buguet, Delmas, Gilles, Kneuss, Lardin, Teilleux.

*Groupe de la coopération* – MM. Fosseppez, Marquet.

*Groupe de l'UNAF* - Mme Marcihacy.

# **RAPPORT**

**présenté au nom de la section du travail  
par Mme Elyane Bressol, rapporteure**



Le 29 avril 2003, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section du travail la préparation d'un rapport et d'un projet d'avis sur « *Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés* ».

La section a désigné Mme Elyane Bressol comme rapporteure.

\*  
\*       \*

En vue de parfaire son information, la section a successivement entendu :

- Christophe Dejours, professeur au Conservatoire national des arts et métiers de Paris (CNAM) ;
- Jean-Pierre Le Goff, sociologue ;
- Michel Gollac, directeur de recherches au Centre d'études et de l'emploi ;
- Philippe Jarriault, médecin coordinateur, Renault ;
- Annie Thébaud-Mony, directeur de recherches à l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) ;
- Eric Albert, directeur de l'Institut français d'action sur le stress (IFAS) ;
- Philippe Davezies, maître de conférences des Universités ;
- Henri Rouilleault, directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) ;
- Michel Berthet, responsable du département Santé-travail à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

\*  
\*       \*

La rapporteure a, par ailleurs, rencontré de nombreuses personnalités qui ont bien voulu lui faire part de leurs réflexions sur ce sujet.

La section et sa rapporteure tiennent à exprimer à tous leurs remerciements pour leur apport aux travaux.





## INTRODUCTION

Le présent rapport vise à donner à la réflexion récemment conduite, à la demande du gouvernement, sur *La place du travail*<sup>2</sup>, un prolongement qui avait alors été souligné comme indispensable : il s'agit donc ici d'examiner et d'approfondir la thématique de la place de l'homme au travail sous l'angle spécifique des liens qui unissent les modalités dominantes de l'organisation du travail dans les sociétés économiques développées et les nouveaux types de risque qui peuvent, le cas échéant, en résulter pour la santé des salariés.

Dans cette perspective, le rapport a opté volontairement pour une limitation du périmètre de son examen aux modèles économiques et aux structures de production à l'œuvre dans les pays développés d'économie libérale. Il a également fait le choix de se centrer sur la seule population salariée, compte-tenu du lien de subordination direct qui lie les salariés à leur employeur. Ce faisant, il ne s'agit en aucun cas de contester le fait que les travailleurs indépendants, les artisans, les professions libérales et celles du monde agricole sont eux aussi confrontés, du fait des contraintes qu'ils subissent dans leurs activités et du « stress » qui en résulte, à des risques pour leur santé. Toutefois, il a été estimé que si ces risques présentent pour partie des similitudes avec les conditions de travail des salariés, leurs particularités sont telles qu'elles mériteraient une réflexion à part entière, permettant de dégager des propositions adaptées.

Avant toute chose, il apparaît indispensable de rappeler que les risques pour la santé et la sécurité physiques des travailleurs ne peuvent pas à ce jour être considérés comme ayant disparu dans les pays développés. Certains secteurs semblent de ce point de vue plus particulièrement vulnérables, dès lors qu'ils connaissent une persistance ou encore une émergence de formes de travail pénibles, présentant des risques immédiats ou différés pour la santé des travailleurs, les trois facteurs allant même jusqu'à se cumuler pour les activités des secteurs les plus exposés. Afin de faire face au caractère préoccupant des conditions de travail des travailleurs, les partenaires sociaux et le législateur interviennent activement et depuis plusieurs décennies dans la double perspective d'apporter des correctifs et de prévenir les risques professionnels, l'ampleur des résultats méritant à cet égard d'être soulignée.

On s'accorde généralement à reconnaître que les formes de pénibilité générant de tels risques pour la santé physique ont eu tendance à diminuer, sous l'effet conjugué des techniques, des avancées de la connaissance en général, de la médecine et de l'ergonomie en particulier, mais aussi des luttes sociales et de la législation. Toutefois, le présent rapport tient à appeler aujourd'hui encore l'attention de chacun sur la nécessité absolue qu'il y a de maintenir le cap en matière de prévention des risques professionnels. En effet, les efforts réalisés

---

<sup>2</sup> Avis adopté par le Conseil économique et social le 9 juillet 2003 sur *La place du travail*, rapport présenté au nom de la section du travail par Bernard Vivier.

tout au long du XX<sup>e</sup> siècle et accélérés dans les dernières décennies se sont traduits au fil du temps par l'édiction de mesures visant à éradiquer les conditions les plus pathogènes de travail et à repenser les modes d'organisation du travail et de la production dans le sens d'une meilleure prise en compte des travailleurs. Ils ne doivent pas se relâcher, sauf à faire prendre à nos sociétés le risque sanitaire, économique et social d'une régression de la santé au travail.

Par ailleurs, à côté du tableau de l'ensemble des pathologies générées par le port de charges lourdes ou encore l'exposition au bruit continu ou à des substances pathogènes, les médecins épidémiologistes, les médecins du travail, mais aussi les responsables et les acteurs des conditions de travail, observent depuis quelques décennies l'apparition de nouvelles formes de pénibilités et d'usure au travail, qui présentent la caractéristique de porter atteinte au psychisme des travailleurs avant même que de trouver une éventuelle traduction pathologique touchant à leur corps. Il serait en effet réducteur de ne considérer que la santé physique, ou encore de découpler dans l'analyse la santé physique de la santé mentale, leurs composantes étant à l'évidence intimement liées dans l'existence des individus.

Longtemps moins documentées et prises en charge que les pathologies physiques liées à l'exercice professionnel, les affections mentales qui peuvent être liées aux modes d'organisation de l'activité de production commencent à être aujourd'hui mieux identifiées et décrites dans leurs causes comme dans leurs conséquences. Cet état de fait peut être vu à la fois comme un signe patent de leur aggravation sous nos latitudes, ou encore et plus sûrement comme la marque d'une prise de conscience plus large de la part des acteurs, à la faveur des avancées des travaux de recherche des spécialistes de la sphère médicale et sociale. En effet, les spécialistes s'accordent à dire que « *la population se contente trop souvent d'intérioriser le discours médical sur la santé, qui tend à confiner ces problèmes au niveau individuel sans tenir compte de l'impact de l'environnement professionnel* »<sup>3</sup>.

On observe une montée progressive, dans les études des chercheurs, comme dans le débat public ou encore au travers de l'expression des revendications des salariés et de leurs représentants, de notions jusqu'alors peu étudiées telles que celles de la charge mentale, du « stress » ou encore de la santé mentale. L'appréhension des phénomènes d'usure, des syndromes d'épuisement professionnel, de la montée des cas de Troubles musculo-squelettiques (TMS) dans des secteurs professionnels jusqu'alors épargnés, se réalise sur la base d'études, de cohortes d'enquêtes d'opinion et d'études monographiques, et bénéficient, en outre, de l'apport de nouveaux outils de compréhension et d'analyse, tels que ceux de la discipline encore jeune de la psycho-dynamique du travail. L'usage au service de la santé au travail de ces méthodes de recherches permettent notamment de s'interroger sur le sens exact appliqué au monde du

---

<sup>3</sup> Cassou, 1997, cité dans l'ouvrage de Michel Gollac et Serge Volkoff, les *Conditions de travail*, Editions Repère, La Découverte.

travail du terme de « stress », par ailleurs si communément utilisé, et d'écarter cette manifestation émotionnelle de réaction comme figure centrale de l'analyse des nouveaux risques liés à l'exercice d'un travail.

Le présent rapport ambitionne d'analyser des formes émergentes de risques pour la santé des salariés pouvant résulter, dans le contexte économique et social contemporain, des nouveaux modes d'organisation du travail et de management. En effet, si le modèle organisationnel industriel du travail, fondé globalement sur une division poussée des tâches et une distinction entre conception et exécution n'a pas disparu, ces formes d'organisation étant encore souvent présentes y compris dans le secteur tertiaire, des changements majeurs ébranlent fortement ce modèle sous la pression de multiples facteurs parmi lesquels l'amélioration de la productivité des entreprises, l'opportunité des nouvelles technologies de l'information, ou encore les nouvelles aspirations sociales des salariés eux-mêmes.

D'essence moins physique que mentale dans leurs causes, ces phénomènes d'usure et de souffrance au travail sont repérés et décrits, à la faveur d'outils d'analyse, valides désormais, de nombre et de qualités suffisants. Il semble à partir de là, permis de porter le regard sur ces nouvelles affections, dans leur lien avec les modèles organisationnels dominants, l'hypothèse centrale étant celle de la nécessité d'une prise de conscience par les acteurs économiques, médicaux et sociaux de ces nouveaux risques professionnels, et d'une appropriation rapide de nouveaux cadres d'analyse et de nouveaux modes d'élaboration des organisations du travail, afin d'engager une réflexion sur les phénomènes de recomposition organisationnelle à l'œuvre et agir dans le sens de la mise en cohérence des modèles et de l'amélioration des conditions de vie, et partant, des aspirations de la santé, des salariés au travail.

L'ambition de l'avis, qui se veut réaliste dans ses applications, est dès lors de permettre de formuler des propositions parvenant à articuler plus harmonieusement, au travers de l'organisation du travail, les intérêts des acteurs du jeu économique et social.

\*  
\*       \*  
\*

## **I - MUTATIONS INDUSTRIELLES, ORGANISATIONS DU TRAVAIL ET SANTÉ DES SALARIÉS**

### **A - CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL ET ORGANISATION DE LA PRODUCTION**

#### **1. Données économiques et sociales**

Chacune des générations d'hommes et de femmes qui se sont succédées depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle a pu avoir la certitude de vivre un processus d'accélération sans précédent du progrès technique et des modes de production. Ce sentiment a été accentué dans la période récente par les changements intervenus dans les modes de consommation et de vie. C'est dans la perspective de tenter de décrire et caractériser ces phénomènes que les historiens ont forgé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle le concept de « révolution industrielle ». Ce dernier désigne un type de rupture particulier, une modification des modes de production et de consommation conduisant de manière inéluctable au développement de nouvelles formes de production.

L'évolution des systèmes techniques et organisationnels ne peut être comprise que si l'on tient compte des spécificités technologiques et institutionnelles de chacun d'entre eux ainsi que de la manière dont ces systèmes successifs se sont imbriqués dans le temps. Ces évolutions consécutives ont pu être qualifiées de véritable processus de « destruction créatrice », pour reprendre l'expression de l'économiste Joseph Schumpeter, dans lequel les éléments vieillissants de la structure économique sont conduits à disparaître du fait de l'évolution des produits, des procédés de production ou encore de la demande.

A chacun de ces systèmes techniques et organisationnels correspond, à un moment et pour un temps donné, une organisation particulière de l'économie et des structures de production. L'émergence d'un système entraîne le plus souvent la construction progressive d'un nouveau modèle de production, de biens et de services et de formation de la main-d'œuvre. Ce nouveau modèle détrône le précédent sans pour autant le faire disparaître complètement. La nouvelle répartition du travail entre secteurs et à l'intérieur d'une branche professionnelle entre conception, fabrication, service, ne chasse pas totalement les formes anciennes. Bien que déclassées dans le discours des organisations du travail, ces dernières continuent en effet de structurer de larges secteurs de l'économie.

Les évolutions qui en résultent ne sont perceptibles qu'à la condition de les replacer dans leur cadre historique, afin d'en percevoir les logiques et les dynamiques globales. A cet égard, on rappellera que le périmètre du présent rapport se limite volontairement à l'examen des pays développés, auxquels la France, hier comme aujourd'hui, peut utilement se comparer s'agissant tant de son positionnement dans les échanges économiques et financiers que de ses structures de production ou encore de ses modes d'organisation du travail. Par opposition aux systèmes étatisés qui durant des décennies ont connu des

expériences diverses, les pays développés d'économie libérale et les systèmes de production qu'ils recouvrent font donc l'objet d'un rappel historique, considérant que les mutations actuelles dans les systèmes de production et d'organisation du travail sont pour partie nées de cette genèse.

*1.1. D'une révolution industrielle à l'autre : du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle au début du XX<sup>e</sup> siècle*

La première révolution industrielle, qui débute en Grande-Bretagne au XVIII<sup>e</sup> siècle, tout comme d'ailleurs celles qui suivront au cours du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle, va provoquer une césure majeure dans le rythme de développement du monde occidental.

Les pays européens et les Etats-Unis vont ainsi connaître une forte expansion au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, générée par la diffusion de cette première révolution industrielle en Europe et en Amérique du Nord. Cette expansion s'accompagne de la diffusion de ces processus d'industrialisation.

Ces révolutions industrielles constituent une rupture majeure pour l'histoire de l'humanité. Le niveau de vie moyen, qui avait, en Europe, très lentement évolué du début de notre ère au XVII<sup>e</sup> siècle, va ainsi être multiplié par quinze entre 1700 et 1990. Césure dans le niveau de revenu par tête, les mutations industrielles, techniques et économiques se traduisent également par une espérance de vie moyenne plus que doublée en trois siècles dans les pays occidentaux.

On va ainsi assister à un profond bouleversement des structures sociales, que peuvent contribuer à illustrer deux indicateurs : le pourcentage d'agriculteurs dans la population active et le taux d'urbanisation. Vers 1700, trois actifs sur quatre travaillent dans l'agriculture, contre moins d'un sur dix aujourd'hui. 10 % de la population vit au sein de villes ou d'agglomérations en 1700, contre plus de 70 % aujourd'hui, les femmes étant de fait écartées du travail salarié.

Sur le plan des techniques, à la veille de la Première Guerre mondiale, on observe que la domination du charbon et de la vapeur, pour réelle qu'elle soit, se trouve en fait radicalement remise en question par l'émergence, depuis les années 1880, de filières techniques nouvelles, telles que l'électricité, le moteur à explosion à base de pétrole et la chimie organique.

Il existe par ailleurs un contraste net tant d'un point de vue technologique qu'éducatif entre les pays économiquement développés et ceux qui ne le sont pas. La première révolution industrielle est marquée par des innovations empiriques et réalisée par une main-d'œuvre qui sans disposer d'une qualification initiale formalisée, déploie de fait un savoir-faire acquis par l'apprentissage, et ce tout au long du processus de fabrication.

Les contraintes vont être différentes à partir de 1900, dès lors que la mise au point d'un outil industriel exige une formation préalable et plus uniforme des individus et la mise en œuvre d'un investissement éducatif de base beaucoup plus important. L'Allemagne montre la voie dans laquelle d'autres pays vont

ensuite s'engager, en mettant en place un système d'enseignement technique dès la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle.

Du point de vue du développement économique, on observe dès la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, une intensification sur des bases relativement modernes de la production et des échanges. Placée sous l'égide de l'Europe, cette phase de l'histoire économique se traduit par le fait que tout se fabrique, se transforme, s'échange sur un marché du commerce international où les distances commencent déjà à se réduire du fait de la révolution des transports qui s'effectue du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle aux années 1900 : du chemin de fer au téléphone, du navire à la vapeur, ou encore de l'automobile à la presse.

C'est ainsi que dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, une importante production agricole et industrielle se vend et s'achète. La dynamique de croissance de cette période est heurtée, et d'amples cycles de variations s'expriment, tant à la hausse qu'à la baisse. L'intensification des échanges tend à s'accélérer du fait d'un mouvement croissant de circulation des capitaux. L'Europe industrielle va nourrir cette économie et ces placements et en retirer des bénéfices considérables, qui s'expriment aussi bien d'un point de vue économique que financier, géographique ou politique.

### *1.2. Du début du XX<sup>e</sup> siècle à la Seconde Guerre mondiale*

Entre 1898 et 1914, les taux d'investissement relevés dans l'ensemble des pays industrialisés connaissent un essor important, atteignant en Allemagne et aux Etats-Unis des niveaux très élevés. Ces deux pays sont également ceux dont la croissance est dans la période la plus forte, et ceux où se développent le plus précocement et le plus largement les technologies nouvelles. C'est dans cette période que l'on passe, par étapes successives, de l'entreprise artisanale à l'industrie de production de masse et au taylorisme.

La Première Guerre mondiale, dont l'Europe industrielle sort très affaiblie, va venir changer la donne et bouleverser le rapport de force économique. On assiste dans la période à l'implosion des systèmes de régulation qui avaient prévalu dans la très longue période précédente, durant laquelle l'Europe se positionnait « au cœur du monde ».

La durée et les conséquences démographiques de la Première Guerre mondiale auront, par ailleurs, une influence significative sur les conditions de travail, les femmes intervenant, dans cette période particulière, de manière massive dans le processus de production.

On rappellera à cet égard, s'agissant de la France, les grèves des conserveries de Bretagne, pour souligner que se seront alors des ouvrières qui agiront pour l'obtention de meilleures conditions de travail et l'augmentation des salaires, contribuant ainsi à une amorce dans le bouleversement des rapports sociaux.

Après le premier conflit mondial, les Etats-Unis accèdent au rang de première puissance mondiale et commencent à jouer un rôle significatif dans l'économie internationale, à laquelle ils n'avaient jusqu'alors que peu participé. Propulsés ou occupant le rang de puissance dominante, les Américains vont diffuser, avec les marchandises et les capitaux, leur culture et leur vision du monde.

C'est dans ce contexte que la crise boursière et spéculative, qui intervient en 1929 dans un premier temps dans ce pays, va être à l'origine d'une crise économique mondiale majeure. Cette dernière mettra avec acuité en évidence d'une part l'interdépendance des économies nationales, phénomène qui n'avait pas auparavant été souligné avec autant de clarté. Elle soulignera d'autre part qu'il peut y avoir un ajustement des normes de production sans ajustement pour autant des normes de consommation. Ainsi dans les années 1920, les gains de productivité ont été accrus de manière considérable du fait de la mécanisation et de la rationalisation du travail, mais les salaires sont restés trop faibles pour permettre l'écoulement de cette production de masse, créant une crise de débouchés sans précédent.

### *1.3. L'après Seconde Guerre mondiale*

La Seconde Guerre mondiale a des conséquences considérables pour les entreprises et l'ensemble du système économique et social. La période qui suit le conflit va notamment être marquée par l'expression d'une volonté de reconstruction et de modernisation, dans un contexte de bipolarisation géopolitique du monde. Il résultera, de l'instauration pour une longue période de la guerre froide, un esprit de compétition mutuel des deux blocs dans le domaine économique, qui produira ses effets à long terme sur l'organisation de la production.

La croissance économique se fait alors durable, scandée par des fluctuations qui ne viennent pas remettre en cause le rythme de croissance tendanciel soutenu. Dans cette période, les Etats-Unis poursuivent un mouvement ayant pour effet de conforter leur position. Ils deviennent en quelque sorte par la mise en œuvre du plan Marshall, les banquiers d'une partie du monde.

C'est enfin dans ce contexte qu'au sortir de la Seconde Guerre mondiale, l'Organisation des Nations unies (ONU) sera instituée non seulement pour maintenir la sécurité collective et assurer la paix, mais aussi pour garantir les libertés politiques, économiques et sociales sur l'ensemble de la planète. Pour y parvenir, des organes de régulation seront mis en place, permettant de recréer un marché économique mondial.



A la suite de la conférence de Bretton Woods naîtront ainsi, en 1947, le Fonds monétaire international (FMI), l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) et l'Organisation Internationale du travail (OIT), dont l'une des idées maîtresses est d'œuvrer à l'amélioration des conditions de travail des travailleurs de l'économie occidentale.

La construction de ce nouvel ordre géopolitique et économique va rendre possible un nouvel essor du commerce international. Ainsi, dans le prolongement de la période de reconstruction des années 1950, les échanges mondiaux vont tripler entre 1960 et 1973, trois grands pôles (Etats-Unis, Europe, Japon) réalisant à eux seuls plus de 66 % des échanges. Si l'on ne peut pas encore parler de domination sans partage des Etats-Unis du point de vue de sa suprématie et de ses logiques économiques ou encore de la diffusion de sa culture, une perspective renouvelée de l'économie libérale se diffuse toutefois dans les esprits et les pratiques managériales. Cette vision postule en particulier qu'avec la démultiplication des moyens de production et celle des biens, l'enrichissement des uns va pouvoir favoriser celui des autres.

Après cette phase intense de reconstruction, les pays occidentaux industrialisés vont connaître, jusqu'à la fin des années 1960, une expansion économique sans précédent, qui se matérialisera sur trois fronts distincts : un redressement monétaire international, un développement des échanges internationaux et enfin une révolution dans les méthodes de production à travers l'avènement de la mécanisation de l'agriculture, puis l'automatisation et de l'informatique.

La mécanisation des ateliers et l'entrée dans les foyers des technologies de l'information (le transistor est inventé en 1948, le magnétoscope en 1956) vont ainsi jeter les bases de la société dans laquelle nous vivons encore aujourd'hui.

C'est également dans cette période que s'opère une nouvelle et forte augmentation de la productivité du travail, rendue possible par l'utilisation de nouvelles techniques, l'installation d'équipements neufs, accompagnés de nouveaux modes d'organisation du travail. Les instruments privilégiés de cet approfondissement technologique et organisationnel passent par l'élaboration de nouvelles connaissances scientifiques ainsi que par un fort investissement des entreprises dans l'activité innovante.

Pour contrôler l'évolution des savoirs et maîtriser les changements techniques, les Etats et les entreprises mobiliseront ainsi des moyens à la fois humains et financiers considérables. Ils créeront des institutions et des administrations spécialisées, ouvriront des laboratoires et mettront en œuvre des politiques volontaires de soutien à l'innovation. L'expérience japonaise des années 1950-1960, fondée sur la mise en place de réseaux favorisant la circulation de l'information et la coopération entre les entreprises servira, à cet égard, de modèle à la plupart des pays développés dans les décennies suivantes.

Jusqu'au début des années 1970, ces gains de productivité vont permettre en Amérique du Nord et en Europe d'accroître à la fois les profits, les investissements et les salaires. La mobilisation des travailleurs dans cette période, plus particulièrement révélée en 1968, n'y est pas étrangère. Cette évolution se traduit par un développement considérable du marché des biens de consommation. La hausse de la production qui en résulte s'explique également, sur le long terme, par l'existence d'une très forte demande mondiale.

Dans ce contexte, l'Europe voit également s'accroître son Produit intérieur brut (PIB) à un rythme en moyenne légèrement supérieur à celui de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle. A compter de 1957, la Communauté économique européenne (CEE) s'engage progressivement dans la construction d'une vaste zone de libre-échange, instaurant des tarifs douaniers communs pour les exportations et inscrivant la souveraineté des différents états en matière de politique économique et sociale, dans certaines limites communes.

Dans le même temps, l'intervention des Etats, dans le cadre d'un système d'économie mixte, permet d'atténuer les fluctuations, cependant que le renforcement et la généralisation de la protection sociale et la gratuité de l'enseignement vont promouvoir une certaine forme de bien-être social. Le monde occidental se lance ainsi dans la voie d'une évolution dont il convient de tracer les grands traits.

Le niveau général d'éducation, ainsi que celui de la qualification des salariés, s'accroît de manière notable. Syndicats patronaux et ouvriers s'orientent vers une gestion paritaire et contractualisée de la protection sociale, qui se traduit en France par la création de la sécurité sociale et des caisses de retraite en 1947, puis par la création de l'assurance chômage en 1958. Au-delà, on observe un relatif consensus de fait sur la nécessité de produire plus afin d'accroître le volume des richesses. Il en résulte non seulement la croissance des services sociaux et de la santé, mais également une certaine idée du développement et une politique de revenus en lien avec les taux de croissance de la période.

#### *1.4. La fin des Trente glorieuses : le temps des ruptures*

Les filières techniques dominantes de la période antérieure vont continuer de s'épanouir jusque dans les années 1960 pour former un système original fondateur de l'économie de marché. Ses composantes sont complémentaires les unes des autres : consommation de masse, production et culture de masse, développement des macro-systèmes et des réseaux. Toutefois, les technologies de l'électronique et des nouveaux matériaux, qui se sont développées pour répondre aux besoins de la consommation, vont peu à peu modifier les conditions du fonctionnement de la production et de la consommation, ouvrant une phase de concentration et de centralisation du capital et entraînant des transformations dans les structures industrielles et financières.

Parallèlement, dès la fin des années 1960, le déséquilibre de la balance commerciale américaine, la dévaluation du dollar, jusqu'alors véritable étalon monétaire, et l'amorce d'un processus inflationniste toujours plus difficile à contrôler, vont constituer les premiers symptômes de la crise à venir.

En 1968, une vague contestataire va prendre pour cible, dans les pays développés, les différentes formes de hiérarchisation en vigueur tant dans la société que dans les entreprises de l'époque. Une partie non négligeable des populations va exprimer le désir et la volonté de vivre et de travailler autrement. Dans une période de prospérité, les travailleurs vont se mobiliser en faveur de leurs revendications. Ce signal d'alerte marquant la fin d'un certain consensus va notamment se traduire par des formules et des slogans tels que : « *méto-boulot-dodo : ras-le-bol* ». Des visions alternatives de la place relative du travail dans la vie, de son sens, ainsi que des conditions dans lesquelles il pourrait s'exercer, sont portées par les travailleurs et en leur sein plus particulièrement par les plus jeunes sur le point d'entrer dans le monde du travail, formant les prémices d'une remise en cause des règles de fonctionnement issues notamment du taylorisme.

Enfin, en 1972, un rapport du Club de Rome formé d'intellectuels, d'experts et de chefs d'entreprises, va pointer les revers du progrès ainsi que les limites nécessaires à la croissance dès lors que l'on cherche à ne pas épuiser prématurément les ressources naturelles. Il préconisera la croissance zéro, dans un contexte bientôt marqué par une très forte augmentation du prix du pétrole, qui va durablement modifier la perspective d'un recours à une énergie inépuisable et bon marché. La période qui suit va se caractériser par des ruptures politiques, techniques, sociales, et dans les entreprises par des réorganisations internes et la recherche de nouvelles stratégies.

### 1.5. Données relatives à la France

#### a) Facteurs démographiques et comportement d'activité

Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, en France, ainsi que le rappellent Olivier Marchand et Claude Thélot<sup>4</sup> deux tiers des actifs sont employés par le secteur agricole. Si l'on raisonne hors agriculture, les actifs appartenant à l'artisanat, à l'industrie ou au bâtiment (20 % des actifs) sont notablement plus nombreux que ceux qui travaillent dans les services (de l'ordre de 15 %).

Jusque vers 1810, la décroissance de la part de l'agriculture est lente, avant de s'accélérer vers 1870. A cette époque, seul un actif sur deux exerce encore dans ce secteur. Dans le même temps, la part des emplois industriels décolle pour se rapprocher des 30 %. A la veille de la Première Guerre mondiale, moins de 40 % des actifs travaillent dans l'agriculture, 33 % dans le secteur secondaire et 28 % dans les services. L'affaiblissement relatif de l'agriculture et de l'artisanat au profit des industries en développement va contribuer, pour un temps, à écarter

---

<sup>4</sup> *Le travail en France : 1800-2000*, Olivier Marchand et Claude Thélot, Essais & Recherches, Nathan, 1997.

du travail une partie des femmes, qui étaient précédemment impliquées aux côtés de leurs maris dans la production.

Le partage de la main-d'œuvre à parts à peu près égales entre les trois grands secteurs se réalise entre les deux guerres. En 1936, la structure économique de la population active est de 32 % dans le primaire, 34 % dans le secondaire, 35 % dans le tertiaire.

Les fortes évolutions de l'Après-guerre mondiale sont mieux connues. C'est ainsi qu'aujourd'hui, moins de 5 % des actifs occupés travaillent dans l'agriculture, 26 % dans l'industrie, et près de 70 % dans les services.

Naturellement, des distinctions plus fines sont utiles pour l'analyse, par exemple pour séparer le secteur du bâtiment-travaux publics (6 % des actifs occupés) et l'industrie *stricto sensu* (20 %) ou encore différentes activités au sein même du secteur tertiaire. En particulier, 22 % des actifs occupés sont aujourd'hui engagés dans des activités non marchandes (Fonction publique d'Etat et hospitalière, collectivités locales, sécurité sociale... ) et 47 % dans des activités tertiaires marchandes (transports, commerces, services rendus aux entreprises ou aux ménages). Les catégories socio-professionnelles elles-mêmes sont en pleine mutation. L'un des traits les plus marquants de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle est, à cet égard, le mouvement de salarisation croissante du travail, qui touche également le monde patronal par une diminution progressive du travail indépendant.

S'agissant des structures sectorielles de la population active masculine et de la population active féminine, les évolutions qu'elles ont connues depuis deux cents ans sont très proches de l'évolution d'ensemble. Dans les deux cas, la part de l'agriculture diminue d'abord lentement, puis de plus en plus rapidement. De même, les retournements dans l'évolution de la part de l'emploi industriel sont globalement concomitants entre les hommes et les femmes. On peut toutefois remarquer que la part des femmes travaillant dans l'industrie augmente plus en fin de période qu'au début. Au cours de la seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle, l'emploi s'est accru beaucoup plus sensiblement pour les femmes que pour les hommes. Aujourd'hui en France, plus de quatre femmes sur cinq travaillent dans les services contre trois hommes sur cinq ; inversement, 15 % des femmes actives occupées appartiennent à l'industrie contre 35 % des hommes.

#### b) Activité économique nationale et productivité

Entre 1896 et 1998, l'activité économique nationale, exprimée au regard du PIB, connaît une progression annuelle moyenne de 2,4 %. Si ce chiffre peut apparaître modeste au regard des Trente glorieuses où ce taux atteint en moyenne 4,5 %, il convient de noter cependant que la production est dans la période multipliée par plus de dix. Cette progression s'explique par la hausse de la productivité du travail plus que par l'augmentation du nombre de travailleurs. En effet, le nombre d'emplois n'a progressé au cours de ce siècle que de quatre millions, la population au travail passant de 19 à 23 millions de personnes dans le même temps où la durée du travail productif diminuait presque de moitié.

Au terme de ce mouvement séculaire, en France comme dans l'ensemble des pays économiquement développés, un nombre sans cesse réduit d'heures travaillées a permis de livrer une production en quantité supérieure et d'occuper un nombre croissant de travailleurs dans le contexte d'une réduction tendancielle de la durée du travail.

On observera, à cet égard, que la productivité horaire du travail a augmenté de la façon la plus considérable, puisqu'elle a été multipliée par seize, ce qui représente une progression annuelle moyenne de 2,8 %. Les progrès techniques combinés aux nouvelles organisations du travail ont en effet entraîné une baisse des coûts de production et un accroissement considérable de la productivité. En particulier, l'apport d'équipements productifs de plus en plus performants, qui tout à la fois augmentent la capacité de production et se substituent en partie au travail direct, a permis de réaliser des gains de productivité contribuant à la croissance. Dans la période des Trente glorieuses, le cycle de croissance presque ininterrompu a permis de quasiment quadrupler le PIB.

Au sortir de la Guerre mondiale, la société française, au travers notamment du programme mis en place par le Conseil national de la Résistance (CNR), se montre confiante dans son avenir économique et industriel, et bâtit sa cohésion à partir du statut du salarié et de la protection sociale qui lui est attaché.

#### c) L'impact des révolutions industrielles en France

Au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, on assiste en France à un essor des technologies (électricité, moteur à explosion, métiers et peigneuses mécaniques, hauts fourneaux...) entraînant la création de nouveaux centres de production (manufactures, grandes entreprises). Les machines se perfectionnent, se spécialisent et gagnent progressivement tous les secteurs d'activité. La population ouvrière s'accroît par un afflux de ruraux. Dans le même temps, nombre d'observateurs constatent que l'exploitation et la pénibilité du travail se renforcent. Ce phénomène va provoquer des résistances et de nombreuses révoltes parmi les travailleurs, telles que celle portée par les canuts en 1831, sur le registre d'une mécanisation destructrice d'emplois, de journées trop longues et de salaires insuffisants.

Le paternalisme est une composante forte et apparaît dans de nombreux cas comme une réponse possible, permettant de fixer la main-d'œuvre rurale et de lui permettre de supporter, à la faveur du déploiement de mesures sociales destinées aux travailleurs tout autant qu'à leurs familles, les contraintes du nouvel ordre industriel.

Durant les deux premiers tiers du XIX<sup>e</sup> siècle, la masse des industries de consommation était le fait de petites entreprises, souvent artisanales, avec une main-d'œuvre vivant au rythme des champs autant qu'à celui des usines. A côté apparaissent néanmoins quelques entreprises modernes, participant pleinement au développement industriel.

Si l'on cherche à avoir une idée d'ensemble des grandes entreprises françaises qui structurent l'industrie dans les années 1900, on constate que les plus grandes d'entre-elles restent en moyenne toujours de taille plus modeste que les américaines, les allemandes ou les britanniques. Le développement des grandes entreprises est en effet plus tardif en France qu'aux Etats-Unis, en Allemagne ou encore en Grande-Bretagne. Le rythme du changement technique s'accélère brusquement à partir de 1905. Le système industriel français s'engage alors dans un processus de modernisation dont les effets se prolongent, quoique de manière non linéaire, au-delà des conséquences économiques des deux guerres mondiales du XX<sup>e</sup> siècle.

On assiste en France, au tournant des années 1950 à 1960, à une internationalisation de l'économie ainsi qu'à une explosion des échanges, qui prennent pour cadre les accords passés dans le cadre du General agreement on tariffs and trade (GATT)<sup>5</sup>. Les années 1960 sont marquées par l'établissement de bases nationales solides et l'ouverture croissante de notre économie vers l'international, les années 1970 par une croissance du nombre des redéploiements industriels.

Dans le même temps, en France, la croissance économique est forte et assez régulière, alors que les rythmes sont plus heurtés aux Etats-Unis, en Allemagne fédérale et au Japon où, en 1965, le taux chute à 3,5%.

La période est placée sous le signe d'une évolution démographique nette. La population active se stabilise jusqu'en 1962, puis augmente à la faveur de l'entrée significative des femmes sur le marché du travail : elles en représentent 27,6 % en 1962, contre 30,3 % en 1975.

Le temps passé au travail augmente. La semaine moyenne est de l'ordre de 44 heures en 1966 du fait de l'explosion des heures supplémentaires, les salariés cherchant à améliorer leur pouvoir d'achat afin de consommer plus.

S'agissant de la population des travailleurs immigrés travaillant en France, résultant de deux vagues d'immigration aux raisons différenciées, on observe qu'elle est, en 1946, de 1,7 millions (4,3 %). Au milieu des années 1950, à la faveur d'une politique de stimulation de la part de l'Etat, cette immigration va augmenter, pour avoisiner, en 1974, les 3,4 millions (6,5 %). L'absence d'investissements matériels par certains employeurs, liée à une mauvaise utilisation de cette main-d'œuvre à bas coût, se solde par un retard d'adaptation des structures de l'économie.

Cette période coïncide enfin avec une forte demande de la société, en terme de logements, d'équipements ménagers, d'automobiles, de loisirs. La productivité est en nette augmentation entre 1949 et 1969. Elle croît par « homme-année » au rythme moyen de 4 % à 5 % par an, soit un rythme deux fois plus important que dans la période précédente. Si le temps travaillé « par

---

<sup>5</sup> Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce.

ménage » ne baisse guère, celui des salariés en activité se réduit quant à lui tendanciellement.

*d) Les politiques industrielles et la planification « à la française »*

Pendant plusieurs décennies, notamment avec les programmes de nationalisation et la mise en place d'une politique de planification, l'Etat a longtemps fait preuve de la volonté d'orienter et d'appuyer une politique industrielle. Des nationalisations sont ainsi conduites dans les secteurs clés tels que les transports, les charbonnages, l'électricité, dans le dessein de rationaliser des activités ayant un caractère de service public.

Pour parfaire la rationalisation de la gestion économique et sociale, la France, comme d'autres pays de la zone économique à la même époque, se dote d'outils de planification. Ces outils, liés à l'apparition de la comptabilité nationale, sont conçus pour porter leurs fruits en termes de prévision sectorielle au regard des politiques globales conduites. L'administration spéciale du Plan créée en France, outil au service du développement, de la modernisation et de la compétitivité permet, du fait de la concertation entre les partenaires sociaux qu'elle organise, d'afficher des objectifs de production partagés par l'ensemble des acteurs économiques et sociaux. Elle mobilise ainsi lors des crises et des retournements de conjoncture une panoplie d'outils d'intervention budgétaires et monétaires.

## **2. Production industrielle de masse et modèles dominants d'organisation**

La sociologie des entreprises et de leur organisation explique que la forme optimale d'organisation n'a pas encore été trouvée, une forme vers laquelle la sphère économique et sociale tendrait, mue par les effets d'un progrès continu, en éliminant progressivement les obstacles à la rationalité économique. De fait, il apparaît que chaque forme d'organisation constitue, à son époque, une tentative de réponse aux défis que les relations sociales, les évolutions générales des sociétés développées et la concurrence entre les capitaux posent aux dirigeants et aux propriétaires. La qualité dépend également de l'engagement des travailleurs à faire valoir leurs aspirations.

### *2.1. L'organisation scientifique du travail : division du travail et spécialisation*

Dans ses débuts, l'industrialisation a utilisé le travail à domicile, sans que ce dernier, dans les conditions où il était utilisé, donne pleinement satisfaction. Il était alors en effet miné par les problèmes d'irrégularité de la production, de perte et de défaut de qualité. La concentration de l'activité au sein des usines précède donc de fait l'apparition des innovations technologiques, qui s'explique en réalité davantage par des innovations organisationnelles.

L'économiste anglais Adam Smith a montré le premier les répercussions de la division du travail et de la spécialisation dans la fabrique, sur l'augmentation de la productivité. Il raisonne en termes de division sociale du travail, facteur rationnel au service de l'efficacité économique, permettant outre une économie de temps, une économie de spécialisation et une économie d'innovation. Il estime que la décomposition du travail en unités de base permet la standardisation et est de nature à favoriser l'invention de machines elles-mêmes susceptibles de permettre d'accroître la productivité.

Il prend pour exemple la fabrication des épingles, divisée en dix-huit opérations distinctes, remplies par autant de personnes différentes. Si au sens large la division du travail correspond à une simple répartition des tâches entre les individus, elle signifie, dans un sens plus précis, une décomposition du processus de production en de nombreuses tâches partielles, cette décomposition devant permettre une plus grande efficacité. Si chaque tâche partielle est confiée à une personne, chacune d'entre-elles sera plus efficace que si elle devait réaliser plusieurs opérations différentes (suppression des pertes de temps, importance de l'habitude...).

#### a) Le taylorisme

L'Organisation scientifique du travail (OST) se fonde sur les principes définis par Frederic Winslow Taylor, ingénieur américain. L'OST se présente comme l'une des modalités d'organisation les plus directement productives dans la majeure partie du XX<sup>e</sup> siècle, ce qui explique sans doute qu'elle inspire encore aujourd'hui de nombreuses organisations du travail, industrielles ou non, en quête d'optimisation des processus de production.

Ingénieur après avoir commencé sa carrière comme ouvrier, l'Américain F.W. Taylor met au point, dans les premières années du XX<sup>e</sup> siècle, une méthode d'organisation du travail qu'il qualifie de scientifique. Dans son ouvrage intitulé *Direction scientifique des entreprises*<sup>6</sup>. Il critique l'organisation traditionnelle du travail dans laquelle prédominent les ouvriers qualifiés de fabrication, autonomes et maîtres de leur temps et de leur activité en raison des savoir-faire qu'ils déploient. Pour F.W. Taylor, l'amélioration de la productivité doit passer par un meilleur contrôle sur l'activité réelle. Prônant la réconciliation des ouvriers et des patrons pour la prospérité générale, il énonce alors les grands principes de son OST.

Partant d'une préoccupation constante de vitesse et de performance, le fondement du système est l'analyse scientifique des gestes, des temps, des pauses. La suppression des gestes inutiles, la décomposition des opérations et l'analyse des outils employés doivent permettre de trouver la méthode de production la plus efficace pour chaque ouvrier, *The one best way* (la meilleure méthode). F.W. Taylor propose ainsi une *division horizontale du travail* où chaque ouvrier se voit confier une série de tâches élémentaires bien délimitées.

---

<sup>6</sup> *Direction scientifique des entreprises*, Frederic Winslow Taylor, 1911.



Si l'on chronomètre chaque opération ou chaque série d'opérations ainsi décomposée, il devient alors possible d'instaurer un système de salaire directement lié au rendement de chaque opérateur (salaire aux pièces). Une telle décomposition est jugée particulièrement adaptée à la faible qualification des femmes et des paysans intégrant l'industrie au début du XX<sup>e</sup> siècle.

Le second principe du taylorisme est la séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution, la *division verticale du travail*. Les travailleurs étant considérés comme inaptes à réaliser par eux-mêmes l'analyse scientifique de leurs tâches, seuls des experts en organisation, réunis au sein d'un « *bureau des méthodes* », ayant les compétences pour préparer le travail, peuvent « *fixer les droits et obligations des uns et des autres au profit de l'intérêt général* ». Cette division entre exécutants et direction permet aussi une plus grande efficacité du travail des ouvriers, qui peuvent alors concentrer leur énergie sur la répétition de gestes simples. Cette division verticale du travail s'épanouit dans une parfaite prescription des tâches, aspect couramment souligné, mais également dans une transmission du savoir pris en charge par la direction et mis à disposition de tous grâce à des supports livresques.

F.W. Taylor propose ainsi une division du travail en fonction des compétences et des capacités, résumée dans la formule *The right man in the right place* (la bonne personne au bon endroit). L'OST ainsi mise en œuvre ouvre la voie à la parcellisation des tâches, l'activité de chaque travailleur concernant une infime partie du processus de production. C'est le « *travail en miettes*<sup>7</sup> » selon l'expression qui sera forgée, en 1946, par le sociologue Georges Friedmann.

#### b) Le fordisme

Henry Ford poursuit, à partir des années 1910, l'œuvre de Taylor, en ajoutant à l'OST le système de la chaîne de montage, c'est-à-dire l'emploi d'un convoyeur mécanisé qui transporte les pièces à travailler d'un poste de travail à un autre. Ce ne sont plus les ouvriers qui se déplacent mais les pièces elles-mêmes, ce qui permet de réduire les temps morts et de diminuer le personnel de manutention. Par ailleurs, la chaîne permet d'accroître la cadence, c'est elle qui impose aux ouvriers le rythme de travail.

Le développement du travail à la chaîne s'est également accompagné d'importants progrès en matière de mécanisation des usines. Les machines se perfectionnent et se spécialisent, ce qui conduit à une standardisation des pièces et des produits finis. Dans ses usines automobiles, Henry Ford produit ainsi un modèle unique, sans variantes de formes et de couleurs, la Ford T.

Le fordisme, qui correspond à une parcellisation extrême des tâches, permet alors l'emploi massif d'ouvriers non qualifiés, immigrants aux Etats-Unis et pour la majorité d'entre eux paysans en provenance des pays européens. Mais il se caractérise surtout par le développement des gains de productivité et l'avènement d'une production de masse. Lorsque Henry Ford décide, en 1914,

---

<sup>7</sup> *Le travail en miettes*, Georges Friedmann, 1946.

d'augmenter le salaire des ouvriers de 2,4 dollars à 5 dollars, sa perspective est double : mettre un terme au départ de nombreux travailleurs, rebutés par leurs conditions de travail ; permettre aux salariés d'acheter les voitures qu'ils produisent.

On accède ainsi au second niveau d'analyse de la démarche fordiste, qui correspond à un modèle de croissance économique dans lequel les gains de productivité favorisent des augmentations de salaires et ouvrent la voie à une consommation de masse, ce qui assure l'écoulement d'une vaste production, qui elle-même induit de nouveaux gains de productivité grâce aux économies d'échelles.

C'est en effet l'une des idées force des approches du courant de pensée *de la régulation* que de considérer que le capitalisme, parvenu à un certain stade de développement, a besoin des salariés non seulement comme force de travail mais également en tant qu'agents de consommation. Le capitalisme du début du XIX<sup>e</sup> siècle se heurte à des contraintes de débouchés du fait des fortes variations du pouvoir d'achat de la population. En revanche, en s'étendant, il doit, dans sa quête de débouchés, pouvoir compter sur ses salariés pour consommer la quantité croissante de marchandises qu'il est capable de produire. Le niveau et l'évolution du salaire constituent donc des variables essentielles de régulation d'un capitalisme étendu, sans qu'il existe pour autant de « forces naturelles » en garantissant le réglage optimal. C'est ainsi que la crise des années 1930 va montrer que les gains de productivité peuvent être accrus de manière considérable du fait de la mécanisation et de la rationalisation du travail sans que les salaires réels soient suffisamment relevés pour permettre l'écoulement de cette production de masse.

L'instauration et la généralisation du compromis fordiste passeront précisément, dans le cadre de la nouvelle phase de régulation des années 1950, par une conception renouvelée du salaire en rupture avec celle qui avait largement prévalu au XIX<sup>e</sup> siècle. On assistera alors à une indexation du salaire direct sur le coût de la vie, à un développement de la négociation collective et à une augmentation des salaires gagée sur les gains de productivité et diffusée à l'ensemble des branches, à l'instauration d'un salaire indirect mettant en jeu les transferts sociaux ou encore au développement du crédit à la consommation.

## 2.2. Une remise en cause progressive des fondements de l'OST

### a) L'école des relations humaines : Elton Mayo

Plusieurs enquêtes réalisées dans les années 1930 par des sociologues montrèrent que la vision mécaniste de l'OST était trop simpliste et que le moral des ouvriers avait une influence déterminante sur le rendement. L'expérience célèbre d'Elton Mayo à la Western Electric porte sur l'étude d'un groupe d'ouvrières pour lesquelles l'amélioration progressive de l'environnement de travail (pauses, cadre de travail...) correspond à une augmentation de la rentabilité, cette dernière continuant, contre toute attente, après que les

conditions de travail aient été ramenées à leur niveau initial. Selon lui, ce résultat paradoxal indique que la cohésion du groupe et la considération dont les ouvrières font l'objet constituent des éléments beaucoup plus importants que le simple cadre de travail.

Ces expériences ont donné naissance à l'école des relations humaines conduite par Elton Mayo, qui considère l'atelier comme un groupe social et l'entreprise elle-même comme un système social. Les limites du taylorisme apparaissent alors par la mise en évidence de l'importance du facteur humain (bonne entente, communication...) dans l'entreprise. Pour autant, les fondements du taylorisme ne sont pas remis en question.

#### b) Les limites de la parcellisation du travail

Les deux modèles dominants de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle précédemment décrits vont se révéler progressivement inaptes à apporter des réponses aux nouvelles contraintes du marché et de la société, en raison de leur rigidité organisationnelle et du rejet social croissant dont ils font l'objet.

L'extension des systèmes de production tayloriens dans les années 1950 et 1960 a notamment conduit, dans un contexte économique favorable qualifié de période des Trente glorieuses, à des formes de résistance particulières chez les salariés. Il s'agit d'abord du *turn-over*, c'est-à-dire de la rotation des salariés dans l'entreprise. Il s'agit ensuite de l'absentéisme, qui correspond à toutes les absences des salariés à l'exception de celles liés aux congés légaux. Les congés pour maladie sont donc comptabilisés au titre de l'absentéisme d'une entreprise. La notion de « freinage » mise en évidence par certains sociologues correspond dans le même ordre d'idée dans la croyance en une fixation par les ouvriers de normes de production inférieures à celles demandées par le bureau des méthodes (ralentissement des cadences), qui ne sont pas sans rappeler les théories précédentes de la flânerie ouvrière. La mauvaise qualité des pièces réalisées, imposant de nombreuses retouches ou conduisant à des mises au rebut, représente aussi une conséquence des méthodes scientifiques d'organisation du travail.

Les limites de l'OST vont progressivement conduire certaines entreprises à initier des aménagements dans l'organisation du travail, tels que la rotation des postes, l'élargissement ou l'enrichissement des tâches, dans la perspective de permettre aux salariés de réaliser des ensembles complets rompant avec le caractère répétitif des tâches et d'améliorer ainsi la qualité de la production.

Dès la fin des années soixante, l'organisation taylorienne du travail ainsi que les conditions du travail empreintes de pénibilités physiques (bruit, inconfort, saleté) et psychiques (isolement et ennui) dans le cadre d'une parcellisation des tâches vont être fortement critiquées tant en Europe occidentale qu'aux Etats-Unis. C'est à cette période que ces modalités sont formalisées dans le cadre des courants de pensée managériaux qui émergent alors. On assistera ainsi à la diffusion de pratiques nouvelles, dans le contexte de

mutations économiques générales remettant plus profondément en cause les fondements du modèle organisationnel dominant dans les deux premiers tiers du XX<sup>e</sup> siècle.

c) Les contraintes de rythme et les tensions liées aux formes modernes d'organisation du travail

La question de la maîtrise du temps par le travailleur est, en termes de santé et de sécurité, diffuse et difficile à appréhender. La durée et l'intensité subies sont avec l'effort physique des éléments constitutifs de la pénibilité associée traditionnellement au travail.

Mais, c'est seulement avec l'extension du travail subordonné et la soumission des ouvriers à une discipline industrielle que le problème du temps et de l'organisation du travail a pris toute sa dimension. A cela s'ajoute le fait que l'ouvrier, tenu de se plier aux règles prescrites, est privé de l'autonomie que l'artisan ou le travailleur à façon tirait de son savoir-faire. L'ouvrier est brutalement attaché à sa machine, chargé de l'alimenter, la surveiller, la nettoyer, en vue de fabriquer un des éléments du produit fini.

L'apprentissage est le plus souvent limité, au motif qu'il n'y a aucune technique ancestrale à transmettre, peu de souci d'achever l'objet avec patience et habileté. L'ouvrier spécialisé est interchangeable « *sur une machine interchangeable ; des opérations très simples pour la plupart, effectuées à un rythme contrôlé et rapide, mais qui ne demandent pas, en dehors de la répétition du geste, une force physique considérable, surtout dans l'industrie textile* »

Cependant, l'amélioration des conditions de vie des salariés en France dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle commence à évoluer lorsque s'amorcent des mécanismes cumulatifs de croissance et de consommation ; ce sont les prémices du « compromis fordien ».

Des sociologues et des économistes contemporains de l'école de la régulation défendent l'hypothèse d'une succession dans le temps de « modèles productifs » reposant sur une forte imbrication des évolutions des techniques et des formes sociales. Aux termes de leur analyse, un compromis sur l'adaptation des principes tayloriens d'organisation du travail a ainsi été trouvé dans la France des Trente glorieuses. Il a consisté en une compensation, globalement acceptée, des contraintes liées à la rationalisation de la production et à la centralisation de la décision (tâches répétitives, horaires atypiques, rythmes imposés, déqualifications) par des avantages financiers garantissant une progression du niveau de vie plus ou moins en ligne avec la dynamique de la productivité et par une diminution des durées du travail, hebdomadaires et annuelles. L'amélioration très sensible depuis l'après-guerre des conditions d'hygiène et de sécurité est, à ce titre, également considérée comme ayant contribué à rendre ce modèle acceptable sur une longue période.

#### d) L'application en France du taylorisme

Cette mise en œuvre va s'exercer surtout dans les industries du textile, l'automobile, les mines et la sidérurgie. Toutefois, lors de son démarrage vers 1912, chez Renault, les syndicats entrent en grève, dénonçant l'organisation « du surmenage ». Pour Yves Cohen<sup>8</sup> les critères tayloriens étaient lourds en termes de réorganisation, F.W. Taylor étant opposé à une organisation par métiers. Dans les faits, les directions ont eu tendance à réduire les théories tayloriennes à leur aspect de chronométrage, ce que refusaient les syndicats.

Quelques années plus tard, l'attitude des syndicats va évoluer, malgré l'analyse persistante pour certains d'un fossé infranchissable entre l'exécutant à la base et la direction de l'entreprise. Les syndicats accepteront ainsi plus ou moins le taylorisme et les pénibilités du travail dans le cadre d'une logique de compensation financière, les contraintes du travail étant alors consenties en contre-partie d'augmentations salariales. Ainsi, on observe que jusqu'aux années 1960, le mouvement ouvrier accepte les termes de l'échange sans trop de heurts apparents, même si demeure dans les ateliers un rejet des agents vis-à-vis des méthodes et des chronométreurs.

Reprenant des formules et slogans forgés dans les années 1930 « *contre les cadences infernales* », la révolte d'une partie du mouvement ouvrier contre ce système adapté à la grande industrie de production de masse et à des produits standards va émerger dans les années 1960 et éclater en 1968, en France et au plan international, dans une perspective d'amélioration des conditions de travail pensée comme de nature anti-taylorienne.

#### e) Une typologie des travaux industriels

Des études conduites par des sociologues<sup>9</sup> tant au niveau de bassins d'emplois qu'au plan national, tendent à mettre en évidence le lien étroit existant entre les conditions de travail des ouvriers et les autres variables économiques et sociales définissant les emplois et leurs titulaires. Les typologies qui en résultent distinguent quatre pôles aux conditions de travail caractéristiques.

Un premier pôle regroupe principalement les ouvriers du bâtiment. Leur travail se fait dans un environnement non maîtrisé, d'où un niveau élevé de risques. Leurs horaires sont longs et peu administrés. Le deuxième pôle rassemble des ouvriers et ouvrières des entreprises qui appliquent des méthodes d'organisation fortement inspirées du taylorisme, où le travail est fortement déterminé par des machines et l'usage des normes qui s'y rapportent. Le rendement dépend plus de l'intensité du travail que de la mise en valeur du capital. Le souci d'optimiser l'utilisation de la main-d'œuvre se traduit par

<sup>8</sup> Yves Cohen, historien et directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales.

<sup>9</sup> Travaux conduits par Alain Desrosières et Michel Gollac en 1982 et par Kramarz en 1986/1987, cité dans l'ouvrage de Serge Volkof et Michel Gollac, *Les conditions de travail*, coll. Repères, La Découverte, 2000.

l'emploi de femmes et de travailleurs étrangers, en situation d'infériorité sur le marché du travail.

Dans les industries de process, telles que la chimie ou le pétrole, la situation est inverse s'agissant de la mobilisation des équipements et des salariés qui les font fonctionner. Les risques sont directement liés au process, ; ils sont objectivés et font l'objet de primes. Les ouvriers de ces entreprises bénéficient d'un allègement des heures de travail, de salaires revalorisés et d'une relative stabilité d'emploi.

Un quatrième pôle recouvre enfin des ouvriers concourant à des activités de service : les chauffeurs par exemple. Leur rythme de travail est contraint par des fluctuations de la demande. Leurs horaires de travail sont marqués par leur irrégularité et par leurs salaires. Les salariés qui occupent ces postes le font souvent à défaut de meilleurs emplois.

*f) Les années 1960 et l'émergence d'impératifs de réactivité*

Dès les années 1960, la compétition entre entreprises, qui s'était préalablement centrée dans le modèle de standardisation sur la notion de volume-prix, puis dans le modèle de variété sur la différenciation des produits, s'est progressivement déplacée autour de l'impératif de réactivité, ce qui signifie la capacité à reconfigurer rapidement les ressources de production, ainsi que celle de répondre rapidement aux exigences du marché. La tendance à une plus grande réactivité entraîne une rupture profonde dans la conception des processus de production, en introduisant la nécessité d'une étroite dépendance entre l'organisation de l'entreprise et les variations de l'environnement. On assiste ici à une rupture radicale par rapport aux systèmes précédents, dans la mesure où les entreprises, poussées par une recherche de baisse du coût du travail, ne peuvent plus, dans un univers mouvant, considérer leur organisation comme éternelle. Cela va de fait conduire à une flexibilité de l'organisation de la production et de l'emploi, en fonction des évolutions présentes ou anticipées de l'environnement économique.

Les modèles d'organisation industriels dominants dans les deux tiers du XX<sup>e</sup> siècle étaient pour l'essentiel fondés sur une division poussée des tâches (fordisme) et une séparation nette entre conception et exécution (taylorisme). Ces modèles combinés peuvent être qualifiés, dans la mesure où une organisation du travail donnée correspondait, dans les pays économiquement développés et en particulier en France, à un système de gestion fondé sur des indicateurs de performance, des outils de gestion, un rôle clair de l'encadrement et un système de régulation sociale basée sur l'édiction progressive d'une législation sociale adaptée (droit du travail, négociation collective, contrat de travail).

\*  
\*       \*  
\*

Hier, on affirmait la supériorité de l'organisation scientifique du travail. Aujourd'hui, on en conteste les principes. Cette historicité des principes de gestion est loin d'être reconnue et la question du changement des doctrines est jugée, selon les courants de pensée, d'importance inégale.

Du point de vue de l'approche théorique, les modèles mettent à jour, sans se référer à un contexte socio-économique particulier, la variété des modalités d'organisation mobilisables. Parfois, l'évolution des modes de gestion est portée à l'actif du progrès des connaissances. On explique ainsi parfois le passage de la doctrine tayloriste au management participatif par la découverte de l'importance du facteur humain.

Une autre hypothèse serait que les doctrines et les pratiques changent, non parce que la connaissance de l'objet progresse, mais parce que l'objet lui-même se modifie. La dynamique des rapports entre travail et capital s'accompagne, à certains moments, de l'apparition de certains dysfonctionnements voire de crises dont les signes les plus apparents sont la montée des coûts et la dégradation de la rentabilité. Les entreprises sont alors enclines à innover et à trouver les moyens de réduire ces tensions. Chaque doctrine doit dans cette hypothèse être regardée comme répondant à une situation particulière.

#### B - ÉVOLUTION DE LA PRISE EN COMPTE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL À LA FIN DU XIX<sup>e</sup> ET AU COURS DU XX<sup>e</sup> SIÈCLE

Le droit de l'hygiène et de la sécurité a longtemps été dominé par un souci quasi exclusif de lutter contre les accidents de travail et les maladies professionnelles ; il s'est progressivement enrichi jusqu'à devenir un véritable droit de la santé en milieu de travail directement relié désormais à la notion de conditions de travail. Le réflexe de survie qui, avant 1893, a guidé les premières mesures prises en matière de santé des travailleurs, avec notamment la loi de 1841 sur le travail des enfants, a ensuite fait place, jusqu'aux années 1950, à une démarche axée sur la protection technique pour enfin aboutir, à partir de 1976, à une nouvelle approche s'ouvrant sur la participation des salariés à la prise en charge de leurs propres santé et sécurité au travail.

La notion même de risque professionnel a évolué et a lentement mais progressivement été étendue à l'ensemble des éléments ou facteurs susceptibles de porter atteinte à la santé physique et mentale des travailleurs.

La gestion des risques professionnels demeure profondément marquée par son histoire. L'évolution des conditions de vie et de travail, et partant, de la santé des travailleurs, ne peut être dissociée du développement des luttes et des revendications ouvrières en général. Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le mouvement ouvrier refuse d'admettre que les catastrophes industrielles soient considérées comme la rançon à payer pour le développement des forces productives et dénonce les rapports sociaux subordonnant la sécurité et la santé à la réalisation de taux de profits élevés.

### 1. Les conditions de travail à la fin du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle

Dans un contexte général marqué par une industrialisation croissante, un exode rural massif et une concentration importante de populations urbaines nouvelles, les ouvriers connaissent des conditions de vie difficiles : faibles salaires, durée du travail importante, risque de chômage, sous-alimentation, hygiène insuffisante. Les travailleurs à domicile ne semblent, à cet égard, guère mieux lotis que ceux des fabriques et manufactures. On ne peut mieux tenter de dresser le tableau des conditions de vie et de travail de l'époque qu'en reprenant les propos du D<sup>r</sup> Villermé sur l'industrie du coton qui en 1840, dans ses composantes de filature et de tissage, représentait assez bien l'avenir général des conditions de travail dans les industries. Le D<sup>r</sup> Villermé, tout en contestant le principe d'une usure « normale » qui serait inhérente à tout métier, fait le constat d'une usure prématurée au travail, de conditions de fatigue, d'excès de rythme, de travail forcé, de manque de repos et de salaires au-dessous des besoins réels.

Témoigne également de la situation du début du XX<sup>e</sup> siècle le début du préambule, particulièrement significatif, de l'un des congrès d'hygiène des travailleurs et des ateliers en 1904 ; « *Faire un congrès d'ouvriers venant dire eux-même, avec leur expérience personnelle, pratique, vécue, réelle, les conditions déplorables pour leur santé dans lesquelles ils sont le plus souvent obligés de travailler, faire connaître aussi les souffrances physiques et morales, les maladies, les infirmités qui sont les conséquences du défaut d'hygiène (...)* ».

Enfin et dans le même sens, on citera Jean-Charles-Simond de Sismond<sup>10</sup>, qui écrit avoir été « *frappé de la misère du pauvre (...) qui menace l'existence de la civilisation. Nous avons vu que plus un pays fait de progrès vers l'activité commerciale et vers l'accumulation de richesse, plus on voit se multiplier le nombre des hommes qui n'ont aucune part à cette richesse, aucune garantie de leur existence, aucun passé, aucun avenir* ».

Si, jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle, le temps du travail quotidien coïncidait plus ou moins avec la durée du jour, la révolution industrielle a entraîné dans les usines et manufactures la pratique d'horaires de plus en plus longs, avec toutefois une grande diversité de situations selon les catégories de travailleurs concernés, (homme/femme/enfant), la situation rurale ou urbaine, la taille de l'industrie<sup>11</sup>. Les durées de présence au travail peuvent aller jusqu'à 17 heures par jour et les journées de 14 heures apparaissent comme courantes.

Certes, des tentatives se font jour, visant à limiter les abus les plus importants, liées à des raisons d'ordre humanitaires, militaires et démographiques ou plus simplement à des soucis d'efficacité. On notera, à cet égard, l'action du mouvement mutualiste, révélatrice des capacités d'organisation collective, de solidarité, de progrès social du monde du travail lui-même.

<sup>10</sup> Etudes sur l'économie politique, 1837.

<sup>11</sup> *Le travail en France : 1800 - 2000*, Olivier Marchand et Claude Thélot, Essais & Recherches Nathan, 1997.



Toutefois, en l'absence de véritables moyens de contrôle (l'Inspection du Travail n'est créée de façon effective qu'en 1892 et dispose d'effectifs nettement insuffisants), l'écart est souvent considérable entre la réglementation et la pratique effective.

## **2. Une définition et une mise en œuvre progressive des outils de la santé et de la sécurité au travail**

Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'accident du travail est devenu, tant par son ampleur que par sa gravité, une préoccupation majeure. La grande industrie en pleine expansion est « dévoreuse d'hommes ». En 1907, on dénombre près d'un blessé pour dix ouvriers (environ 360 000 accidents de travail pour une population de près de 4 millions d'ouvriers).

Peu à peu, le monde du travail refuse l'idée communément admise jusqu'alors de fatalité, de contrepartie inévitable du progrès technique et de l'industrialisation. Des réflexions se font jour autour de deux grandes questions : comment éviter l'accident, et lorsqu'il survient, comment en garantir la réparation ?

C'est ainsi que la prise en compte de la santé au travail, ou plus exactement, de la santé des ouvriers, va prendre sa place et s'échelonner, à partir des dernières années du XIX<sup>e</sup> siècle et tout au long du siècle suivant, au travers de trois approches successives : réparation, prévention et enfin amélioration des conditions de travail.

### *2.1. De la réparation à la prévention*

#### *a) La réparation*

Le développement du travail aux pièces, au rendement, le machinisme, les cadences et autres contraintes du travail conduisent à une augmentation des accidents du travail, en nombre et en gravité. Devant un nombre important de décès, l'opinion publique et politique s'émeut assez légitimement de la situation dramatique de la population ouvrière et s'empare de la question.

Alors que la prévention apparaît aujourd'hui en toute logique la solution la plus appropriée face à l'augmentation croissante des accidents du travail, c'est pourtant la réparation qui constituera la première approche pour répondre aux inquiétudes du monde ouvrier, en particulier devant l'urgence de traiter les conséquences dramatiques des accidents survenus, et faute d'avoir pu résoudre le problème à la source.

En l'état de la réglementation, c'est le principe de la responsabilité de droit commun, fondé sur la faute, qui s'applique, et qui interdit dans la pratique à la quasi-totalité des ouvriers de prétendre au bénéfice d'une réparation, en l'absence de faute tangible de l'employeur.

Le 29 mai 1880 s'ouvre une bataille parlementaire avec le projet de loi déposé par Martin Nadaud : « *Lorsqu'un homme louant son travail à un autre homme s'est blessé ou tué à son service, l'employeur sera de plein droit responsable, à moins qu'il ne prouve que l'accident a été le résultat d'une faute commise par la victime* ». D'autres propositions législatives participent à la réflexion et alimentent les débats sur cette question. En particulier, celles d'Albert de Mun (20 octobre 1884 et 17 mai 1888) constituent un apport important d'une part en posant le principe de risque professionnel, véritable novation, en substitution à la théorie de la responsabilité délictuelle et, d'autre part, en prenant la responsabilité collective de la profession en remplacement de la responsabilité individuelle.

Dix-huit années seront nécessaires aux députés pour que soient jetés les fondements de l'assurance du risque professionnel et mise en place l'organisation de sa réparation<sup>12</sup>. C'est ainsi qu'avec la loi du 9 avril 1898, qui constitue une formidable avancée sociale, s'instaurent les balbutiements d'un droit social, en créant le principe d'une responsabilité sans faute, l'employeur étant présumé responsable. Le compromis établi par le législateur, qui permet ainsi une réparation rapide, est le suivant : l'employeur obtient en effet l'immunité civile, exceptions faites toutefois de cas particuliers comme celui d'une faute inexcusable ou intentionnelle de l'employeur, et le travailleur l'automaticité de la réparation.

La loi du 9 avril 1898, qui intervient après celle visant à limiter le travail des enfants, amorce ainsi un tournant d'importance, en dérogeant pour la première fois aux règles de droit commun s'appliquant jusqu'ici à la relation de travail et en posant les premières bases d'un droit social spécifiquement applicable aux travailleurs.

En ce qui concerne les maladies professionnelles, exclues du champ de la loi de 1898, ce n'est qu'au sortir de la Première Guerre mondiale que la loi du 25 octobre 1919 mettra en place un système voisin<sup>13</sup>. A l'origine, seules deux maladies seront reconnues comme maladies professionnelles et inscrites à ce titre au tableau des maladies professionnelles : le saturnisme et l'hydrargyrisme (intoxications par le plomb et le mercure).

---

<sup>12</sup> Il convient à ce sujet de souligner les initiatives déjà mises en place en matière d'assurance collective du risque professionnel, couvrant à la fois les ouvriers victimes d'un accident et les employeurs contre les indemnités et réparations à payer. Au moment du vote de la loi en 1898, plus de la moitié des entreprises étaient couvertes par une assurance de ce genre.

<sup>13</sup> L'extension, aux maladies professionnelles, des règles concernant les accidents du travail fut généralement effectuée dans la plupart des pays industrialisés aux lendemains de la Première Guerre mondiale, la convention n° 18 de l'OIT sur ce thème, introduisant notamment la notion de tableaux, ayant à cet égard joué un rôle déterminant.

### b) La prévention

L'idée de prévention est déjà évoquée en 1850 par le D<sup>r</sup> Villermé dans la poursuite de ses réflexions sur l'état de santé des ouvriers<sup>14</sup> lorsqu'il préconise la mise en place de « moyens préservatifs » pour éviter ou limiter le risque d'accidents. Mais il faudra attendre un changement de mentalité, d'appréhension amenant à considérer l'accident de travail non plus comme une fatalité, mais comme un évènement sur lequel il est possible d'agir, en amont, et donc qui peut être évité.

Certes, le législateur a déjà eu l'occasion d'intervenir, témoignant de l'émergence d'une prise de conscience collective dans ce domaine. L'intensité des contraintes de travail et de vie de ces travailleurs, emblématique de la « misère ouvrière », décrite dans les ouvrages de l'époque, ne peut rester sans réaction. Les conditions dans lesquelles vivent et travaillent les ouvriers sont ouvertement dénoncées et des réponses, dans un cadre plus large de préoccupations d'hygiène sociale, tentent d'y être apportées au travers de diverses influences.

Dans ce contexte, alors que les revendications ouvrières se font plus pressantes, et devant l'inquiétude suscitée par les conditions de travail éprouvantes et dangereuses de la main-d'œuvre enfantine et féminine dans les industries, notamment dans le textile<sup>15</sup>, sont arrachées les premières lois sociales concernant la santé des travailleurs, sous l'angle de la problématique de la durée du travail.

La durée excessive du travail était en effet perçue comme une des causes majeures des mauvaises conditions de santé des travailleurs. Une tendance à la diminution de la durée quotidienne de travail va par conséquent se dessiner progressivement, avec des répercussions non négligeables en termes d'intensification des rythmes de travail et partant, des questions de sécurité<sup>16</sup>. C'est ainsi que la loi du 22 mars 1841 vise à limiter le travail des enfants dans l'industrie (8 heures par jour pour les enfants âgés de 8 à 12 ans, 12 heures pour les 12 à 16 ans)<sup>17</sup>. Mais il faudra attendre plus de cinquante ans pour que le législateur intervienne véritablement en matière d'hygiène et de sécurité.

Les premières mesures effectives vont être celles résultant de la loi du 2 novembre 1892 sur le travail des enfants, des filles mineures et des femmes dans les établissements industriels. Outre la limitation de la durée de la journée

---

<sup>14</sup> 1850, *Accidents produits dans les ateliers industriels par les appareils mécaniques*, cité par Jacques Le Goff dans *Droit du travail*.

<sup>15</sup> Inquiétudes dont le D<sup>r</sup> Villermé se fera l'écho dès 1840 dans son rapport *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de laine, de coton et de soie*.

<sup>16</sup> Cf. avis adopté par le Conseil économique et social le 15 mai 2002 sur *Le droit du travail : les dangers de son ignorance*, rapport présenté par François Grandazzi au nom de la section du travail.

<sup>17</sup> Il importe à ce sujet de souligner que cette loi, peu appliquée, témoigne cependant de l'ampleur du phénomène et de la prise de conscience qu'il suscite. En outre, il s'agit d'une des premières remises en cause du principe de la liberté du travail.

de travail à 11 heures, l'interdiction du travail de nuit<sup>18</sup> et l'instauration d'un repos hebdomadaire, ce texte précise que les établissements « *doivent présenter toutes les conditions de sécurité et de salubrité à la santé du personnel* » ; il prévoit également la mise en place de protections des engrenages, des trappes et des puits, et enfin pose en termes d'obligation la déclaration des accidents du travail.

L'année suivante, la loi « *concernant l'hygiène et la sécurité des travailleurs dans les établissements industriels* » du 12 juin 1893, premier texte de portée générale, poursuit la démarche initiée en étendant un certain nombre de mesures de protection à tous les établissements industriels et à toutes les catégories de travailleurs. Les règlements d'administration publique pris dans sa lignée déterminent un ensemble d'autres mesures particulières en matière d'éclairage, d'aération et d'évacuation des poussières et vapeurs.

La tendance engagée à la réduction de la durée journalière de travail va se poursuivre avec l'abaissement de 11 à 10 heures pour aboutir, en 1919, à la journée de travail de huit heures, après de nombreuses luttes ouvrières<sup>19</sup>.

Toutefois, ces dispositions éparses ne suffisent pas à attester, de la part des pouvoirs publics, de la mise en œuvre d'une véritable politique de prévention.

Pourtant, on observe un certain nombre d'initiatives engagées par des employeurs que prennent la forme d'expériences réalisées par des services médicaux et sociaux dans les entreprises ou de mise en place d'organismes (associations, sociétés mutuelles...) dont la finalité est essentiellement, voire exclusivement préventive.

Cette tendance va peu à peu s'institutionnaliser avec l'installation des délégués mineurs (loi du 18 juillet 1890), puis, sur un plan plus général, avec l'obligation de Comités de sécurité dans les entreprises et les chantiers (décret du 4 août 1941). Le législateur interviendra par ailleurs en 1939 sur la dangerosité des machines, au travers d'une loi qui impose la mise en place de systèmes de protection dès leur conception.

Mais la problématique de prévention des accidents de travail et de maladies professionnelles ne trouvera sa véritable consistance qu'aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale, avec la concrétisation d'une réelle volonté politique. Cette volonté conduira à intégrer les deux dispositifs institués par les lois de 1898 sur les accidents du travail et de 1919 sur les maladies professionnelles dans la législation de la sécurité sociale avec la loi du 30 octobre 1946, qui s'inscrit dans la suite des réflexions menées sur la protection sociale, ayant conduit aux lois des 5 avril 1928 et 30 avril 1930 sur les assurances sociales obligatoires. Pour reprendre les propos de Pierre Laroque, la législation des

---

<sup>18</sup> Même si l'interdiction du travail de nuit des femmes a pu à l'époque être également motivée par d'autres considérations, sur le plan de la morale et des bonnes mœurs.

<sup>19</sup> Et 30 ans après la décision du mouvement ouvrier international de faire du 1<sup>er</sup> mai un jour symbolique, en mémoire des ouvriers de Chicago exécutés à la suite d'une manifestation pour la « journée de huit heures ».

accidents du travail, qui était une législation de réparation, doit être désormais et « *d'abord une législation de prévention* », la réparation ne devant plus être « *que subsidiaire* ».

D'une part, c'est maintenant la sécurité sociale qui se trouve chargée de la gestion de ce risque, se substituant ainsi aux employeurs et au système d'assurances privées, auxquels il était fait appel, moyennant le paiement de cotisations par les employeurs. D'autre part, un lien, qui sera critiqué plus tard<sup>20</sup> était établi entre le taux de cotisation et le niveau du risque afférant à l'activité de l'entreprise.

Comme le souligne Marcel Fabre<sup>21</sup> sont enfin réunies les politiques de prévention et les politiques de réparation, par la relation de causes à effet entre l'importance des prestations versées pour les accidents du travail survenus dans une activité professionnelle et le niveau des cotisations dues par l'employeur. Les employeurs se trouvent de fait incités à promouvoir et à développer des mesures de prévention des risques sur les postes de travail eux-mêmes. Cependant, dès lors qu'une faille permet la dissimulation des accidents de travail et conduit à différer la reconnaissance des maladies professionnelles, elle pourra être utilisée dans certain cas.

Cette nouvelle démarche se poursuivra par la création ou la généralisation d'institutions chargées expressément de la prévention en matière de santé et de sécurité : en 1946, la médecine du travail<sup>22</sup> et le service de prévention de la sécurité sociale ; en 1947, le comité d'hygiène et de sécurité et son équivalent pour le secteur du bâtiment et des travaux publics, secteur particulièrement exposé : l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP).

A ce sujet, il convient de noter qu'on distingue habituellement trois types de prévention, dont le chevauchement et la succession, dans le temps, répondent au souci d'intervenir le plus possible en amont, afin de réduire ou de supprimer les risques pour la santé. La prévention primaire est centrée sur l'aménagement de l'environnement de travail afin d'éliminer les risques et sur la prescription de comportements adaptés aux possibilités physiques et mentales de chacun ; la prévention secondaire, sur laquelle s'appuie davantage le système français de médecine du travail, préconise quant à elle un dépistage précoce et des actions de correction ou de prévention portant sur les facteurs de risques en milieu de travail. La prévention tertiaire, enfin, porte sur la réparation et le dépistage de masse visant à limiter les atteintes à la santé.

<sup>20</sup> Voir à ce sujet le rapport de l'IGAS rendu public en 2002.

<sup>21</sup> Cf. avis adopté par le Conseil économique et social le 24 janvier 1996 sur *L'inspection du travail*, rapport présenté par Marcel Fabre au nom de la section du travail.

<sup>22</sup> La loi « Croizat » du 11 octobre 1946 a en fait généralisé aux petites entreprises les services médicaux et sociaux qu'une loi de Vichy (28 juillet 1942) avait rendu obligatoires dans les entreprises de plus de cinquante salariés, reprenant une réflexion largement amorcée avant l'Occupation, en particulier par la Confédération générale du patronat français qui avait engagé dès 1940 l'étude d'un programme d'organisation des services médicaux dans l'industrie.

## 2.2. *L'amélioration des conditions de travail*

Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, devant la dangerosité des machines, les produits industriels, la préoccupation majeure en matière de santé des travailleurs est bien celle de la préservation du corps qui apparaît victime première du travail industriel. Mais peu à peu s'installe le souci de l'amélioration des conditions de travail, de la sécurité, de l'hygiène et de la prévention des maladies.

La fin des années soixante voit l'émergence d'aspirations nouvelles du monde salarié à davantage d'autonomie et d'épanouissement dans le domaine du travail. A cet égard, le mouvement de mai 1968 semble pouvoir notamment être lu comme le point d'orgue du refus de la contradiction entre le développement d'une société démocratique et moderne, avide de savoirs et de libertés, et un travail plus ou moins instrumentalisé, avec des modes d'organisations entraînant de profondes insatisfactions au travail. Un tournant s'opère ainsi, sur fond de grèves et de manifestations, pour la reconnaissance d'un droit au bien-être, à l'individu, y compris au sein de la sphère du travail. La prise en compte des conditions de travail et de la participation des travailleurs dans la stratégie d'efficacité productive trouve alors toute sa place dans les théories de management. Le facteur humain apparaît un élément de première importance dont la considération doit être reconnue.

En 1972, la Mutualité sociale agricole (MSA) se crée avec en son sein un service intégré de prévention. En 1973<sup>23</sup>, le législateur consacre le terme de « conditions de travail » et s'attache à sensibiliser les partenaires sociaux sur l'importance de ce nouveau champ ouvert à la démarche contractuelle. Il n'en reste pas moins que la notion de conditions de travail demeure très vague. Pour tenter d'en donner une définition permettant de bien en appréhender les différentes composantes, on reprendra les termes qu'en propose Jacques Le Goff, qui entend les conditions de travail comme un « *faisceau des facteurs physiques, psychiques, organisationnels et juridiques (...) qui déterminent la configuration concrète du poste de travail* ».

La loi de 1973 complète la démarche des pouvoirs publics par la création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), dotant ainsi le ministère chargé du Travail d'un instrument d'information et de conseils en direction des entreprises ainsi qu'une aide financière par le biais du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT). Sont également créées, au sein des comités d'entreprise, des commissions relatives aux conditions de travail. Cette démarche implique que les CE sont amenés progressivement à traiter des questions d'organisation du travail (introduction de technologies, travail à la chaîne ou non, formation, horaires de travail...) <sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Loi du 27 décembre 1973.

<sup>24</sup> Cf. l'étude adoptée par le Conseil économique et social le 23 octobre 2001 sur *Vingt ans de comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail*, présentée par Gérard Filoche au nom de la section du travail.

Les partenaires sociaux, qui s'étaient déjà saisis de cette problématique depuis plusieurs années, en particulier dans l'industrie chimique ou dans le secteur de l'imprimerie de labeur, vont ainsi conclure en 1975 un accord-cadre interprofessionnel, dans la suite de la loi de 1973, marquant ainsi leur volonté de « susciter une action volontaire et contractuelle vers de nouvelles améliorations des conditions de travail, conciliant (...) les aspirations des hommes avec les données techniques et économiques ».

L'année 1976, qui verra au plan international le lancement du programme PIACT<sup>25</sup>, va constituer une nouvelle étape de la démarche engagée par l'apport considérable de la loi du 6 décembre 1976 sur la prévention des accidents du travail. Véritable charte de la prévention des accidents de travail, cette loi pose les jalons d'une politique de prévention qui s'écarte désormais de la notion traditionnelle du risque professionnel et prend davantage en compte le rôle des intéressés. Les termes de « sécurité intégrée » apparaissent pour la première fois, semble-t-il, au cours des travaux préparatoires et des débats au Parlement<sup>26</sup>. La loi combine ainsi un ensemble de mesures concernant à la fois l'employeur, les salariés, mais également la médecine du travail et l'inspection du travail. Est également inscrit le principe de l'intégration de la prévention des risques professionnels et des conditions de travail ou de l'aménagement des locaux de travail, opposable pour la première fois aux maîtres d'ouvrage des futurs locaux de travail. En outre, doivent être prises en compte les techniques de prévention sur les machines et les ateliers. Ainsi, la sécurité au travail devient « une préoccupation permanente intégrée au comportement de l'entreprise en tant que communauté de travail et non plus « ajoutée » comme cela était le cas auparavant ».

Les orientations de la loi se trouvent complétées par des mesures visant à développer la concertation sur la prévention et les conditions de travail. Au plan national, le dialogue dans la définition des politiques est renforcé et systématisé par la création du Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels (opérationnel depuis 1976) qui assure la concertation avec les partenaires sociaux, jouant un rôle déterminant ; par ailleurs, la loi du 23 décembre 1982 crée le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans l'entreprise, instance représentative du personnel aux compétences élargies, qui fusionne les anciens CHS et les Commissions d'amélioration des conditions de travail (CACT) au relatif insuccès tant il est difficile de mettre en synergie deux logiques différentes. La loi permet également aux salariés de se retirer d'une situation de travail présentant un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé.

---

<sup>25</sup> Programme international pour l'amélioration des conditions et du milieu de travail, émanant de la résolution de l'OIT en 1975 (60<sup>ème</sup> session de la Conférence internationale du travail).

<sup>26</sup> Cf. avis adopté par le Conseil économique et social le 23 février 1994 sur *Les accidents du travail et les maladies professionnelles, analyse et prévention*, rapport présenté par Marcel Fabre au nom de la section du travail.

Par ailleurs, il importe de souligner l'abondance de la réglementation technique élaborée par le ministère chargé du Travail sur les équipements de travail (machines, outils, appareils de levage, équipements mobiles, automoteurs), notamment la mise en œuvre de procédures de certification, les produits dangereux (étiquetage, conditions d'entreposage et de manipulation), les équipements de protection individuels, ainsi que les règles particulières de prévention des risques cancérigènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction. La dimension européenne est également importante dans cette démarche par le biais du rôle croissant de la normalisation.

On notera enfin que la loi intervenue récemment sur la prévention des risques technologiques et naturels et la réparation des dommages<sup>27</sup> qui comporte de nouvelles mesures relatives à la sécurité des salariés. Ainsi, dans les établissements comportant des installations particulières à haut risque, les pouvoirs et les moyens dévolus aux représentants du personnel au CHSCT sont renforcés et une formation pratique et appropriée aux risques particuliers liés à la nature ou à la proximité des installations doit être organisée au bénéfice des salariés au contact de celles-ci.

### **3. Une évolution en demi-teinte des conditions de travail**

A partir de la Première Guerre mondiale, des étapes importantes vont être franchies alors que dans le même temps se profile une diversification des conditions de travail et de santé. On observe une évolution positive et plus rapide du rapport entre la santé et le travail dans les secteurs où les travailleurs sont les plus nombreux et où les syndicats les mieux implantés, tout comme dans ceux ayant une forte valeur économique ou stratégique pour le pays. A l'inverse, dans les entreprises plus isolées ou les régions peu industrialisées, l'amélioration des conditions de travail s'avère plus difficile. La guerre favorise paradoxalement des initiatives en vue de protéger une main-d'œuvre fortement touchée par les effets du conflit. C'est le début de la médecine d'entreprise et de l'ergonomie.

Sur les deux dernières décennies, les évolutions du monde du travail se sont accompagnées d'une modification de l'appréhension des risques professionnels. En effet, si les risques traditionnels (physiques, chimiques, bactériologiques) nécessitent encore la poursuite des efforts de prévention, d'autres formes de risques apparaissent, notamment mis en évidence par les enquêtes sur les conditions de travail et par les analyses de sociologues ou médecins.

#### *3.1. Les accidents du travail et les maladies professionnelles*

L'un des premiers indicateurs permettant d'apprécier cette évolution est la mesure du risque professionnel. Cette dernière est effectuée au travers des données chiffrées des accidents du travail et des maladies professionnelles déclarées, sur la base de statistiques établies par la Caisse nationale d'assurance

---

<sup>27</sup> Loi n° 2003-699 du 30 juillet 2003.



maladie des travailleurs salariés (CNAMTS). On observera que ces données souffrent certaines critiques quant aux modalités de recueil et de déclaration. Toutefois, il résulte de l'analyse sur une longue période que le risque professionnel a globalement tendance à diminuer, et ce, de manière significative. Les résultats des efforts entrepris en matière de prévention sont, à cet égard, globalement positifs. Cependant, cette tendance doit être relativisée selon les activités et la nature du risque.

Les accidents du travail ont connu sur le long terme une tendance à la baisse. La fréquence des accidents avec arrêt a diminué de plus de la moitié (60 %) en 50 ans, et celle des accidents mortels a baissé de plus des trois-quarts. Sur les vingt dernières années, le nombre des accidents du travail avec arrêt a une nouvelle fois baissé de 40 % et celui des accidents ayant entraîné une incapacité permanente, de 60 %, alors que dans le même temps le nombre de salariés progressait de 6 %. Si ces données indiquent une tendance certaine à l'amélioration de la situation sur le front du nombre des accidents du travail, on relève en revanche une progression de la gravité moyenne des accidents déclarés, au travers d'indicateurs tels que la durée moyenne d'un arrêt de travail. Ce dernier point peut également être interprété comme l'effet d'absence de déclaration des accidents les moins importants.

Le constat général qui vient d'être présenté doit être relativisé sur au moins deux points. En premier lieu, la durée moyenne d'arrêts de travail par incapacité temporaire augmente depuis 1965 et s'est accrue de 60 % sur les trente dernières années, dont plus d'un tiers sur les deux dernières décennies. Par ailleurs, les tendances à la baisse ne sont pas continues. En particulier, on note depuis 1997 une remontée du nombre des accidents de travail avec arrêt et des accidents mortels, même si les indices de fréquence demeurent en légère baisse, compte tenu, dans une certaine mesure, de la progression du nombre de salariés et de celui des heures travaillées.

Par ailleurs, la situation de certains salariés (contrats à durée déterminée, travail temporaire, sous-traitance en cascade...), qui apparaissent davantage exposés à des risques professionnels, mérite une attention toute particulière face aux conditions d'exercice de leur activité professionnelle.

Le dernier bilan annuel des conditions de travail publié fait état, pour l'année 2001, d'une amélioration sensible. En effet, le nombre d'accidents de travail avec arrêts diminue à nouveau, pour la première fois depuis 1997. La baisse la plus significative concerne les accidents graves qui ont diminué de près de 30 % entre 1995 et 2001. Le nombre d'accidents mortels reste quant à lui malheureusement stable. S'agissant de l'indice de fréquence des accidents du travail, indicateur le plus représentatif dès lors qu'il rapporte le nombre d'accidents avec arrêt au nombre de salariés, il diminuerait, selon la CNAMTS, d'environ 3 % entre 2000 et 2001.

En ce qui concerne les maladies professionnelles, la réalité des pathologies d'origine professionnelle ne peut être connue de manière exhaustive et précise pour de multiples raisons ; en particulier, leur lien direct avec l'exercice d'une activité professionnelle est souvent moins aisé à établir, pour nombre de cas, et l'évolution et les symptômes des pathologies sont parfois longs à apparaître. Le caractère professionnel d'une maladie est reconnu par le biais d'une inscription à un tableau, procédure longue et complexe. Par ailleurs, les maladies professionnelles peuvent être fortement minorées, en raison de la crainte ressentie par les salariés face à une situation critique de l'emploi et devant la peur du chômage.

Les données chiffrées, exprimées en termes de maladies reconnues et déclarées, démontrent à cet égard une évolution inverse à celle constatée pour les accidents du travail. En effet, les statistiques établies font état d'une constante augmentation. De 1988 à 1999, le nombre de maladies professionnelles reconnues a été multiplié par plus de quatre.

Ces évolutions trouvent, pour une grande partie, leur origine dans une meilleure reconnaissance juridique des droits des travailleurs et une plus grande sensibilisation du corps médical à l'origine potentiellement professionnelle de certaines pathologies.

Deux types de pathologies apparaissent en très forte progression. En premier lieu, les maladies professionnelles liées à des TMS (affections péri-articulaires, affections dues aux vibrations, lombalgies...) représentent à elles seules plus des trois-quarts des maladies professionnelles reconnues en 2000 et sont en augmentation constante depuis 1999, année de leur inscription au tableau des maladies professionnelles reconnues (22 800 en 2000, soit + 28 % par rapport à 1999, + 93 % entre 1998 et 1999). Ces pathologies concernent tous les secteurs professionnels et sont parfois analysées dans leur corrélation avec le développement de nouvelles formes de taylorisation. On observe en effet que certaines activités exigent plus de rapidité et de flexibilité que par le passé. Ces phénomènes sont repérés dans des termes analogues dans tous les pays industrialisés européens.

S'agissant des cancers dont l'origine professionnelle est reconnue (1 009 en 2000), leur nombre, difficilement appréciable, semble ne refléter qu'une partie de la réalité des cancers liés à une activité professionnelle, compte tenu d'une part des aspects multifactoriels, et d'autre part de l'insuffisance des études conduites à ce sujet par des épidémiologistes. La croissance régulière, depuis 1994, du nombre des cancers reconnus comme maladies professionnelles s'explique principalement par la reconnaissance récente des effets délétères pour la santé d'expositions anciennes à l'amiante.

### 3.2. L'évolution des conditions de travail

Si les données chiffrées sur les accidents du travail et les maladies professionnelles constituent un moyen de mesurer les progrès réalisés en matière de santé au travail, il convient également de s'intéresser au champ plus large des conditions de travail, au travers notamment des appréciations portées par les travailleurs eux-mêmes, apportant un éclairage complémentaire à l'approche purement statistique.

A cet égard, on constate que les conditions de travail, tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, se sont globalement améliorées, en particulier depuis le début des années soixante-dix, avec une prise en compte partielle de la dimension humaine et des aspirations individuelles des travailleurs. La mutation du secteur industriel, la diminution de la part des ouvriers dans la population active, les progrès accomplis en termes de prévention ont effectivement permis une diminution des risques physiques lourds et évidents, en particulier par une appréhension plus efficace des moyens permettant de les limiter et une réglementation plus fournie.

Il n'en demeure pas moins, toutefois, que des risques de ce type persistent en dépit des mesures de prévention. Les nuisances traditionnelles n'ont pas toutes disparu et nombre de salariés sont encore aujourd'hui exposés à des agents chimiques ou biologiques, travaillent dans le bruit, la poussière, la chaleur ou le froid, manipulent des charges lourdes, ou sont soumis aux vibrations.

Par ailleurs, les enquêtes effectuées périodiquement par la Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES)<sup>28</sup> font état d'un accroissement du poids relatif des facteurs mentaux et psychologiques dans les préoccupations de santé au travail.

L'enquête effectuée en 1998 témoigne ainsi d'une extension des contraintes de rythme de travail par rapport à celles de 1984 et 1991. Près d'un quart des salariés déclare travailler sous la pression de normes de production ou de contraintes de temps relativement fortes, contre 16 % en 1991. Cette accélération n'a pas les mêmes effets sur la santé ou le bien-être au travail, selon qu'elle s'accompagne ou non de marges de manœuvre qui permettent au salarié d'adapter ses propres rythmes aux exigences du travail. Dans le même temps, un nombre croissant de salariés indique travailler sous la pression d'une demande extérieure à satisfaire de manière immédiate.

Par ailleurs, même si de nouvelles formes d'organisation se font jour, l'organisation taylorienne n'a pas complètement disparu. De plus en plus d'ouvriers travaillent à la chaîne, tandis que le travail répétitif se développe dans les services.

---

<sup>28</sup> Les données proviennent des enquêtes *Conditions de travail* (1984, 1991 et 1998) organisées par la DARES du ministère chargé du Travail en complément de l'enquête Emploi de l'INSEE.

En ce qui concerne les conditions de travail dans la Fonction publique, elles doivent être examinées d'une façon générale comme n'étant ni plus difficiles ni meilleures que celles du secteur privé. C'est en fait le métier qui semble devoir prévaloir dans l'analyse des risques professionnels encourus : les contraintes et les marges de manœuvre des salariés des secteurs publics ou privés, à métiers analogues, se révèlent plutôt proches et comparables, selon une enquête effectuée par la DARES. Si l'on entre en revanche dans une analyse métier par métier, on observe des écarts significatifs entre les secteurs publics et privés, tant en termes de contraintes que d'autonomie ou de charge mentale (voir encadré n° 1 : Les conditions de travail dans la Fonction publique).

#### Encadré 1 : Les conditions de travail dans la Fonction publique

L'analyse des conditions de travail, fonctions publiques et secteur privé confondus, permet d'obtenir une « cartographie » des salariés prenant en compte à la fois la durée et l'organisation du temps de travail, les rythmes de travail, les efforts physiques et les risques, l'autonomie et les tensions.

Cinq groupes de métiers, dont les contours ne recoupent pas ceux qui séparent le public du privé, se distinguent ainsi nettement. Les administratifs et les enseignants se caractérisent par des horaires réguliers, l'absence de pénibilités physiques et une assez forte autonomie dans le travail. Les personnels de la santé, hors les médecins, se distinguent au contraire par de très fortes contraintes horaires (emplois du temps irréguliers, travail le samedi, le dimanche et la nuit), des pénibilités physiques non négligeables et l'existence de certaines tensions. Les ouvriers ont, quant à eux, en commun des pénibilités physiques et des risques plus élevés que la moyenne, les contraintes horaires venant en second. Enfin, les métiers de la sécurité cumulent pénibilités physiques et risques avec de très fortes contraintes horaires.

#### **Les personnels de santé : des conditions de travail plus dures, plus d'autonomie mais moins de moyens dans le public**

Les personnels de santé se scindent en deux groupes : d'une part les médecins, plus proches des enseignants ou des administratifs, d'autre part les personnels non médicaux. Ces derniers déclarent des conditions de travail globalement plus difficiles dans le secteur public. Ainsi, à temps de travail globalement égal, les contraintes horaires sont plus fortes dans le public. Les changements d'équipe sont plus souvent l'occasion de débordements d'horaires et de travail de nuit et de dimanche. Les salariés du public déclarent plus souvent des pénibilités physiques. L'écart est particulièrement net pour les infirmières qui disent, beaucoup plus souvent que dans le privé, porter des charges lourdes, rester longtemps dans une posture pénible ou fatigante et effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents.

Les infirmières du public sont généralement plus autonomes, leur travail est moins rigoureusement défini, et elles disent moins souvent suivre strictement les consignes. Mais elles ont, d'une façon plus marquée que dans le privé, le sentiment de manquer de moyens en temps et en information pour faire leur travail. Elles se débrouillent plus souvent seules et les interruptions dans le travail, à peine plus fréquentes que dans le privé, sont le plus souvent vécues comme perturbantes, alors que les infirmières du privé y voient un aspect positif de leur travail. En revanche, les aides-soignantes du privé sont plus autonomes. Il semble qu'il leur soit délégué des tâches réservées aux infirmières dans le public. Elles se sentent d'ailleurs plus isolées et déclarent deux fois plus souvent que dans le public manquer de possibilités de coopérer. Les personnels de santé de la Fonction publique portent la charge du service public hospitalier, avec les urgences qui accueillent des populations en difficulté et associent des aspects sociaux aux problèmes strictement médicaux. Les tensions y sont donc plus fortes pour toutes les catégories, non seulement avec le public mais aussi avec les collègues ou la hiérarchie.

**Les enseignants : des contraintes comparables public/privé**

L'enseignement est une activité où les conditions de travail apparaissent très homogènes d'un secteur à l'autre. Du point de vue des horaires, les différences sont plus importantes entre les instituteurs et les professeurs qu'entre public et privé. Dans l'un comme dans l'autre, les premiers déclarent nettement plus de pénibilités que les seconds. Les tensions avec le public, élèves et parents, sont fréquentes mais seuls les professeurs du privé en semblent relativement préservés.

**La charge mentale est plus forte pour les personnels administratifs du privé que dans la Fonction publique**

Le sentiment d'urgence affecte environ un administratif du secteur public sur deux, mais il est beaucoup moins présent que dans le privé où l'on approche des deux-tiers. Les interruptions de tâches sont aussi fréquentes dans les deux secteurs, mais elles perturbent plus le travail dans le privé que dans la fonction publique où elles sont plutôt considérées comme un aspect positif du travail. Les tensions avec le public sont équivalentes.

**Des ouvriers plus éloignés de la production, moins pressés et moins autonomes**

Les ouvriers du secteur public ont des fonctions très différentes de ceux du privé, ce qui entraîne, bien sûr, des conditions de travail assez différentes. Ainsi, les horaires liés au travail en usine, comme le travail en équipe, le travail de nuit et même le nombre de nuits travaillées, sont moins fréquents pour les ouvriers dans le public, à la différence de ce qui s'observait dans les professions de santé. Par contre, le travail du dimanche est plus répandu. En revanche, les efforts et les risques sont mentionnés de façon quasiment identique dans les deux secteurs. Seuls le fait de ne pas quitter son travail des yeux est plus fréquent dans le privé, et semble donc caractériser le travail en production. La pression du temps est moins ressentie par les ouvriers du public : ils ont moins souvent des consignes précises à respecter, prennent plus de libertés avec elles et règlent plus souvent les incidents eux-mêmes.

**Les métiers de la sécurité sont assez différents selon le secteur**

Dans la sécurité, le partage entre métiers coïncide généralement avec la frontière public/privé, à l'exception des agents de sécurité dont une forte minorité (20 %) relève du secteur public. Chez les fonctionnaires (et assimilés), il s'agit avant tout de sécurité des personnes : secours aux personnes, respect de la loi, sécurité du territoire. Quant aux agents de sécurité, ceux du privé se consacrent davantage à la sécurité des biens : vigiles, gardiens, convoyeurs. L'effet métier est donc prédominant. Ce sont les pompiers qui sont soumis aux plus fortes contraintes, tant sous la forme d'horaires atypiques que du fait d'une organisation où prime fortement le collectif. La hiérarchie et le collectif sont très prégnants. Les policiers ont des contraintes temporelles et hiérarchiques moins lourdes.

Pour les agents de sécurité, le travail en équipes est plus fréquent dans le privé. Leurs contraintes horaires sont fortes mais différentes, avec moins de possibilité d'interrompre le travail, un contrôle strict des horaires et plus de nuits travaillées dans le privé, plus de dimanches dans le public. La discipline est forte et l'autonomie faible pour les agents du privé, mais ceux du public, dont le travail semble moins contraint, vivent plus de tensions avec le public, avec lequel ils sont d'ailleurs beaucoup plus généralement en contact. Ils déclarent également plus de pénibilités physiques, mais sont beaucoup moins sujets aux accidents. Ces métiers se caractérisent en outre par un sens élevé de la responsabilité. Une très forte majorité de policiers et militaires craignent que leurs erreurs entraînent un dommage. S'y ajoute une forte pression temporelle, mais aussi de l'autonomie et l'exercice d'une responsabilité personnelle. Et les tensions avec le public sont d'autant plus ressenties, qu'il s'agit d'être au service direct avec des personnes.

Source : Première Synthèse Information, DARES, octobre 2003, n° 40.1.

#### 4. Santé physique, santé psychique au travail, une réflexion en devenir

Les mots viennent aisément pour décrire la fatigue physique. Un travail dur, bruyant, sale, dangereux s'impose à l'œil de l'observateur ; de fait, lorsque les muscles souffrent, le corps en affiche les stigmates. Il est difficile de contester la fatigue provoquée par le travail à la mine, devant les hauts fourneaux, sur les chantiers du bâtiment, à la forge ou sur la chaîne. En revanche, la fatigue mentale pose d'autres problèmes d'approche. Les travailleurs ont des difficultés à en reconnaître les visages multiples, parfois sournois, et à en identifier les phénomènes déclenchants.

Pourtant, la fatigue mentale au travail fut très tôt repérée par les scientifiques. C'est ainsi que Louis-René Villermé, en sa qualité de médecin et de sociologue, aborde déjà cette question en 1840, soulignant que le machinisme entraînait « *une misère totale* » des travailleurs.

F.W. Taylor lui-même remarque des « *signes d'énervement* » chez les trieuses de billes de bicyclette, bien qu'elles ne fournissent pas d'efforts musculaires. Pour réduire cette tension, il leur accorde dix minutes de pause toutes les heures et demie de travail.

Karl Marx relève, pour sa part, plus de densité dans l'heure de travail d'une journée de 10 heures que dans l'heure plus « *porreuse* » de la journée de 12 heures.

En 1918, Fontègue et Solari, deux chercheurs suisses, dans une étude relative au *travail de la téléphoniste*, butent sur la question de la fatigue qui résulte de cette activité. Ils illustrent avec précision le lien qui existe entre « *les effets physiques de l'énervement, de la fatigue* » des téléphonistes - plus tard qualifiés de *névrose des téléphonistes* - et les conditions dans lesquelles ces employées effectuent leur travail.

Dans un autre registre, avec un admirable talent, Charlie Chaplin, en 1936, dresse dans *Les temps modernes* un portrait mémorable d'un homme malade, mais pas épuisé physiquement.

En France, au milieu des années 1950, deux médecins psychiatres, Louis Le Guillant et Jean Begoin, marquent par ailleurs l'opinion publique par leurs travaux sur les conditions de travail des téléphonistes des PTT et des mécanographes des chèques postaux. Leurs observations et réflexions s'inscrivent dans un contexte de mutations profondes du monde du travail.

En effet, sous l'effet de la mécanisation et de procédés nouveaux, le travail change profondément dans les services comme dans l'industrie où l'emploi des ouvriers spécialisés se développe. Le travail se divise en tâches parcellaires, monotones, accomplies à un rythme imposé et rapide.

Cette automatisation, comme précédemment la mécanisation, et plus tard l'informatisation, provoque à la fois des effets positifs sur la santé des salariés, en ce sens qu'elle allège des travaux pénibles, et des effets nouveaux sur leur santé mentale. Contester une altération de leur santé apparaît insensé au vu de

l'augmentation des congés de maladie et des accidents de travail. Même le secrétariat d'Etat au travail et à la sécurité sociale recommande alors aux directeurs et inspecteurs du travail « *de rechercher dans quelle mesure les modifications des conditions générales de travail ont une incidence favorable ou défavorable sur la santé des travailleurs* ». En effet, poursuit la circulaire ministérielle, « *le développement du progrès technique est susceptible d'entraîner des modifications dans la nature et le rythme des efforts, ces modifications pouvant s'accompagner d'une augmentation de la fatigue physique ou nerveuse* ».

Cependant, au milieu des années 1950, le fait d'engager des travaux scientifiques à propos de cette fatigue nerveuse se heurte à diverses résistances visant à rechercher hors du travail les causes des pathologies. Certaines idées s'affirment comme récurrentes au fil du temps. Ainsi, ces crises de pleurs et de nerfs ne sont que « *des réactions féminines* » pour lesquelles un peu de repos est la solution qui remettra tout en ordre. Il y a encore le sentiment selon lequel on trouverait chez chacune de ces opératrices des prédispositions et qu'un bon dépistage et une orientation professionnelle adéquate suffiraient pour éradiquer leur névrose.

Louis Le Guillant et Jean Begoin admettent à cet égard qu'il n'est pas toujours évident « *de discriminer au sein de situations globales et complexes les conditions pathogènes véritables* ». Ils vont alors se donner l'objectif de démontrer ce qu'ils avancent. Pour cela, ils préconisent d'écouter et d'observer les salariés sur leur lieu de travail. Les deux médecins, comme leurs contemporains, admettent que la fatigue nerveuse trouve ses causes dans les conditions concrètes du travail (nature, rythme...), les conditions physiologiques et psychologiques du milieu de travail (bruit, lumière, commandements, rapports humains...).

Mais de plus, en questionnant les opératrices du téléphone, ils sont amenés à constater que ni les améliorations environnementales, ni le repos ne parviennent à éradiquer la fatigue et ses manifestations pathologiques. Pour eux, c'est au niveau du travail lui-même que se situent les facteurs pathogènes dont le principal est la rapidité, l'intensité permanente du travail.

« *Le processus est le suivant : plus un acte est simplifié par les dispositifs mécaniques et l'organisation du travail, plus il peut s'effectuer rapidement. Aussi, dans la pratique on observe qu'à chaque réduction d'effort musculaire correspond un accroissement de la vitesse. L'économie réalisée au niveau fonctionnel (essentiellement musculaire) entraîne une plus grande dépense d'énergie à un autre niveau (essentiellement nerveux). [...] Mais cette dépense d'énergie nerveuse et la fatigue qu'elle entraîne sont beaucoup moins connues, beaucoup moins perceptibles aussi [...]. Notre propre analyse du travail des téléphonistes et des mécanographes nous a conduit à la conclusion que leur travail n'est insupportable qu'à partir d'une certaine cadence. C'est avant tout dans la réduction de l'intensité de ce travail qu'il faudrait s'orienter.* »

Le Guillant et Begoin considèrent que le fait que cette intensification soit elle-même fonction d'impératifs économiques brouille la recherche de solutions à moins de procéder à un bilan total des conséquences positives et négatives.

Le milieu des années cinquante voit également apparaître un renversement de l'orientation de la recherche sur la santé au travail avec les travaux d'Alain Wisner, médecin, instigateur de l'ergonomie, fondateur du premier service d'ergonomie en France, à la Régie Renault, qui instaure une recherche basée sur la compréhension du travail réel en entreprise, et non plus une simple application des résultats obtenus en laboratoire. Avec Antoine Lavielle, Alain Wisner affirme que le travail et la santé au travail doivent s'étudier sur le terrain, dans les entreprises et soutient la nécessité de considérer les travailleurs comme des interlocuteurs légitimes en matière d'amélioration des conditions et des postes de travail, au même titre que les dirigeants d'entreprises. Leurs travaux menés conjointement à la fin des années soixante sur l'activité mentale des ouvriers à la chaîne bouleversent ainsi le regard porté sur le « travail manuel ».

Alain Wisner et quelques autres scientifiques ont ainsi contribué à développer l'ergonomie d'aujourd'hui, leurs travaux montrant l'impact des conditions de travail sur la santé (stress au travail, TMS, vieillissement au travail, fatigue mentale, espérance de vie des salariés, connaissances sur l'altération de la santé due au travail posté...)<sup>29</sup>.

\*  
\*      \*

Ainsi, si des tâches difficiles, pénibles, dangereuses ont disparu ou ont pu être facilitées, simplifiées, sécurisées, si les risques d'accidents du travail et d'atteintes directes, physiques, visibles ont diminué, il convient de rester vigilant et de poursuivre les efforts entrepris. En effet, l'ensemble des problèmes n'est pas réglé pour autant ; des pénibilités physiques existent toujours, « *et de nouveaux problèmes apparaissent, à cause des nouveaux outils, des nouveaux produits, des nouvelles formes de travail* »<sup>30</sup>.

La thématique de sécurité et d'hygiène au travail qui guidait précédemment les orientations des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des organismes concernés, fait place, dans cette perspective, à une problématique plus globale de santé au travail, intégrant désormais au sein des préoccupations la dimension

---

<sup>29</sup> « *L'ergonomie est une discipline scientifique qui étudie le fonctionnement de l'homme en activité professionnelle : elle est une technologie qui rassemble et organise les connaissances de manière à les rendre utilisables pour la conception des moyens de travail ; elle est un art lorsqu'il s'agit d'appliquer ces connaissances pour la transformation d'une réalité existante ou pour la conception d'une réalité future. Ses critères d'application sont du domaine de la protection de la santé physique, mentale, psychique et sociale des travailleurs, du domaine du développement de leurs capacités professionnelles au cours de leur vie active, dans le cadre d'objectifs de production.* », Antoine Lavielle.

<sup>30</sup> *Les conditions de travail*, Michel Gollac et Serge Volkoff, Repères, La Découverte, 2000.



mentale et psychique de la santé, au travers de ses dimensions de prévention, de protection et d'amélioration, comme en attestent la directive européenne du 12 juin 1989, transposée en France en 2001, ou encore l'accord national interprofessionnel du 13 septembre 2000 sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels et plus récemment la loi du 17 janvier 2002 introduisant la notion de harcèlement moral et d'atteinte à la santé mentale du salarié.

## **II - CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET APPROCHES CONTEMPORAINES DE LA SANTÉ AU TRAVAIL**

### **A - LES MUTATIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES ET L'ORGANISATION PRODUCTIVE**

#### **1. Le tournant des années 1980 et l'adaptation des structures de production**

##### *1.1. Les mutations de l'économie dans la dernière partie du XX<sup>e</sup> siècle*

Entre le premier choc pétrolier et les années 1990, l'économie mondiale connaît un ralentissement très sensible de sa croissance. La hausse moyenne annuelle du PIB, de l'ordre de 4,9 % entre 1950 et 1973, tombe à 3 % entre 1973 et 1992. Les écarts de croissance entre les différentes régions du monde s'accroissent dans la période. En Europe occidentale le taux de croissance est divisé par deux pour atteindre 2,2 %, celui des Etats-Unis passe de 3,9 % à 2,5 %, celui du Japon de 9,2 % à 3,8 %. En revanche, les pays asiatiques autres que le Japon vont connaître une légère accélération de leur croissance qui passe de 5,2 % à 5,7 %, cette zone réalisant dans cette période les meilleures performances économiques mondiales.

##### *a) La recomposition de l'outil de travail et ses effets*

Le système technique subit, au cours des années 1970 à 1980, une recomposition structurelle dont il est encore difficile d'apprécier la nature véritable, même si les paradoxes du monde actuel semblent notamment trouver leur source dans cette nouvelle mutation. Ce processus découle pour grande partie des opportunités offertes par un ensemble de technologies nouvelles se développant simultanément, au premier rang desquelles figurent l'électronique, les nouveaux matériaux et les biotechnologies.

L'utilisation des techniques les plus récentes, telles que par exemple la Conception assistée par ordinateur (CAO), s'étend progressivement, pour se généraliser dans des secteurs aussi divers que l'industrie du vêtement, l'aéronautique ou encore l'automobile. Le renouvellement rapide des modèles, devenu l'une des clés du marketing, dans le secteur automobile comme ailleurs, s'est avéré en peu de temps inconcevable sans l'apport de cette technique. Dans le secteur du textile par exemple, la CAO se révèle particulièrement adaptée, dès

lors que les produits connaissent un renouvellement saisonnier quasi-total. Elle facilite le tracé, la modification, l'archivage et l'impression de divers modèles, couleurs et tissus. Elle accélère le processus de production, simplifie la fabrication du prototype et aide enfin à la graduation et à la définition des instructions de coupe.

De manière plus générale, on observe que la diffusion de ces nouvelles technologies conduit à la destruction d'un nombre très important de qualifications professionnelles antérieures et la création de nouveaux emplois qualifiés, tout en constituant à un moment donné un facteur de suppression d'emplois.

La recomposition du système technique s'accompagne également d'une réorientation de l'offre, aux termes d'une recherche croissante d'augmentation du taux de profit des entreprises. Ce mouvement se traduit par une diversification du marché, dans la mesure où il s'agit désormais de vendre pour produire.

Cette tendance est décelable dès la fin des années 1960 et s'accompagne de mouvements de contestation de la consommation de masse. La recherche de produits moins uniformes, d'une qualité garantie et d'une fiabilité supérieure, la demande de loisirs plus diversifiés et d'une information permanente à vocation universelle, l'aspiration enfin à un travail plus personnalisé, constituent trois inclinaisons fortes de la demande sociale. Le résultat de cette recomposition n'est pas la disparition de la consommation de masse, mais plutôt sa transformation.

#### *b) Une économie libérale ouverte sur le monde*

On date habituellement du milieu des années 1970 le début de la crise économique dans laquelle sont durablement entrées les économies développées. Au ralentissement de la croissance se sont ajoutés au fil du temps les effets des phases successives de la mondialisation, d'abord relativement limités dans les années 1960 à la zone OCDE, étendus dans les années 1970 à la faveur des accords douaniers internationaux, puis conduisant dans les années 1980 à une unification tendancielle de l'espace commercial mondial.

Engendrée par des décisions politiques allant dans le sens d'une libéralisation des échanges, des évolutions technologiques (nouvelles technologies de l'information et de la communication) et des ruptures géopolitiques majeures, l'économie mondiale a connu une étape supplémentaire de sa libéralisation au début des années 1990. Plusieurs phénomènes se sont alors conjugués au point de donner le sentiment que le monde était devenu un seul marché.

La notion de mondialisation ou encore de globalisation s'est alors imposée pour décrire une nouvelle réalité, au carrefour de manifestations encore récentes : la globalisation des marchés financiers, l'affirmation de la concurrence au niveau mondial et non plus seulement régional des pays émergents, l'extension du champ de la concurrence internationale à des domaines ou des secteurs auparavant protégés (services financiers, transports, télécommunication).

Des transformations profondes se sont produites dans la nature des produits échangés comme dans les modalités de spécialisation géographique des échanges internationaux. Cette globalisation a correspondu à une intensification des relations économiques entre les différentes nations. A une internationalisation des échanges caractérisée par la massification du volume des biens et des services échangés s'ajoute, en outre, celle de l'outil de production, au travers de la pratique croissante d'exportation, via les mouvements de capitaux des usines qui fabriquent ces produits.

La division internationale du travail a, dans ce contexte, changé de nature ce qui explique pour partie l'ampleur des restructurations industrielles auxquelles l'Europe fait face depuis une trentaine d'années. Les systèmes sociaux eux-mêmes se sont trouvés placés de fait en situation de concurrence. En effet, avec l'insertion de nouveaux pays dans la concurrence mondiale, le coût du travail d'une zone à l'autre du monde a souvent pu être considéré comme une variable d'ajustement.

Les contraintes qui en résultent sont plus ou moins fortes suivant les zones considérées. C'est en Europe qu'elles s'exercent avec le plus de force, dans le cadre de la libéralisation des marchés, renforçant l'interdépendance des économies nationales et la nécessité d'un processus d'intégration économique maîtrisé. A cet égard, on observe que l'interdépendance entre les économies se développe au même rythme entre 1973 et 1992 qu'entre 1950 et 1973, ce que les données concernant les échanges de marchandises démontrent amplement. Dès lors, les conjonctures et les politiques économiques deviennent de plus en plus interdépendantes et les politiques de régulation nationale moins efficaces, les politiques keynésiennes étant notamment considérées comme d'une efficacité limitée face à des marchés très ouverts à la concurrence.

La mondialisation montre ses dangers concernant essentiellement l'emploi, par exacerbation de la concurrence entre les entreprises. Les acteurs majeurs de la globalisation sont les entreprises, et plus particulièrement les plus importantes d'entre elles, les multinationales. De leur côté, les Etats tendent à se marginaliser en tant qu'acteurs de la régulation économique<sup>31</sup>. De fait, le rôle des Etats en termes de production directe (sociétés publiques) ou d'acteur monétaire ne cesse de s'éroder au profit des entreprises et des institutions internationales, à la faveur des normes commerciales, monétaires ou juridiques que ces institutions édictent.

Conséquence de la libéralisation des échanges, la globalisation est, par ailleurs, le produit de l'évolution des systèmes de communication. La mise en place de réseaux informatiques fonctionnant en permanence débouche sur une accélération et une massification des relations entre les institutions financières, caractérisée par une amplification sans précédent des opérations interbancaires.

---

<sup>31</sup> A l'exception notable de ceux, tels les Etats-Unis, qui persistent dans leur politique protectionniste, notamment au travers du maintien de droits de douanes à l'entrée de certains produits sur leur territoire.

Dans ce cadre, l'internationalisation financière, développée depuis le début des années 1970 au niveau planétaire et amplifiée dans la période la plus récente, désigne la multiplication des mouvements de capitaux en quête de placements rémunérateurs ainsi que l'essor des firmes multinationales bancaires et financières. La libéralisation des marchés financiers et des mouvements de capitaux qui en résulte exerce des effets très importants sur les entreprises en les soumettant aux exigences très fortes des actionnaires.

Pour ces derniers, le capital investi doit présenter une rentabilité au moins égale à celle des placements financiers. Les logiques financières prennent désormais une place prépondérante, au regard des logiques développées en matière industrielle.

#### c) De nouvelles stratégies pour les entreprises

Les multinationales, pour la plupart connues au travers des marques mondiales qu'elles représentent, portées par des campagnes de publicité et de marketing, développent une stratégie planétaire. Elles localisent leurs activités en fonction des avantages comparatifs de chaque pays, organisent leurs usines et leurs filiales au sein de réseaux internationalement intégrés et opèrent entre elles des alliances ou des fusions à grande échelle afin de renforcer la maîtrise de leurs marchés commerciaux et fournir aux marchés financiers, dont elles dépendent pour leur valeur boursière et leur financement, les rendements financiers attendus.

A travers le monde, quelques entreprises transnationales (150 environ sur les 50 000 recensées par l'ONU dont plus de 80 % originaires des pays du Nord) réalisent aujourd'hui plus du tiers des exportations mondiales, 50 % des exportations américaines et françaises, 80 % des exportations britanniques ou encore 90 % de celles de Singapour. Les domaines de prédilection de ces entreprises géantes sont les produits de base (alimentaire, énergie, minerais) et les services (téléphone, informatique, communication, commerce).

La stratégie globale des entreprises et des groupes a été marquée, après une tendance forte à la diversification dans les années 1960 à 1970, par un recentrage général des activités, soit vers leurs métiers d'origine, soit vers de nouveaux métiers, le plus souvent étroitement dépendants dans leur définition de la quantité et de la qualité des connaissances accumulées. Ce recentrage a dominé le mouvement de restructuration des années 1970 à 1980 et a engendré des conséquences négatives sur l'emploi.

Les systèmes de production de masse ont évolué à la faveur de deux facteurs dont les effets se sont conjugués.

La variété de l'offre proposée a, d'une part, généré une contrainte de diversification des produits. Les opportunités offertes par l'évolution des systèmes ont rendu possible, au moins dans l'idéal, la mise en place d'un système de production à la fois automatisé et entièrement flexible, et d'une organisation fondée sur la circulation de l'information en temps réel.

La recherche de diversification du marché a d'autre part imposé aux entreprises une importante révision de la fonction de conception du produit, telle qu'elle ressortait de la mise en œuvre des fondements du taylorisme. La séparation rigide entre conception et exécution, ou entre l'amont et l'aval a éclaté. L'exemple de l'industrie automobile est à ce point de vue illustratif.

Ainsi, dans la France des années 1960 et pour prendre l'exemple de l'entreprise Renault, Pierre Dreyfus, alors président de l'entreprise, évoquait-il encore la gestion « artisanale » de ses projets, basée sur la coordination des différentes expertises par la direction générale de l'entreprise.

Dans les années 1970, se sont ensuite développées des méthodes de planification de la production formalisées et rigoureuses, fondées sur la mise en place de comités au sein des entreprises industrielles, permettant une coopération entre les différents métiers et les services dès l'origine du projet. Le processus de décision demeurait néanmoins centralisé et insuffisamment interactif. Une nouvelle étape a donc été franchie à partir de 1985, visant selon leurs concepteurs à impliquer dans une logique de projet « *l'organisation dans toute son épaisseur* ».

La période a été fortement marquée par l'apparition au sein des entreprises d'une fonction « projet » autonome, chargée explicitement d'un rôle d'animation et de coordination et ayant pour mission de contribuer à définir les conditions de réalisation d'une oeuvre collective impliquant un haut niveau de participation et d'implication de la part de l'ensemble des salariés, des concepteurs aux producteurs ou encore aux vendeurs.

## 1.2. *Le temps des bouleversements*

### a) La crise industrielle

Avec la crise des années 1970, l'industrie tend à perdre le rôle de moteur de l'économie qu'elle avait joué dans la période précédente. Le secteur manufacturier supprimera ainsi en France plus d'un million d'emplois entre 1974 et 1984. Les « années noires » de la période 1980-1986 connaissent une croissance voisine de zéro. Alors qu'elle avait été supérieure à celle de ses partenaires européens entre 1972 et 1980, la croissance du PIB national se situera à un niveau inférieur entre les années 1980 et 1986.

La croissance de la productivité horaire du travail passe de 5,6 % (rythme de 1970-1973) à 3,6 % (rythme de 1979-1984) à la suite du recul de l'investissement : le taux qui avait atteint le sommet de 18,65 % en 1971, tombe à 13,2 % en 1983. Cela s'explique par une demande en progression faible, un poids croissant de la grande distribution dans le circuit de production, par un recul du taux de marge et enfin par une augmentation du taux de prélèvement financier. Il en résulte un vieillissement des équipements productifs, dont l'âge moyen passe de 5,2 ans en 1972 à 6,2 ans en 1983. Ce phénomène explique aussi la lenteur de l'adaptation à la reprise de 1987 et l'impact, plus important qu'ailleurs, de la concurrence étrangère.

Dans ce contexte, les grands groupes, après avoir diversifié leurs portefeuilles, vont chercher à se recentrer sur leurs meilleures spécialisations, déployées dans des activités à fortes qualifications. De nouveaux processus de production, passant notamment par des organisations du travail plus flexibles et des formes de spécialisation des opérateurs vont se mettre en place. Ils peuvent parfois avoir pour conséquences d'isoler les salariés dans leur travail et de générer de nouvelles pathologies.

*b) Salarisation, poids du tertiaire et féminisation de la main-d'œuvre*

Le secteur tertiaire a connu au cours du XX<sup>e</sup> siècle et plus particulièrement lors des trente dernières années une croissance ininterrompue. Le processus de modernisation continue de nos sociétés nécessite et secrète un ensemble diversifié de services : transports et télécommunications, services marchands aux entreprises (informatique, publicité...). La satisfaction des attentes exprimées passe également par la création d'un vaste secteur de services non marchands. Enfin, l'élévation du niveau de vie ainsi que la relative saturation en biens industriels permettent de mettre à jour des attentes en terme de qualité de vie et satisfaire de nouveaux besoins (loisirs, tourisme...).

Depuis la fin des années 1950, deux tendances caractérisent dans ce contexte l'évolution de la structure des emplois : la tertiarisation et la salarisation du marché du travail. Dans une perspective historique de déclin de l'agriculture au cours du XX<sup>e</sup> siècle puis de baisse du poids de l'industrie, le processus de tertiarisation de la société française continue de s'accélérer. Entre les années 1950 et les années 1990, la part des emplois créés dans le secteur des services, passe ainsi de 40 % à 70 % du total.

A partir du milieu des années 1960, les échanges immatériels augmentent plus rapidement que ceux des marchandises. Au début de la décennie quatre-vingt, la France apparaît ainsi comme le deuxième exportateur mondial et la balance des services se montre durablement excédentaire. Structurellement abrité, le secteur tertiaire national traverse ainsi mieux la crise que les autres secteurs. Outre les services de proximité et les activités artisanales, commerciales et libérales, le secteur non marchand, les transports, les postes, les télécommunications demeurent pour bonne part le monopole d'entreprises nationales et continuent d'être le plus souvent nationalisés.

Au cœur de ces mutations et loin de simplement accompagner le mouvement, les femmes contribuent fortement à le produire, leur entrée massive dans le salariat et dans le secteur tertiaire assurant depuis les années 1960 l'essentiel du renouvellement et de l'élargissement de la population active.

Lisible dans toutes les statistiques de l'emploi, cette évolution n'est d'ailleurs pas du seul domaine du quantitatif. Elle est en effet portée par des changements structurels massifs et durables, telles que les transformations générales dans le rapport au travail et celles des comportements d'activité ou encore la réussite des femmes dans le système scolaire et universitaire. Ces

éléments constituent les principaux ingrédients d'une mutation qui ne se dément pas au fil des décennies, qu'il s'agisse d'ailleurs de la France ou des autres pays d'Europe.

Nombre de métiers et professions « traditionnellement » qualifiés de féminins se trouvent dans le tertiaire, qui est resté tout au long des années de crise, le seul secteur créateur d'emplois. S'agissant de la division sexuée des secteurs d'activité, si elle a pour partie protégé les femmes de la crise de l'emploi et permis la continuité de la progression de leur activité, il n'en reste pas moins que les femmes demeurent malgré tout encore aujourd'hui plus souvent chômeuses que les hommes. En ce sens, on pourrait dire que là où les hommes ont en quelque sorte pâti de la désindustrialisation de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les femmes ont historiquement tiré parti de la tertiarisation, même si cette entrée dans l'activité passe par l'imposition de formes de travail ne résultant pas nécessairement d'un choix : secteur tertiaire, temps partiel, contrats à durée déterminée...

Au-delà de la période récente et du phénomène de tertiarisation des sociétés développées, si l'on cherche à repérer les différences entre travail féminin et travail masculin, il faut attendre les années 1960 et les travaux de Madeleine Guilbert pour que commence à apparaître dans le champ sociologique la figure de l'ouvrière. Les résultats de ses recherches seront repris et développés par d'autres générations de chercheurs.

A partir d'une enquête de terrain approfondie sur *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Madeleine Guilbert (1966) met en évidence les cloisonnements étanches qui existent entre travail masculin et travail féminin, en même temps que l'usage particulier qui est fait à l'époque de la main-d'œuvre féminine. Elle souligne à la fois la rapidité des cycles de travail et la dextérité requise, la répétitivité des tâches demandées et, pour finir, pointe la dévalorisation sociale du travail des ouvrières qui en résulte.

Outre la différenciation sexuée des postes de travail et des tâches à accomplir, Madeleine Guilbert analyse le processus par lequel se construisent à la fois l'utilisation et la non-reconnaissance des qualifications féminines. Les employeurs, explique-t-elle, utilisent dans l'univers de la production industrielle, comme ils feront ensuite dans le secteur tertiaire en expansion, des compétences que les femmes sont supposées avoir acquises au sein de la sphère familiale, dans l'exercice du travail domestique.

Le présumé des employeurs est ainsi que les femmes ont une plus grande facilité à effectuer plusieurs opérations à la fois, présentent une plus grande dextérité, rapidité et minutie, raison de leur embauche pour des travaux parcellisés et répétitifs. Ces qualités, recherchées dans la population féminine, sont qualifiées de « naturelles » et, à ce titre, ne sont pas considérées comme des qualifications professionnelles. Le travail industriel emprunte et importe, sans les sanctionner par une reconnaissance professionnelle, ces savoir-faire.

Il s'ensuit un processus de dévalorisation sociale du travail féminin, que beaucoup nomment « déqualification », et dont les effets, même s'ils ont aujourd'hui en partie cédé sous les effets conjugués des évolutions des mentalités, de la généralisation de l'enseignement et de l'amélioration de la qualification initiale<sup>32</sup>, se font encore sentir.

A ce titre, on observera que les six catégories socioprofessionnelles repérées comme les plus féminisées ont, en France, relativement peu bougé entre 1962 et 1997, comme en attestent les analyses des recensements de la population et l'Enquête-emploi. Par ordre d'importance, on y trouve les personnels de services aux particuliers (86 %), les emplois administratifs d'entreprise (83 %), les employés civils et agents de service de la Fonction publique (79 %), les professions de santé et de travail social (78 %), les emplois du commerce (77 %), ou encore les instituteurs et assimilés (65 %).

S'agissant de l'usage du temps partiel, on notera également que celui-ci représente actuellement en France 29 % de l'activité professionnelle des femmes, des temps partiels, souvent imposés, correspondant en outre à des revenus mensuels très bas. Ceci s'explique en premier lieu par le faible nombre d'heures de travail, mais au moins autant par un travail qui s'exerce généralement sur des emplois peu ou pas qualifiés, et dès lors faiblement rémunérés.

#### c) La montée en puissance de la relation de service

Sur la base du constat de la très forte croissance dans les économies développées du secteur tertiaire et des activités de services, on observe que ces activités développent un cortège de risques potentiels pour la santé des salariés, qui pour l'essentiel étaient jusqu'alors inconnus.

Au-delà, on note une évolution de la relation de service dans l'ensemble des secteurs, industriels ou non. En effet, si la crise a vu émerger un besoin d'adaptation des structures productives (productions plus variées, délais plus courts pour la mise en fabrication et pour l'innovation...), c'est bien dans le domaine de l'organisation de la production et du travail que les effets se sont manifestés, pour reprendre les analyses produites par l'Institut de recherche interdisciplinaire en socioéconomie (IRIS)<sup>33</sup>.

Les entreprises ont récemment fortement évolué dans leur manière d'appréhender le client. Toutefois, on rappellera que l'intérêt porté à leurs attentes remonte aux années 1950, à une période où la valorisation du capital commence à s'établir sur la base de grands volumes de biens mis en vente. La nécessité d'atteindre une production à grande échelle pour assurer la rentabilisation des investissements dissuade en effet dès cette époque les entreprises de s'en remettre au hasard quant à l'écoulement de leurs produits. La

<sup>32</sup> On constate effectivement une évolution dans les métiers : les femmes exercent de plus en plus des fonctions avec des responsabilités. Cependant, cette évolution bien qu'elle soit réelle, n'en demeure pas moins lente.

<sup>33</sup> *La relation de service, un nouveau modèle de travail en tension.*



première des manifestations consiste à opérer des stratégies de différenciation et de variété dans la production, en assurant au moment de l'assemblage, à partir de composants standard, une particularisation du produit.

Ces stratégies se sont développées et amplifiées bien au-delà des industries de série. Aujourd'hui, les activités de services dans le secteur tertiaire, développent toutes des gammes de produits différenciés, ce dont attestent les offres des banques, des assureurs ou encore des opérateurs en téléphonie mobile.

Les activités de service peuvent être regroupées en grandes catégories, selon les finalités productives qui les caractérisent :

- les activités de *réparation*, de maintenance et d'assistance, qui visent à reconstituer la valeur d'usage des biens appartenant au bénéficiaire ;
- les activités de *logistique*, consistant à mettre à disposition les biens, dans un lieu et à un moment donné, les contraintes productives étant liées à l'espace et aux délais ;
- les activités *informationnelles*, qui renvoient à la formalisation de l'information, à son traitement, à son archivage et à sa restitution ;
- les activités *immatérielles*, qui portent sur le sujet lui-même et ses propriétés ou dispositions (culture, enseignement, ou encore l'aide aux personnes...).

Différenciation, personnalisation de masse (*mass customization*) à l'aide de technologies innovantes sont à l'époque actuelle autant de formules développées par les entreprises et les organisations, qu'elles soient industrielles, administratives ou tertiaires, qui permettent de plus en plus de diversifier l'offre.

Dans ce cadre, la relation de service met en jeu différentes dimensions du travail pour les salariés, qui ont été récemment analysées par l'équipe de chercheurs de l'IRIS.

En premier lieu apparaît la problématique de la confrontation au public. Le travail consiste, pour une large part, dans une sorte de recherche d'informations par le salarié lui permettant de définir ce que sera le service rendu à l'utilisateur ou au client. En second lieu, la confrontation au public implique que l'agent se livre à un travail d'interprétation de la demande exprimée, à partir de l'offre générique conçue par l'entreprise. Par conséquent, la relation de service repose sur la réalisation d'arbitrages concrets par l'agent lui-même, entre les différentes manières possibles de réaliser sa tâche.

Cette évolution ne va pas sans déstabiliser les formes de reconnaissance de la valeur du travail. Historiquement, cette reconnaissance se basait sur la catégorisation des métiers, leur classification selon leur potentiel professionnel et leur traduction en minima salariaux. Cette reconnaissance est traduite dans des

grilles de classification de type Parodi-Croizat<sup>34</sup>. Régulièrement actualisées, ces grilles demeurent basées sur la qualification plus que sur la mise en jeu de la compétence. Les grilles à critères classants, développées dans les années 1990<sup>35</sup>, font quant à elles perdre à la qualification son caractère strictement mécanique. Partant de l'individu en situation de travail, elles nécessitent une appréciation de l'employeur sur les compétences de l'opérateur dont la mise en jeu est plus complexe et plus délicate à évaluer dans le cadre de la relation de service.

#### d) La montée du chômage de masse

Dès 1967, le chômage augmente, précédant le phénomène de rupture que la France connaîtra à cet égard en 1974. A partir de cette date, non seulement le chômage progresse davantage qu'au cours des années précédentes mais surtout il est voué à ne plus diminuer, sauf périodes exceptionnelles de reprise, et à s'accompagner d'un allongement de ses durées pour les individus qui le connaissent.

Cette très importante et durable augmentation du chômage, qui paradoxalement s'accompagne parfois de niches d'emplois qualifiés non satisfaites, ne touchera pas de manière identique les différentes catégories de la main-d'œuvre, accroissant ainsi les disparités au moins jusqu'au milieu des années 1980. D'un côté, l'augmentation du chômage touche principalement les plus jeunes, surreprésentés dans les chiffres par rapport à leurs aînés. D'un autre côté, les disparités s'accroissent au détriment de la main-d'œuvre la moins qualifiée. Fondamentalement, pour Olivier Marchand et Claude Thélot<sup>36</sup>, la rupture de 1974 ouvre une période où la main-d'œuvre ouvrière, principalement non qualifiée, connaîtra l'augmentation du chômage la plus forte. Ce chômage de masse exerce au moins différents types d'effets, pour reprendre l'analyse développée par Dominique Méda<sup>37</sup>. Il a des conséquences individuelles et, au-delà de l'amputation des ressources qu'il représente, peut aller jusqu'à remettre en cause l'image que les personnes ont d'elles-mêmes. Il a également un effet plus collectif sur la masse des salariés, et conduit à une pression à la baisse des salaires ou au moins à leur stabilisation.

#### e) La flexibilité

Le concept de flexibilité apparaît également au milieu des années 1970, dans un contexte de guerre économique où ses vertus, à savoir la fluidité, la souplesse et la réactivité, sont jugées par les milieux économiques susceptibles d'apporter la réponse la plus ajustée aux défis du marché mondial. Le terme,

<sup>34</sup> Les arrêtés Parodi-Croizat, pris en avril 1945, fédèrent les métiers par grandes catégories correspondant à un degré croissant de complexité des tâches et de richesse des savoirs mis en oeuvre.

<sup>35</sup> Ce système introduit pour chaque niveau de classification un certain nombre de critères identiques permettant d'indexer la qualification sur les qualités individuelles.

<sup>36</sup> *Le travail en France*, Olivier Marchand et Claude Thélot, Nathan, 1997.

<sup>37</sup> *Le travail*, Dominique Méda, Editions Que sais-je, PUF, janvier 2004.

dans ses multiples significations et appréciations, va faire son chemin dans les esprits et les pratiques et progressivement s'inscrire dans les textes normatifs eux-mêmes.

Pour ne prendre qu'un exemple et mettre en évidence la perspective positive dans laquelle il s'inscrit à certains égards, il est significatif de lire dans la Convention internationale de l'OIT n° 18,1 relative au placement des travailleurs, la remarque suivante : « *Consciente de l'importance de la flexibilité dans le fonctionnement du marché du travail...* »

Cette flexibilité, qualifiée par Alain Lebaube<sup>38</sup> de « *clause de survie quand la mondialisation s'accélère et qu'il faut sans cesse améliorer sa performance* », va progressivement se déployer dans des registres différents.

La flexibilité fonctionnelle correspond à l'ensemble des techniques qui sans affecter le statut juridique du salarié, vise à ajuster l'organisation du travail aux exigences de la production et de la productivité, en organisant le travail en fonction des commandes et en écrétant les pointes d'activité. Cette flexibilité liée aux besoins de la production peut, en outre, constituer l'une des contreparties à la satisfaction d'une revendication portée par les salariés de réduction du temps de travail. Ces formes de flexibilité, qui pour l'essentiel prennent place en France bien avant la mise en œuvre de l'Aménagement et de la réduction du temps de travail (ARTT) de la fin des années 1990, sont variées dans leurs modalités : flexibilité du temps et des horaires de travail, de l'organisation technique, des fonctions (polyvalence), des compétences, ou encore de la rémunération. Pour Hervé Sérieyx, elle passe par « *des organigrammes souples et évolutifs, conçus non plus uniquement pour structurer de grands services mais également pour conduire des projets transverses à durée déterminée.* »

Ce type de flexibilité interne constitue, pour reprendre les termes de Jacques Le Goff<sup>39</sup>, dans « *la prise en compte de la nouvelle configuration d'une économie soumise à la contrainte du temps bref, celui où les ajustements temporels entre l'offre et la demande ont disparu, imposant le plus souvent une coïncidence entre les deux, sous l'impératif du zéro délai* ».

La flexibilité externe, telle que décrite par Bernard Brunhes, permet de « *faire fluctuer les effectifs de l'entreprise en fonction des besoins en utilisant des contrats de travail de courte durée et en licenciant en tant que de besoin* ». Cette modalité de gestion de l'emploi, complémentaire des nouvelles formes d'organisations du travail, agit sur la variable quantitative, et passe par l'usage de contrats de travail précaires et dans certains cas par la planification de licenciements « *en tant que de besoin* ».

---

<sup>38</sup> *Le Monde*, 19 mars 1997.

<sup>39</sup> *Droit du travail et société*, tome 1, les relations individuelles, Jacques Le Goff, PUR, 2001.

C'est notamment en raison du recours massif et de plus en plus banalisé, ces vingt dernières années, à ces deux formes de flexibilité d'emploi que l'on a pu parler de remise en cause en profondeur de la norme qui avait prévalu jusqu'au milieu des années 1970, et ce même si l'insécurité n'est pas seulement liée à l'usage de tel ou tel type de contrat. On sait en effet que le CDI ne constitue plus systématiquement une protection contre le risque de chômage. L'entreprise peut à tout moment être menacée par une baisse d'activité, une faillite, une délocalisation, et ses employés par les effets d'une fusion-acquisition ou un licenciement, ce qui crée un sentiment de malaise diffus qui imprègne au-delà des seuls salariés les sociétés développées dans leur ensemble.

Enfin, le licenciement n'est pas le seul risque qu'encourent les salariés : les entreprises ont multiplié ces vingt dernières années l'externalisation de pans entiers de leurs activités. Celles-ci peuvent être filialisées, ou sous-traitées à d'autres entreprises, voire à des travailleurs juridiquement indépendants<sup>40</sup>. Plus petites et disséminées, ces structures disposent d'une moindre représentation collective du personnel.

Par l'intériorisation des conséquences de la crise, une frange importante du monde salarial va progressivement se résoudre, du moins partiellement, à l'idée d'une souplesse accrue des modalités d'exercice des tâches et admettre le fait que les risques économiques ont des répercussions pesant sur l'activité des salariés, par exemple lorsque la flexibilité en vient à affecter les salaires par indexation sur les rendements individuels et collectifs.

## **2. De nouvelles modalités d'organisation du travail**

### *2.1. Les évolutions des modèles d'organisation du travail*

#### *a) Le thème de l'enrichissement du travail*

Pour comprendre ce qui se passe du point de vue des modes de management au tournant des années 1980, il est nécessaire de remonter un peu dans le temps, et de reprendre le fil de l'évolution de la pensée managériale au-delà de la seule traduction et mise en œuvre des préconisations de l'école des relations humaines.

A la fin des années soixante, les niveaux élevés à la fois du *turn-over*, de l'absentéisme et des malfaçons freinent le bon déroulement de la production. Ce rejet du travail répétitif, qui s'explique pour partie par les progrès de la scolarisation, se solde par des surcoûts qui incitent les entreprises à la recherche active de solutions. Cette première crise du taylorisme naît de la pression

---

<sup>40</sup> Dans le cadre de politiques d'essaiage ou de portage salarial. A ne pas confondre avec le phénomène des « faux-indépendants », tels par exemple les « tâcherons », ouvriers du secteur du bâtiment et des travaux publics, ou encore les informaticiens, incités à créer leur propre entreprise, mais intervenant pour le compte de leur ancien employeur, dans des conditions analogues à celles de leur précédent statut de salarié ; le contrat commercial régissant la relation de travail se trouve requalifié en contrat de travail par les tribunaux.

revendicative des salariés, tout au moins autant que du changement de mentalités des travailleurs vis-à-vis du travail : ils veulent être mieux au travail, s'y développer davantage, comme en atteste notamment l'accord interprofessionnel conclu en 1970, repris par la loi de 1971 sur la formation professionnelle et souhaitent prendre des responsabilités. Par ailleurs, les salariés et de manière plus générale une partie de la société, expriment la volonté de vivre autrement. C'est ainsi que dès les années 1970 se diffusent des idées telles que de mettre les usines à la campagne, ou encore de développer les horaires à la carte.

Les solutions adoptées par les courants managériaux et mis en œuvre par les entreprises vont être multiformes, l'enrichissement du travail constituant néanmoins le thème dominant de la pensée du moment. Les auteurs de référence sont sur cette approche Douglas Mac Gregor et Frederick Herzberg, et l'idée d'un déterminisme technique pur commence à être battue en brèche. Les réalisations sont toutefois en retrait par rapport aux discours. L'enrichissement du travail individuel, collectif, ou encore sous la forme de groupes semi-autonomes, sera mis en œuvre, mais pour l'essentiel, il s'agira d'expériences limitées inspirées des initiatives développées dans les pays nordiques, le modèle suédois constituant la référence dominante de l'époque.

D'autres voies seront plus souvent empruntées. A défaut de supprimer le travail parcellaire, on cherchera à en réduire la pénibilité, par l'introduction des horaires variables et la réduction des nuisances physiques.

Par ailleurs, des éléments d'explication aussi divers que le recours à l'immigration, le développement du salariat féminin ou encore la délocalisation de la production ont contribué, de fait, à retarder la transformation du processus de production en ne remettant véritablement pas en cause le travail à la chaîne.

La montée du chômage dans les années 1970 va relativiser la question de la critique des fondements du taylorisme et l'amélioration des conditions de travail, dans le même temps où ces préoccupations commencent à trouver des traductions, notamment par la création de l'ANACT en 1973 ou encore la prise en compte par les partenaires sociaux de cette problématique dans le cadre d'accords professionnels et interprofessionnels.

#### *b) L'expérience du management participatif*

La crise économique qui prend corps au milieu des années soixante-dix tend à réduire les marges de négociation des salariés et de leurs représentants sur le marché du travail et simultanément à renforcer celui du salarié en tant que consommateur.

Le ralentissement et le maintien durable à un niveau faible de la croissance économique d'une part, l'interdépendance des économies d'autre part, vont exacerber la concurrence et modifier durablement les critères de compétitivité. Si le prix demeure un élément essentiel, d'autres variables acquièrent également une importance décisive : la satisfaction rapide (zéro délai), complète (zéro défaut), et personnalisée (produit sur mesure) du consommateur. Cette écoute du

marché passe par la mise en place d'entreprises plus réactives, une variété plus grande et un renouvellement plus rapide des produits. Or, ces nouvelles règles du jeu apparaissent incompatibles de fait avec un maintien du taylorisme comme mode d'organisation général.

Au début des années quatre-vingt, le Japon, encore épargné par la crise, constitue dans le domaine du management une référence mondiale incontournable, le « toyotisme » étant promu au rang de modèle japonais. L'analyse de ce qui a pu être considéré comme la réussite nipponne a un temps été mise au crédit de la seule robotisation, avant la prise de conscience de l'importance des innovations organisationnelles qui y étaient associées. L'idée centrale du « système Toyota » est, en effet, simple dans son énoncé : il s'agit d'œuvrer par des méthodes empiriques, de réduire les gaspillages. Les mesures d'économies réalisées résultent du travail collectif dans son ensemble et des liaisons entre les tâches. Ainsi, dans le fameux système du Kanban<sup>41</sup>, chaque opérateur relance la production d'une pièce lorsqu'il reçoit une étiquette l'informant que cette pièce a été consommée au poste suivant le sien dans la chaîne. Les emprunts au management nippon portent à partir de là sur la maîtrise de la qualité totale, l'optimisation des équipements, la logistique (flux tendus) et la politique de communication de l'entreprise (charte d'entreprise).

Philippe Zarifian, qui examine les traits caractéristiques du système nippon et en analyse les effets sur l'organisation du travail, qualifie ce schéma nippon de « taylorisme décloisonné », en ce qu'il ne touche pas au cœur des principes tayloriens. Si jusque dans les années 1990, le Japon industriel est présenté comme une sorte de mythe, on observera que ce système a lui-même été quelque peu ébranlé par la crise récente. Le Japon a en effet à son tour connu le chômage et la stagnation, le management participatif restant néanmoins d'actualité, dans le cadre de formes de pouvoirs conférés au salarié (*empowerment*).

Au début des années 1990 se développe également dans le discours managérial, sous l'influence de Gary Becker, prix Nobel d'économie 1992, l'utilisation de la notion de « *capital humain* ». Il s'agit pour les promoteurs de la notion de désigner les capacités intellectuelles et professionnelles des individus, propres à leur assurer des revenus monétaires futurs.

Cette notion évoque l'investissement en capital au travers de l'éducation et de la formation. Elle montre que les salariés d'une entreprise sont autant un coût pour l'entreprise qu'une opportunité d'investissement permettant d'assurer l'avenir de l'entreprise, dans un contexte où elle est durablement confrontée dans sa recherche concurrentielle de profit, à des exigences accrues de flexibilité, d'adaptabilité et de créativité, pour lesquelles une implication forte et qualitative des salariés est requise.

---

<sup>41</sup> Etiquette en japonais.

## 2.2. *L'actualisation des modèles d'organisation du travail dans les années 1990*

### a) L'impact des changements technologiques

Les changements technologiques, la mécanisation, la robotisation ont profondément transformé les organisations du travail et les conditions de travail. Les années 1970 voient apparaître une nouvelle période de « recomposition du système technique » où l'on envisage les opportunités que vont offrir les technologies dites de pointe comme l'informatique ou l'audiovisuel. Mais c'est au cours des années 1990 que l'environnement de l'entreprise va se modifier fortement et durablement avec l'essor des Technologies de l'information et de la communication (TIC), nées de la fusion des télécommunications, de l'électronique, de l'informatique et des technologies de l'information, en particulier de l'information audiovisuelle, qui favorisent l'apparition de nouveaux marchés, de nouvelles relations inter-entreprises, de nouvelles formes de gestion des clients et des usagers.

- De nouvelles organisations des entreprises

Ces technologies dites nouvelles conduisent à une réorganisation des activités qui, selon des modalités très variées et d'un secteur professionnel à l'autre, d'une industrie à une autre, voire d'une entreprise à une autre, s'orientent vers un fonctionnement en réseaux modulaires, décentralisés et où l'innovation occupe une place centrale. La souplesse offerte par l'évolution modulaire des appareils productifs constitue ainsi, dans une économie globalisée, une des réponses essentielles aux besoins de personnalisation des biens et des services, en rendant possible la conciliation des avantages d'une production de masse avec ceux d'une consommation sur mesure, à la faveur d'une démultiplication des possibilités de recombinaison des composants standardisés<sup>42</sup>.

Le traitement de l'information devient un facteur de production à part entière. La production en flux tendus, associant dans un seul réseau d'information un réseau de fournisseurs, assembleurs, transporteurs et distributeurs, concerne tous les secteurs industriels. Elle ne vise pas seulement, sous la pression des attentes de la grande distribution, à réduire les stocks et à délocaliser la production. Elle permet également d'individualiser cette production pour répondre à la diversité et aux évolutions des demandes du marché. Toutes les entreprises investissent aujourd'hui dans la constitution de bases de données marketing dans le but de mieux comprendre et servir leurs clients, et les fidéliser à leurs marques.

---

<sup>42</sup> Rapport sur *Les métiers face aux technologies de l'information*, Commissariat général au Plan, avril 2003.

L'information entre d'une manière de plus en plus considérable dans la composition d'un nombre croissant de produits et de services qui concerne tous les secteurs économiques. La plus grosse partie de la valeur ajoutée dans l'industrie automobile vient des logiciels et des composants électroniques<sup>43</sup>. L'achat d'un produit en supermarché déclenche une chaîne d'échanges d'informations permettant d'en traiter le réassortiment, d'en mesurer l'adéquation au marché et l'adaptation de sa présentation en linéaire, etc. Les services financiers sont de plus en plus personnalisés et font appel à des échanges d'information plus riches entre la banque, son client, différents partenaires qui contribuent à la fourniture du service...

Aujourd'hui, dans le monde du travail, les TIC prennent de plus en plus d'importance en tant qu'outil de production de biens et de services. Les TIC ont rendu possible la dispersion des postes de travail d'une même organisation. Les distances n'ayant aucune importance pour les nouvelles technologies, de nouveaux types d'activités basées sur les TIC, comme par exemple, les centres d'appels et de réservations, ont été établis dans des zones rurales. Ce sont aussi les TIC qui sous-tendent la mondialisation des affaires.

Les technologies informatiques transforment les processus de travail et ce, tant dans les entreprises manufacturières que de service, tant dans les unités de production que dans celles chargées de la gestion. Elles demandent que l'organisation soit pensée et gérée comme un système composé d'éléments interdépendants et impliquent la communication entre les différents départements composant l'entreprise et l'intégration des processus de travail. On assiste ainsi à une véritable mutation, mettant l'entreprise en réseau avec ses fournisseurs et ses clients. La sphère de production se rapproche de son marché. L'organisation du travail doit être plus collective, plus coopérative et plus interactive.

- Une transformation du contenu et des conditions de travail

Dans des situations de plus en plus nombreuses, le travail d'équipe s'effectue en réseaux, l'information est décentralisée, les hiérarchies bousculées et l'organisation du travail repensée. Le développement des TIC dans l'entreprise modifie en profondeur le travail : accélération des échanges, réduction de la chaîne de production ou de services, rapprochement de la relation fournisseur-producteur-consommateur, accélération et/ou parcellisation de tâches multiples, flexibilité du temps de travail selon la production et les services, préférence pour la sous-traitance, télétravail, nécessité de nouvelles formes de communication interne comme externe, etc.

---

<sup>43</sup> Cf. rapport du BIT, *Europe à l'heure de la mondialisation- le travail décent dans l'économie de l'information*, décembre 2000.



Les nouvelles technologies contribuent à déplacer l'emploi des tâches répétitives, automatisables, vers des tâches faisant plus largement appel à la réflexion. Leur apport productif repose sur la capacité d'adaptation et de décision de ceux qu'elles aident à travailler, ainsi que sur la possibilité des équipes de travail de s'organiser, de collaborer et de remonter de l'information pour influencer sur l'organisation des processus.

La construction de la société de l'information est accompagnée de changements dans le travail et les métiers. Sans pouvoir parler de déterminisme technologique, les mêmes technologies n'induisent pas les mêmes effets et se combinent avec d'autres transformations politiques, commerciales, organisationnelles, sociales. On peut toutefois constater un certain nombre d'évolutions liées à l'utilisation massive des TIC.

Le travail devient de plus en plus abstrait. Ainsi, dans le secteur manufacturier, le machiniste s'éloigne physiquement de sa machine ; la connaissance perceptuelle qu'il avait de la pièce qu'il fabriquait, la dextérité et le doigté qui faisaient de lui un bon tourneur, font place à une connaissance intellectuelle de codes de programmation abstraits qu'il doit transmettre à une machine-outil à commande numérique. Il s'éloigne également de la production ; alors qu'il « faisait » lui-même auparavant, maintenant il « fait faire » par l'intermédiaire d'une machine. Dans le secteur des services, le caractère déjà abstrait du travail de bureau traitement et gestion d'informations se trouve renforcé dans la mesure où les opérations de manipulation avec les ordinateurs rendent l'objet de travail invisible et intangible.

Le travail est plus varié et plus complexe qu'auparavant. Les compétences évoluent avec les TIC qui visent à développer une utilisation de plus en plus performante et stratégique du traitement de l'information, d'où les mutations sur la nature, le contenu et les modalités de travail. Les nouveaux modes de production sont caractérisés par une prééminence de l'immatériel, de l'innovation et de l'adaptabilité. Par ailleurs, en restructurant les échanges interpersonnels, la coordination des activités et la gestion des flux, les TIC favorisent le contact direct avec le client ou avec un collaborateur et ont par voie de conséquence une incidence forte sur les relations hiérarchiques. Leur utilisation conduit plus globalement à une modification des repères spatiaux et temporels du lien à l'entreprise, des relations sociales et des modes de management et s'accompagne du développement de la mobilité et des télé-services.

Par ailleurs, le travail dans un environnement informatisé fait appel à des compétences générales qui n'étaient pas requises jusqu'alors dans un travail plus routinier que demandaient la plupart des emplois. On exige maintenant des travailleurs qu'ils s'adaptent aux changements. Il importe également de développer les habiletés de communication et de collaboration requises par le travail d'équipe qui sera demandé, dans la mesure où les actions des uns ont des répercussions sur le travail des autres et les travailleurs devront s'informer

mutuellement. Lorsque les systèmes fonctionnent en continu ou dans un contexte de production « juste à temps », la rapidité de règlement des problèmes qui peuvent surgir est d'une importance capitale pour l'entreprise.

L'utilisation des technologies de l'information engendre un besoin massif de formation et peut conduire à exclure ceux qui auront le plus de difficultés à s'adapter à ces nouvelles formes de travail. Leur maîtrise semble même devenir une condition d'intégration dans les entreprises et le monde du travail.

Les organisations recherchent à combiner plusieurs formes d'efficacité, conjuguant productivité, compétitivité et qualité. La qualité des relations entre les acteurs et la fiabilité des systèmes techniques deviennent un élément essentiel. Le fait de disposer de machines interconnectées permet de coordonner les acteurs qui travaillaient auparavant de façon isolée.

Si les TIC permettent plus d'autonomie, des tâches plus variées, une qualification plus élevée, une plus grande indépendance, une certaine souplesse pour une meilleure conciliation entre temps de travail et vie privée, elles peuvent tout autant induire également plus de dépendance, un temps de travail qui devient de plus en plus incompatible avec la vie familiale, un certain isolement, une plus grande sollicitation des salariés.

Enfin, les nouvelles technologies facilitent, pour certains salariés l'entrée de la vie professionnelle dans la sphère privée ; le travail défini dans un espace (l'entreprise) et un temps (les horaires de travail) délimités voit peu à peu ses contours s'assouplir, par le biais du télétravail, exemple le plus évident de l'interpénétration cadre de travail/cadre de vie personnelle, ou par le développement d'un travail nomade, à la faveur de l'utilisation du téléphone mobile, de l'ordinateur portable ou encore des réseaux Internet, Intranet ou Extranet mis en place par l'entreprise, qui amènent les frontières entre bureau et domicile à s'estomper.

#### *b) La recherche d'organisations plus réactives*

L'organisation optimale ne peut être définie indépendamment des caractéristiques de l'environnement et des objectifs de l'entreprise. Or, ceux-ci ont évolué : à la concurrence par les prix s'est ajoutée la compétition hors prix utilisant des armes telles que le délai, la variété, la nouveauté.

Le service au client a impulsé des changements de la division du travail intra et inter-entreprises. Parce que la concentration financière s'accroît, on observe une plus grande spécialisation des unités de production. Le recentrage de l'entreprise sur ses métiers de base<sup>44</sup> mais l'externalisation<sup>45</sup> peuvent avoir aussi pour objectif l'instauration de nouveaux rapports commerciaux plus incitatifs de type client/fournisseur. L'objectif d'une entreprise réactive (capable de s'adapter) et proactive (capable d'exploiter les opportunités) induit aussi des reconfigurations de la division horizontale et verticale du travail.

---

<sup>44</sup> *Core competence.*

<sup>45</sup> *Outsourcing.*

Le contrôle hiérarchique permet de bénéficier d'une meilleure capacité d'expertise liée à une perception plus complète par la hiérarchie de la situation des différents ateliers. Toutefois la matière première informationnelle transmise à l'encadrement peut être biaisée. De plus, la décision ne sera prise qu'au terme d'un certain délai alors même que d'autres événements peuvent survenir qui rendront la solution choisie plus ou moins appropriée. Dans la coordination horizontale, les décisions résultent d'un échange d'informations, à la base, entre ateliers. La vision d'ensemble est moins bonne mais la qualité des décisions pourra s'améliorer dans le temps en raison d'un apprentissage par la pratique qui permettra d'améliorer la communication entre les différents ateliers.

Par ailleurs, les perturbations sont identifiées et traitées à la source. La recherche d'efficacité technique n'est donc pas dissociable du système d'incitation des salariés à apprendre et à coopérer. En vue de favoriser cette coopération, le salaire est lié à l'ancienneté et au mérite du travailleur dans une logique de hiérarchisation des postes.

*c) La division horizontale du travail : les formes de déspecialisation*

L'expansion des connaissances pousse à une spécialisation croissante dont l'aboutissement est l'« expert parcellaire », ce qui peut conduire à un certain isolement de salariés qui apportent leur concours sans être intégrés dans un collectif de travail. Pour l'entreprise, le problème est donc de prendre en compte ce risque en organisant la collaboration des spécialistes et en créant des structures spécialisées (par exemple groupes de projets) susceptibles de réduire les coûts de coordination et de limiter les effets de l'isolement des individus au travail.

Dans le même temps, on assiste à un mouvement inverse de déspecialisation, qui peut prendre la forme d'une rotation sur différents postes, par une définition de postes aux contours plus larges ou au contenu enrichi. Ces formes de déspecialisation sont d'ampleur inégale ainsi que le suggère la diversité des appellations : polyvalence, pluricompetence, polyaptitude, pluriactivite, polytechnicite...

La recherche de reactivite peut également aboutir à des regroupements d'activites de complexite differente (comme dans les postes de conducteurs d'installations automatisées incorporant des tâches de maintenance). L'objectif poursuivi est de traiter dans le moindre delai les perturbations de la production et d'accroître le taux d'utilisation des équipements avec des risques pour l'emploi.

Ces modes d'organisation sont essentiellement pensés dans le but de rationaliser la production et ses différents facteurs, et ne rémunèrent pas nécessairement le surcroît d'habilité ou le cumul de responsabilités que les exigences de telles polyvalences entraînent. Ainsi, lorsque la polyvalence n'est pas valorisée par les nouvelles formes d'organisation du travail ou qu'elle est mal rémunérée, elle peut susciter des réticences de la part des salariés et s'accompagne d'un sentiment de perte d'identité (« bouche-trou »).

### 2.3. Les tendances des organisations du travail contemporaines

La concurrence des entreprises entraîne un double mouvement d'intensification du travail et de flexibilisation de la main-d'œuvre destiné à augmenter la productivité. L'insécurité des conditions de travail qui en résulte contribue, en fonction des secteurs et des populations, à créer ou creuser des inégalités entre les salariés en terme de santé. C'est notamment l'objet de l'étude conduite par Georges Menhahem, chercheur au CNRS, intitulée *Intensification du travail et inégalités de santé*<sup>46</sup>.

#### a) Une recherche d'efficacité des processus de production

La domination des logiques concurrentielles implique un mouvement permanent de réorganisation des entreprises qui, à première vue, a de nombreuses conséquences bénéfiques : le progrès des techniques, la meilleure utilisation des facteurs et, en définitive, des augmentations de l'efficacité des processus de production. Toutefois, cette recherche d'optimisation permanente des facteurs de production, associée à une intensification du travail, peut générer des troubles pour les salariés qui y sont soumis, ce qui légitime les efforts d'investigations, de mesures et de propositions.

Les développements actuels de la concurrence mondiale des capitaux s'exercent directement au niveau des entreprises. Les multiples pressions des marchés financiers entraînent un flux continu d'initiatives des entreprises afin de réorganiser la production, d'optimiser la productivité des facteurs et de permettre, en définitive, d'augmenter le rendement des capitaux investis. Parmi les multiples moyens employés par les entreprises pour développer la productivité des facteurs, trois méritent une analyse attentive : la mise en place des modes de production dits en flux tendu, ou en juste à temps ; les formes de réorganisation de la production dites de « *reengineering* » ; et enfin la flexibilisation de la main-d'œuvre.

Les modes d'organisation de la production à flux tendu ont été mis au point dans l'industrie automobile japonaise avant d'être repris et théorisés aux USA et appliqués à d'autres secteurs industriels.

De façon générale, de tels modes d'organisations entraînent de considérables gains de la productivité dans la mesure où ils permettent d'éliminer les gaspillages, de limiter au minimum le niveau des stocks immobilisés en fabrication et d'accroître la pression exercée sur les salariés, ceux-ci ayant à réagir au plus vite à tout incident pour assurer la continuité du flux de produits. A la limite, si l'entreprise atteint l'idéal d'une production synchrone, un niveau de stock minimum et une main-d'œuvre réduite à l'extrême lui permettent de réaliser un flux continu de biens et services, satisfaisant juste à temps les besoins de sa clientèle qui supportent les inconvénients du stock zéro.

---

<sup>46</sup> Dont il rend compte dans une communication aux XX<sup>e</sup> journées de l'Association d'économie sociale des 7 et 8 septembre 2000 à Toulouse.

Ainsi l'efficacité du processus de production peut-elle, du moins dans un schéma théorique, atteindre son maximum. Mais dans ce type d'organisation, « *ce sont les hommes et non plus les stocks qui servent de régulateurs* ». En France, de tels modes d'utilisation de la main-d'œuvre ont été dans un premier temps expérimentés puis développés dans les grandes entreprises de la filière automobile. Cette révolution a entraîné, à travers notamment la généralisation de normes de qualité très strictes tels que la norme Iso 9000, une formalisation croissante des méthodes de travail et un encadrement de plus en plus strict des tâches de chacun. Il en résulte forcément une surcharge de contrôles et de responsabilités pesant sur les membres du collectif de travail.

De plus, la mise en place des organisations en flux tendus a été largement associée à l'extension des productions à la chaîne ou en continu, d'inspiration purement taylorienne : un enchaînement d'opérations répétitives réalisées par des salariés peu qualifiés techniquement et interchangeables entre eux. L'organisation scientifique du travail imaginée au début du XIX<sup>e</sup> siècle connaît dans nombre de modes d'organisation de la production et du travail des prolongements, dont on sait qu'ils concernent aujourd'hui encore un nombre important de salariés.

Le développement de la sous-traitance contribue, lui aussi, à la progression de l'efficacité de l'appareil de production. Il peut aller jusqu'à la systématique externalisation hors de l'entreprise de toutes les activités qui, ne ressortant pas directement de sa spécialité, sont considérées comme moins productives et donc moins rentables. Les relations interentreprises se transforment au fur et à mesure que la sous-traitance se complexifie. Par exemple, dans la filière automobile, sont reconnues comme fournisseur de premier rang les entreprises qui sont responsables de la qualité des produits livrés, dont les délais sont compatibles avec les normes du juste à temps et qui sont capables de gérer la production d'un équipement de la conception jusqu'à la livraison. Les fournisseurs de second rang, eux, n'ont de contacts directs qu'avec les fournisseurs de premier rang qui leur appliquent un mode de contrôle également basé sur des référentiels de qualité.

Une telle organisation permet une adaptation souple aux fluctuations de la demande tout en réduisant la dimension des fonctions que les constructeurs principaux ont à gérer. Les nouvelles entreprises devenues équipementiers bénéficient des produits dont les constructeurs se séparent, comme les sièges et la maroquinerie des voitures par exemple. Du même coup, cette organisation reporte sur les collectifs autonomes de travail des charges auparavant assurées par les donneurs d'ordre, tels le contrôle de la qualité ou la polyvalence nécessaire pour s'adapter au perpétuel changement de gamme proposé à la clientèle. L'accroissement correspondant de la flexibilité externe est complété par une augmentation de la flexibilité interne aux entreprises.

La flexibilisation de la main-d'œuvre, par l'augmentation de la souplesse d'utilisation des salariés, constitue un autre moyen d'accroître la productivité des entreprises. Afin de limiter le plus possible les coûts de main-d'œuvre, les entreprises peuvent choisir de limiter au plus juste les effectifs de leur personnel permanent. Dès que la demande augmente, dès que survient un besoin extraordinaire ou qu'une absence imprévue menace d'interrompre le processus de production, elles n'embauchent pas en Contrats à durée indéterminée (CDI) mais font appel à des Contrats à durée déterminée (CDD) ou à des sociétés d'intérim. Ainsi, les formes précaires d'emploi connaissent en France un certain développement : selon les Enquêtes Emploi successives de l'INSEE, l'intérim pèse aujourd'hui plus de trois fois plus qu'en 1982, et les CDD trois fois plus, et ce, même si ces formes d'emploi ne représentent que moins de 10 % de l'emploi total.

*b) Conséquences de la précarisation du travail sur la santé des salariés*

La flexibilité accrue de la main-d'œuvre se traduit par un surcroît d'accidents du travail et de maladies professionnelles. Selon les dernières statistiques professionnelles, les travailleurs temporaires connaissent en France en 1996 un taux d'accidents du travail 2,2 fois plus élevés que la moyenne de tous les salariés, et un taux d'accidents mortels au travail de 2,1 fois plus important (CNAMTS, 1999).

On observera, à cet égard, que 24 % des missions d'intérim ne durent actuellement qu'une journée et 64 % d'entre-elles moins d'une semaine. La durée des missions d'intérim étant donc souvent très limitée, il est impossible ou presque de mobiliser sur le sort des intérimaires les interlocuteurs traditionnels de la prévention en entreprise : comités d'hygiène et de sécurité, médecins du travail, syndicats. On signalera également que dans l'industrie, dans de nombreuses entreprises du tertiaire ainsi que dans la Fonction publique, l'intérim, les contrats à durée déterminée et les stages aidés semblent devenus les voies relativement communes d'embauche des personnels d'exécution au sein des grandes entreprises. Cette fonction de sélection, que n'ignorent pas les jeunes recrutés, augmente encore la pression qui pèse sur eux. Les travailleurs temporaires peuvent se montrer plus facilement enclins à accepter des conditions de travail dégradées, du fait de leur double dépendance économique vis-à-vis de l'agence d'intérim et de l'employeur d'accueil, mais également parce qu'ils peuvent espérer une intégration définitive. Plus que tout autre, ils tenteront, parfois à leurs risques, de satisfaire les exigences de qualité et de délai de livraison qui s'attachent aux organisations en flux tendus.

\*  
\*       \*

En guise de conclusion et pour reprendre les termes mêmes de Jean-Pierre Le Goff<sup>47</sup>, on pourrait dire qu'en une trentaine d'années, les changements opérés dans les entreprises et les administrations ont été considérables. Ils se sont traduits par des gains importants en termes d'efficacité, de productivité et de qualité, indéniables du point de vue des clients et des usagers au sein des services publics, même si la situation demeure contrastée selon les cas. On mesure donc des changements positifs réels en termes de productivité et de qualité, bien que la question demeure de savoir: « à quel prix, du point de vue des rapports de travail, ceux qui travaillent appréhendent-ils ces changements ? ».

#### B - LES RÉPERCUSSIONS DE CES CHANGEMENTS SUR LA SANTÉ MENTALE DES TRAVAILLEURS

Le rapport qu'entretient le travail et la santé, et *a fortiori* lorsqu'il s'agit de focaliser la réflexion sur la santé mentale, est complexe et difficile à établir et à l'évidence ni univoque, ni instantané. De ce fait, l'observateur éprouve une difficulté certaine à identifier et caractériser ce lien, à partir de données statistiques générales et d'enquêtes basées sur des données déclaratives. Les problèmes liés aux conditions de travail, et en particulier à la santé mentale au travail, n'apparaissent qu'à la faveur d'un travail minutieux et du croisement de multiples données et analyses qualitatives.

Il n'en est pas moins évident que depuis plus de vingt ans, les salariés expriment au travers des enquêtes menées, entre autres par la DARES pour la France et par l'Agence européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail au niveau des Etats membres, une dégradation continue de leurs conditions de travail.

Bien entendu, chaque travailleur dispose de son identité propre, et peut, de par sa constitution ou son histoire, avoir des prédispositions à tel ou tel facteur de risque, qui vont s'exprimer dans sa vie quotidienne comme dans son activité professionnelle. Dès lors, un mode de travail, un rythme de travail, l'existence ou non de contacts avec le public, peuvent convenir à l'un et s'avérer insupportables pour un autre. A situation identique en apparence, les réactions des individus peuvent être diamétralement opposées, ce qui invite en première analyse à effectuer un repérage de problèmes individuels, à prévenir et intervenir de manière curative si nécessaire pour chacune des situations rencontrées.

Toutefois, il semble à la réflexion que ce mode d'analyse et d'intervention, qui exclut d'emblée de son champ toute approche collective des problèmes, ne permette pas d'apporter de véritables solutions, dans un univers économique et professionnel en perpétuelle évolution. Dès lors, estime Michel Gollac, « *toute la problématique est de remonter de ces problèmes individuels à des causes collectives. Car si l'on veut avoir une action efficace sur l'amélioration de la santé au travail, c'est en matière d'organisation collective qu'il faut agir* ».

---

<sup>47</sup> Audition devant la section du travail du Conseil économique et social de Jean-Pierre Le Goff, sociologue, le 15 octobre 2003.

### 1. Une inflation de discours autour du stress

Le stress doit-il être considéré comme le nouveau malaise dans la civilisation ? Plus de 100 000 articles et de 200 ouvrages ont été écrits à ce jour sur ce sujet. Fort de ce constat, Jean-Benjamin Stora, dans son ouvrage sur *Le stress*<sup>48</sup>, reprend à son compte un cri d'alarme du Bureau international du travail de 1993, et insiste sur les résultats non moins alarmants de la récente enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, qui atteste que 29 % des salariés européens, contre 20 % il y a 15 ans, se plaignent du stress dans leur vie professionnelle.

En effet, il y a là un vrai sujet d'étonnement : comment comprendre le succès grand public de ce thème du stress en comparaison de la discrétion qui entoure les autres thèmes relatifs à la santé au travail ?

Depuis une dizaine d'années, il semble que l'on assiste à un tournant s'agissant de l'expression des salariés au sujet de leurs conditions de travail. De plus en plus, ils expriment leurs difficultés en termes de stress, de souffrance, de déprime, de *burn-out* (épuisement professionnel chez les travailleurs sociaux), ou encore de harcèlement moral, notion juridiquement consacrée en France depuis une loi de 2002 faisant suite à l'avis du Conseil économique et social<sup>49</sup>. Les mots sont associés, et se trouvent parfois même indifférenciés. Les inspecteurs du travail dans leurs permanences, les médecins du travail lors des visites médicales, sont les destinataires tout désignés de ces plaintes récurrentes et de plus en plus affirmées. Les représentants du personnel eux-mêmes recueillent, non sans désarroi, des faits et des témoignages, ce qui explique que toutes les organisations syndicales de salariés aient désormais étudié, publié et organisé des formations, des cycles de sensibilisation et des colloques à propos de ce phénomène du « stress ».

La véritable question semble être de comprendre ce qui se passe de particulier aujourd'hui dans le monde du travail pour que les problèmes psychosociaux, les tensions mentales ou l'usure psychique des salariés prennent quasiment le dessus sur toutes les autres questions de santé au travail ? Certains avancent l'idée que ce mouvement touche toute la vie sociale et n'affecte donc pas la seule sphère du travail. Violence, insécurité, individualisme et stress seraient autant de phénomènes de société.

Il convient, à cet égard, d'avoir en mémoire l'évolution du rapport entre stress et travail sur les deux dernières décennies. Dans les années 1970 et encore au début des années quatre-vingt, la presse généraliste réservait une place de choix aux articles sur le « stress ». Tous les aspects de la vie étaient traités comme autant de « *facteurs de stress* ». Le stress était alors un signe de modernité, de vitesse, de jeunesse, de déplacement, de vie urbaine et trépidante, de vie bien remplie, assumée avec témérité, détermination, volonté. Pas un

<sup>48</sup> *Le stress*, Jean-Benjamin Stora, PUF, 2002, 5<sup>e</sup> édition.

<sup>49</sup> Cf. avis adopté par le Conseil économique et social le 11 avril 2001 sur *Le harcèlement moral au travail*, présenté par Michel Debout au nom de la section du travail.



magazine de l'époque n'a omis de publier alors un dossier sur le sujet, au gré d'approches extrêmement variées où se mêlent références scientifiques et conseils assez triviaux d'hygiène de vie (faire du sport, prendre une nourriture équilibrée, éviter l'alcool, ne pas fumer, écouter de la musique...).

Dans cette première période, le discours sur le stress au travail concernait essentiellement les cadres. Leur agenda n'est-il pas bien rempli, sans temps mort ? Ne travaillaient-ils pas sans compter leur temps pour assumer leurs responsabilités ? N'étaient-ils pas amenés à des déplacements fréquents ? Les femmes n'étaient-elles pas des *super-women*, entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale ?

Le discours sur le stress véhiculait alors cette ambiguïté d'une valorisation des fonctions stressantes et de la personne stressée et, simultanément, d'un danger pour la santé : haut salaire et infarctus du myocarde comme autant d'attributs des cadres.

On ne parlait pas encore de stress pour les autres catégories de salariés. En 1986, par exemple, l'association d'inspecteurs du travail Villermé relève un seul cas d'entreprise où il est question de stress parmi les dizaines de monographies rassemblées dans l'ouvrage de témoignages.

Les médecins pourtant, et parmi eux les médecins du travail, ont déjà étendu leurs investigations à d'autres catégories de salariés. L'idée d'accumulation de contraintes domine alors et oriente les recherches. Déjà, le débat sur les déterminants du stress fait rage, tentant de démêler parmi les événements stressants ce qui relève de l'individu, du management (exercice du pouvoir) mais aussi de l'organisation du travail et de ses évolutions<sup>50</sup>. L'interface individu/organisation ne va plus cesser d'occuper le champ du débat, au travers d'une multitude d'ouvrages.

De proche en proche, le stress devient une préoccupation non seulement des médecins mais également des gestionnaires, ainsi que le relève Jean-Benjamin Stora, avec la difficulté d'évaluer le coût de ses conséquences. Les congrès, colloques, enquêtes, études, se multiplient : méthodes d'évaluation des populations concernées, comparaisons internationales, et toujours les facteurs de « stress » avec le souci constant d'identifier la part des facteurs individuels et la part des facteurs dus au travail.

Les approches procèdent généralement par facteurs dissociés et recombinaison à travers de diagrammes et de modèles innombrables. Le modèle de Cooper (exposé par J.B. Stora), l'un des plus connus, constitue un bon exemple de ces approches qui englobent tout et n'expliquent au total que fort peu. D'autres auteurs, tels que Karasek puis dans son prolongement Siegrist<sup>51</sup>, vont s'éloigner

<sup>50</sup> André Arsenault, *Le stress au travail : un problème d'adaptation individuelle ou de réforme organisationnelle*, 1986, Cahiers de médecine interprofessionnelle.

<sup>51</sup> Michel Gollac et Serge Volkoff in *Les conditions de travail*, La découverte, 2000, développent les critères d'analyse du stress, à savoir dans le modèle de Karasek le couple exigence-autonomie et le support social, et dans le modèle de Siegrist l'adjonction du couple efforts-récompenses.

de cette approche de causalités plurifactorielles illimitées, pour repérer et insister sur l'importance de la combinaison de deux, puis de trois facteurs intervenant dans la survenue du stress au travail.

La recherche d'une délimitation entre le « bon stress » et le « stress négatif », la recherche d'indicateurs pertinents pour l'objectiver, le foisonnement des définitions et des méthodes rappellent - malgré les différences de références théoriques - les termes des débats sur la fatigue, qui comptait, elle aussi, plus de cent définitions en 1947.

Devant une telle profusion de textes et d'arguments, il apparaît toujours aussi énigmatique que, depuis la fin des années quatre-vingt, l'expression du stress ait pu gagner sans raisons toutes les catégories de travailleurs, sauf à imaginer que ces catégories de la population soient désormais totalement acquises aux sciences biologiques, à la psychologie, ou encore aux nuances des approches psychosomatiques.

Il est également permis de se demander si les pressions au travail n'auraient pas atteint une intensité inconnue auparavant, et utile de s'interroger sur le degré de tolérance des individus à ces formes de pression ?

Pour comprendre la fortune de ces discours autour du terme de stress, il est nécessaire de s'entendre sur son caractère éminemment fourre-tout. Scientifiquement mal assuré, livré à une polysémie extraordinaire, le stress permet d'évoquer une difficulté sans finalement qualifier véritablement celle-ci.

Pour Eric Albert<sup>52</sup>, directeur de l'IFAS, « *La définition extrêmement floue du stress permet à chacun d'y mettre ce qu'il veut : on ne sait pas de quoi on parle* ». Le mot, par son imprécision intrinsèque, peut rassembler des vécus subjectifs extrêmement différents. Son succès même, son universalité (il n'est traduit dans aucune langue), attirent dans une sorte de capture imaginaire qui reprend pour partie les connotations de modernité de la première époque évoquée, celle où le cadre se devait d'être moderne.

Aujourd'hui, il semble que la réalité soit en fait tout autre et beaucoup plus pragmatique pour les travailleurs, une réalité que le mot stress reflète et masque tout à la fois. Cet effet de camouflage, de difficulté à définir ce à quoi les femmes et les hommes se heurtent entre dans cette appellation générique de stress. Cette déroboade de la réalité, l'impossibilité de dire quelque chose de ce qu'ils perçoivent faute de trouver les codes langagiers adéquats créent ou renforcent un manque de confiance et laissent la voie libre à cette expression socialement admise et sans véritable menace pour le système qui le cas échéant en est la cause.

---

<sup>52</sup> Audition devant la section du travail du Conseil économique et social du D<sup>r</sup> Eric Albert, directeur de l'Institut français d'action sur le stress, le 5 novembre 2003.

Marc Lorient<sup>53</sup>, en sa qualité de sociologue, analyse la prospérité du débat autour du stress. Traçant une analyse historique de la neurasthénie, du *burn-out* et du stress chez les infirmières, il s'attache à décrire les problèmes rencontrés et les solutions proposées et conclut que : « *Parler en termes de maladie est un moyen de permettre un discours critique sur l'ordre des choses sans menace sérieuse pour celui-ci.* »

En somme, le succès du discours sur le stress tient au fait qu'il autorise la dénonciation des mauvaises conditions de travail des salariés mais ne permet pas d'engager une réflexion sur la façon de les modifier. Au regard de la multitude de facteurs incriminés, il est souvent fait du sujet une présentation à la fois globalisante et plaçant au centre de l'analyse le salarié lui-même et sa capacité à gérer son stress, professionnel et personnel. Cette approche, qui cible les effets, ne doit pas se substituer aux tentatives d'analyses intégrant toutes les variables de l'environnement et s'intéressant aux effets des organisations du travail sur les individus composant le collectif de travail, en préalable à la détermination du bon niveau de l'action.

Les indicateurs issus des enquêtes-conditions de travail de la DARES, conduites en 1984, 1991 et 1998, indiquent quant à eux, dans une formule qui exclut la dénomination générale de stress, « *une tendance forte à la perception d'une dégradation des conditions de travail, notamment de l'augmentation de la pression mentale* ». Pour Christophe Dejours et dans la même perspective, « *la santé mentale c'est quand l'espoir est permis, quand des buts, des objectifs peuvent être élaborés. C'est quand il y a du désir. Ce qui fait vivre les êtres humains, c'est le désir, et non les seules satisfactions* ».

Dans la construction d'un être, le travail occupe une place centrale<sup>54</sup>. Les pathologies mentales peuvent survenir quand l'individu a des problèmes dans les deux faces de sa vie, travail et hors travail, car en règle générale, on estime que l'une des deux faces contribue grandement à l'équilibre de l'autre.

## **2. Expressions de la fatigue au travail, du physique au mental**

Au début des années 1970, les pathologies psychiques ont pris une place dans les actions de santé publique, tandis que la psychiatrie s'imposait comme l'une des branches de la médecine. Un grand avenir lui était promis tant il était admis que les troubles psychiques pouvaient modifier le fonctionnement du corps. Il est également reconnu que la maladie physique peut être déclenchée par une souffrance psychique, aux antipodes de la conception en vigueur au Moyen-Age d'un être humain coupé en deux, moitié machine et moitié âme.

---

<sup>53</sup> *Le temps de la fatigue, la gestion sociale du mal-être au travail*, Marc Lorient, Anthropos, 2000.

<sup>54</sup> Cf. avis adopté par le Conseil économique et social le 9 juillet 2003 sur *La place du travail*, rapport présenté par Bernard Vivier au nom de la section du travail.

Au travail comme dans la vie privée, on observe une imbrication des souffrances, que celles-ci soient d'ordre physique ou mental. De fait, le psychique et le mental étant très fortement liés dans l'existence, il serait réducteur et peu efficace de se limiter à porter intérêt à la santé physique ou d'envisager de la traiter isolément de la santé mentale, d'autant qu'être en bonne santé ne se limite pas à ne pas avoir de maladie visible. De ce point de vue, bien des malaises pris au sérieux, dans le cadre d'une prévention primaire, dès leurs premiers symptômes éviteraient à des pathologies plus graves de se déclarer.

Il est admis par tous que l'état de santé d'un travailleur n'est pas indépendant de son activité professionnelle. Mais au-delà de ce constat général les nuances sont de taille, y compris au sein même de la population des travailleurs eux-mêmes.

Habituellement, lorsque l'on étudie les relations qu'entretiennent les organisations du travail et la santé des salariés, on ne s'y intéresse que sous l'angle de la dégradation de la santé, ce qui revient à réduire la santé du travailleur à un état caractérisé par la non-maladie. Ainsi, le salarié n'est interrogé que sur les pathologies directes et avérées.

Pour un salarié travaillant dans le bruit, on ne s'intéressera immédiatement qu'à une éventuelle baisse de l'audition, pour celui qui est exposé à des produits toxiques à ses possibles affections cutanées ou encore pour celui qui porte des charges lourdes à ses douleurs dorsales. Chacun sera déclaré en bonne santé s'il n'est ni sourd, ni couvert d'eczéma, ni atteint de lombalgies. Son état de santé ne sera jugé que par des examens de l'organe susceptible de subir une dégradation. Cette pratique est une manière réductrice d'appréhender la santé du salarié.

De la même manière, ne vérifier que l'adéquation des conditions de travail (niveau sonore, ergonomie du poste de travail, toxicité des produits...) au regard des normes prescrites, connaissant au surplus leur caractère éminemment contingent, sans s'intéresser à l'organisation du travail, ne peut qu'aboutir à une approche partielle de la question, selon laquelle le travail n'aurait qu'à la marge et dans des conditions bien déterminées des conséquences sur la santé des travailleurs.

Pour appréhender les effets des organisations du travail sur la santé des salariés, il conviendrait au contraire de comprendre comment, dans et par leur travail, les travailleurs peuvent avoir les moyens d'être et de se maintenir en bonne santé. Au contraire, le plus souvent, les actions ne sont déterminées que dans le couple conditions de travail et dégradation de la santé. Mais l'individu n'est pas fait de morceaux juxtaposables à la manière d'un puzzle. Ne rêve-t-on pas de son travail ? La vie familiale ne subit-elle pas les conséquences d'une indisponibilité qui se prolonge bien après le départ du bureau, du magasin ou de l'atelier ?

De nombreuses études montrent que les conditions de travail, lorsqu'elles sont mal vécues, peuvent avoir des répercussions importantes sur les relations personnelles et familiales et le degré de satisfaction dans l'existence. Elles auraient aussi un impact sur la solidité des familles et sur le bien-être physique et social des enfants et leur scolarité.

Aussi, il est permis de se demander pourquoi continuer à vouloir séparer l'organisation du travail des impressions, fussent-elles déclaratives, de travailleurs qui ont justement en commun de connaître les mêmes organisations du travail ?

Comme cela a été souligné plus haut, la fatigue et l'usure d'ordre physique sont plus faciles à identifier et peut-être à admettre, y compris par les individus, que les psychopathologies, et ce, bien que la fatigue soit toujours plus nette pour celui qui l'éprouve et plus difficile à saisir pour l'observateur extérieur.

La psychopathologie du travail, qui commence à faire autorité dans le débat public, se fonde sur des entretiens individuels et collectifs tout en utilisant des données recueillies à partir du traitement et de la prise en charge de patients consultant pour des symptômes et des pathologies mentales en relation avec le travail. C'est une œuvre délicate car avouer son mal-être au travail est toujours une épreuve chargée de craintes (peur d'être déplacé, de perdre son emploi...). L'épreuve est sans doute plus désagréable encore, dans nos sociétés, pour les hommes dont l'image de sexe fort pourrait être égratignée par des maladies dites « de femmes »<sup>55</sup>. Avouer une fatigue mentale c'est encore prendre le risque de se mettre en danger dans un monde qui a le culte du jeune dynamique, ne rechignant devant rien.

### 2.1. La surcharge mentale des personnels soignants

L'augmentation de la fatigue des personnels soignants au cours des quinze dernières années est admise. Pour eux, on parle souvent de *burn-out* (épuisement professionnel). Une fatigue repérée par Freudenberg en 1974, et surtout étudiée en Amérique du Nord. En France, cette forme d'épuisement est plus particulièrement évoquée pour les personnels soignants et les travailleurs sociaux.

La fatigue des infirmières est parfois attribuée à leur travail sur l'humain qui génère des responsabilités importantes pas toujours faciles à vivre. Il est vrai que gérer les malades entre la vie et la mort ou la misère humaine est une charge cruciale. D'ailleurs, 83 % des infirmières et deux tiers des personnels de santé du secteur public estiment qu'une erreur de leur part entraînerait à la fois des conséquences négatives sur la qualité de service, un danger pour la sécurité des patients et des sanctions à leur égard. Mais au fond, il ne s'agit pas de remettre en cause les fondements du métier. D'ailleurs, il est relevé qu'il n'y a pas forcément plus de *burn-out* dans les services lourds, du fait d'une organisation

---

<sup>55</sup> *Le sexe des larmes*, Patrick Lemoine, Editions Robert Lafont.

spécifique, qui valorise la compétence, privilégie le plus souvent l'ancienneté et fait appel à la mise en commun de l'expérience et de la solidarité du collectif de travail.

Il apparaît déterminant, sur cet exemple précis des personnels infirmiers, d'évaluer les conditions dans lesquelles les personnels pratiquent leur métier. Comme partout ailleurs, entre 1991 et 1998, les rythmes de travail imposés par la pression des patients ont augmenté tendanciellement et de façon significative. Interrogées, les infirmières se plaignent surtout de courir tout le temps, de ne pas avoir le temps de s'asseoir pour parler avec les malades, d'être épuisées physiquement et moralement.

La planification du travail est ici délicate mais de là à se trouver placé dans l'incapacité de la respecter, il existe une marge. La nouveauté que l'enquête de la DARES (1998) met en évidence réside dans la montée très sensible de l'accélération des rythmes liés à la dépendance vis-à-vis des collègues. Chez les professionnels de santé, travailler en équipe est d'abord un atout mais peut devenir une contrainte. Ainsi, 46 % des infirmières (contre 20 % parmi les autres salariés) déclarent qu'elles doivent se mettre d'accord avec leurs collègues pour établir leurs horaires de travail.

Ce ressenti de contrainte, souvent cumulé à une impression de manque de moyens en personnel et au travail « en 3 x 8 » provoque à la fois une fatigue physique (les cas d'ulcères et d'accidents cardiaques ont été multipliés par deux au cours des dernières années) et une fatigue nerveuse. Par exemple, abandonner en permanence une tâche pour une autre, alors considérée comme plus urgente, situation à laquelle est soumise dans son activité une infirmière sur deux (27 % pour l'ensemble des salariés) peut être perturbant psychologiquement. Au bout du compte, les personnels de santé ont une espérance de vie plus faible de quatre ans par rapport au reste de la population.

Enfin, la non-reconnaissance du travail<sup>56</sup> et des compétences professionnelles constitue une source de blessure mentale forte. Cette blessure peut être d'autant plus forte que la mauvaise reconnaissance se fonde sur l'idée préconçue de métiers infériorisés et dès lors exercés par des femmes, effectivement majoritaires dans ces professions. On rappellera à cet égard que depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle les mentalités évoluent lentement. Il est toujours largement admis que les femmes sont plus patientes, plus douces, plus délicates et que leur dévouement et leur courage étant naturels, ils ne méritent pas de reconnaissance qualifiante particulière<sup>57</sup>.

## 2.2. *L'exposition au bruit*

Un peu plus de trois millions de salariés sont exposés dans leur travail à des nuisances sonores permanentes. Or, on sait qu'une exposition prolongée à des niveaux de bruit supérieurs à 85 décibels (13 % des salariés) provoque une

<sup>56</sup> Cf. p. 44 et suivantes, b) Salarisation, poids du tertiaire et féminisation de la main-d'œuvre.

<sup>57</sup> Cf. paragraphe 4.3 sur le défaut de reconnaissance.

fatigue auditive ainsi qu'un risque de détérioration de l'audition pouvant aller à terme jusqu'à une surdité. Aujourd'hui, on est capable d'évaluer avec précision tant le niveau des bruits que leurs sources. C'est ainsi que ces nuisances sont plus rarement contestées que d'autres, et que la surdité a pu être reconnue comme maladie professionnelle.

Toutefois, le bruit n'agit pas que sur l'oreille et présente de nombreuses autres conséquences sur la santé, physique et mentale : troubles cardio-vasculaires, digestifs ; fatigue générale et nerveuse ; agressivité, anxiété ; troubles de l'attention, de la mémoire. Le bruit provoque un sentiment de gêne surtout parce qu'il se répercute sur la concentration nécessaire pour effectuer les tâches. Cette gêne, traditionnellement appréhendée au plan physique, peut donc avoir aussi des effets psychologiques. Dans certains cas elle peut même se révéler plus préjudiciable pour les nerfs que pour l'audition.

Le mécanicien qui effectue les opérations de réglage des moteurs est perturbé par le bruit environnant bien que d'un point de vue des normes celui-ci soit acceptable, c'est à dire non susceptible de générer des troubles de l'audition. Dès lors, ses répercussions, pourtant évidentes sur la santé mentale, ne pourront même pas être évoquées.

Lorsque l'on interroge les opérateurs des centres d'appels à propos de leurs conditions de travail, la question de la gêne provoquée par le bruit ambiant revient souvent. Les personnels incriminent le bruit de fond produit par les collègues qui travaillent, tout comme par le bip dans le casque annonçant qu'un client est en attente. Ces salariés expriment clairement la tension, l'énerverment que ces bruits procurent, sans que des mesures soient pour autant le plus souvent envisagées.

### **3. Un mal vivre qui entraîne des pathologies en nombre et en intensité**

Quant à la fin des années 1980 des spécialistes se penchent sur les questions relatives à la santé mentale, ils constatent que les problèmes psychopathologiques n'ont guère changé depuis l'époque où le D<sup>r</sup> Villermé rédigeait son rapport. Ils relèvent en revanche qu'ils sont aujourd'hui beaucoup plus nombreux et souvent imbriqués les uns dans les autres. L'objet du présent rapport est de tenter de les classer, grâce aux apports des chercheurs, afin de mieux les cerner et d'identifier les raisons de leur développement.

Depuis une vingtaine d'années, dans un monde économique en mutation, confronté à la concurrence, sous l'effet des modifications technologiques, organisationnelles, managériales, apparaissent de nouvelles pathologies du travail. Les spécialistes les répertorient sous quatre rubriques : surcharge, peur, harcèlement et enfin dépressions, tentatives de suicides et suicides.

### 3.1. Les pathologies de surcharge

Les lésions par hypersollicitation ou Troubles musculo-squelettiques (TMS) constituent des maladies fréquentes chez nombre de salariés. Elles frappent entre autres les travailleurs sociaux, les employés, ou encore les personnels des services publics.

Un salarié sur quatre et un ouvrier sur deux endurent des contraintes articulaires pendant leur travail<sup>58</sup>. Toutefois, la répétition des gestes, comme on l'a vu précédemment, n'explique pas à elle seule l'apparition des TMS. Au pied de la lettre, les troubles musculo-squelettiques ou lésions par efforts répétitifs sont des pathologies du corps, un ensemble d'affections des muscles, des tendons, des gaines des quatre membres et du dos.

A l'heure actuelle, les pays industrialisés sont confrontés à une sorte d'épidémie des TMS. Ce phénomène est d'autant plus surprenant que la mécanisation et l'automatisation croissante de la production ont apparemment fait disparaître les tâches les plus pénibles et les plus préjudiciables pour la santé physique des salariés, et qu'il est largement admis que le taylorisme est en voie de disparition totale. Hier, les TMS touchaient les travailleurs soumis à des vibrations et à des tâches de fortes manutentions. Aujourd'hui, même si les vibrations ou les manutentions lourdes sont loin d'avoir toutes disparu, ce sont statistiquement les employés et les salariés des professions impliquant une relation d'aide, d'assistance ou de soins et en leur sein surtout les femmes qui sont les plus atteints. Selon Christophe Dejours, « *on ne peut pas comprendre ce phénomène sans faire une place, au centre du processus, à quelque chose qui atteint d'abord le fonctionnement psychique* ».

En effet, au travail l'individu espère exprimer sa valeur et accéder à la reconnaissance. Lorsque l'organisation prescrite du travail vient en permanence contrarier cette aspiration, il peut y avoir souffrance. Car, être contraint dans son geste ou effectuer des gestes vides de sens contribue à façonner une image dévalorisée de soi.

Les salariées, qui sont les plus nombreuses dans les postes d'exécution, constituent la première cible de ces TMS. De plus, l'exploitation de qualités dites « féminines » (patience, disponibilité, sensibilité, agilité...) constitue un biais pour dispenser de reconnaître des compétences professionnelles. Contraintes et non-reconnaitances apparaissent ainsi comme des éléments favorables à l'installation de traumatismes psychologiques.

### 3.2. Les pathologies de la peur

L'actuelle qualité de l'emploi, fragilisée par une précarité croissante, est un facteur d'inquiétude pour les salariés, d'autant plus vif que le chômage se situe à un taux relativement élevé et que l'espoir pour les peu qualifiés de retrouver du travail et/ou passé quarante ans est contrarié par la réalité de la sélectivité très

---

<sup>58</sup> DARES, 1997.



forte du marché du travail. Dans les entreprises économiquement fragiles ou menacées, un sentiment de doute et d'angoisse tenaille en permanence les travailleurs. Peu de salariés échappent à cette crainte lancinante, qui marque aujourd'hui plus particulièrement la vie sociale des salariés les moins qualifiés et les plus âgés. Selon Michel Gollac, « *il est important de voir aussi que la pression subie par les plus fragiles se transmet à des travailleurs qui sont mieux abrités, que ce soit par de formes de culpabilisation, de menace ou par un sentiment général d'instabilité d'où le concept de précarisation des stables* ».

En 1998, selon la DARES, 60 % des salariés (contre 46 % en 1991) avouaient craindre des sanctions pour leur emploi et leur rémunération. Cette peur touche toutes les catégories professionnelles, le taux étant un peu plus élevé pour les intérimaires et les personnes en contrat à durée déterminée.

La sous-traitance, et plus encore celle qui s'organise en cascade, contribue à renforcer ce sentiment d'insécurité, et ce d'autant plus que cette organisation du travail fait disparaître tout espace contractuel entre le donneur d'ordre et le travailleur qui exécute les tâches.

Par ailleurs, certaines activités qui mettent les salariés en rapport direct et permanent avec la mort (employés des pompes funèbres, psychologues, salariés des abattages d'animaux...) peuvent générer chez les personnes les plus fragiles des troubles mentaux. Il en va de même pour les conducteurs de transport en commun confrontés aux accidents et suicides de voyageurs sur les voies, dont ils sont les témoins obligés, une à plusieurs fois dans leur carrière, sans y être préparés. On pourrait multiplier les exemples des situations dans lesquelles les salariés peuvent éprouver, au quotidien et sans avoir la possibilité d'en parler, une peur profondément ancrée, qui érode progressivement la confiance en soi et peut aboutir au développement de pathologies physiques ou mentales.

Ces pathologies de la peur comptent dans la mobilisation ou la démobilisation du travailleur pour son activité professionnelle. Cela peut aller jusqu'au dégoût pour le travail, ce qui place certains salariés dans l'incapacité d'aller travailler.

Les pathologies *post traumatiques* peuvent être classées du côté des pathologies de la peur. Au départ reconnues dans un tableau de maladies professionnelles pour les employés de banques victimes de *hold-up*, elles concernent aujourd'hui un plus grand nombre de catégories de salariés.

Pour tous les salariés qui subissent des violences liées au rapport qu'ils ont avec le public (les caissières des grands magasins, les guichetiers des bureaux de poste, les enseignants, les personnels soignants, les chauffeurs de transports en commun...), les conséquences sur la santé mentale peuvent être difficiles et longues à soigner, comme le soulignait le Conseil économique et social dans son avis sur *Travail violence et environnement*<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Cf. avis adopté par le Conseil économique et social le 24 novembre 1999, rapport présenté par Michel Debout au nom de la section du travail.

### 3.3. Les pathologies liées à la pression et au harcèlement

Du fait des transformations de l'économie durant ces trente dernières années, les entreprises se sont trouvées confrontées à une concurrence plus agressive et ont eu à faire face à des situations mouvantes. Une nouvelle terminologie est apparue, avec des termes tels que la *réactivité*<sup>60</sup>, ou encore des expressions militaires : guerre économique, combat des dirigeants, stratégie commerciale...

Dans l'industrie, le flux tendu n'induit pas une fluidité constante de la production, et les pannes existent toujours. Aussi, la gestion de la production devient gestion d'une série d'urgences. La dimension des niveaux de tensions supportés par les différents acteurs tout au long d'un épisode de production s'accroît ainsi à la fois avec l'interdépendance des diverses unités de fabrication, avec la complexité de l'organisation qu'elle mobilise et avec la multiplicité des aléas qui peuvent en mettre en cause le déroulement.

Les études de la DARES montrent que les catégories les plus défavorisées subissent davantage dans l'absolu les transformations de l'organisation du travail, et en conçoivent pour le moins de l'anxiété. A cet égard, le premier facteur a trait à l'imposition de rythmes de travail soutenus et de délais, avec immédiatement derrière la crainte de sanctions du fait d'erreurs de leur part. Le poids croissant de ces contraintes de temps et de cette crainte des sanctions, qui se vérifient dans l'ensemble des secteurs privés et publics, se conjugue avec d'autres éléments de tensions et d'anxiété moins quantifiables et contribue au développement du sentiment de stress des salariés aujourd'hui. L'inégale distribution de ces tensions selon les catégories sociales est un des éléments qui aide à comprendre que les conséquences stressantes du travail augmentent davantage dans les catégories les plus défavorisées que parmi les plus aisées, contrairement à certaines idées reçues sur le surmenage des cadres et des patrons. Ces évolutions aident aussi à interpréter les différences d'évolution des maladies liées aux tensions psychiques selon les catégories sociales.

Isolées face à des objectifs individuels qui leur sont imposés, les personnes au travail ont aussi été confrontées à des exigences de conciliation des contraires, faire vite et bien, sans obtenir un appui suffisant de la structure qui les emploie. Or, cette absence de soutien et de marge de manœuvre est source de surcharge mentale.

La pression en milieu professionnel, les reproches et l'humiliation parfois ressenti par un salarié viennent bloquer le processus qui permet de se réaliser dans le travail. Le travail occupe une place centrale dans le maintien de l'équilibre personnel et social. La plupart des individus espère accéder à une reconnaissance de leur valeur dans le champ professionnel et poursuivre ainsi la construction de leur personnalité. Le fait de priver la personne de la rétribution

---

<sup>60</sup> Capacité d'une entreprise donnée à réagir aux variations du marché.

morale de cet investissement peut avoir de lourdes conséquences d'ordre psychologique.

De leur côté, même si les administrations ne sont pas directement concernées par les contraintes de l'économie concurrentielle, la guerre économique ambiante et la nécessité de satisfaire à des contraintes budgétaires ont souvent été évoquées, pour justifier la recherche de rentabilité par exemple ; c'est ainsi que dans les métiers de l'aide, des soins, les salariés subissent une pression forte, confrontés en permanence à une contradiction de logiques : nécessité d'obtenir des résultats tout en privilégiant la notion de service rendu aux personnes.

Dans ce contexte, la figure du pouvoir et sa fonction de repère tendent à se brouiller et à s'effacer. Pour Jean-Pierre Le Goff, les salariés se trouvent placés face à un pouvoir qui tend aujourd'hui à effacer les signes extérieurs trop visibles de sa fonction, émet des injonctions paradoxales, et de fait, esquive les contradictions. Les salariés peuvent ainsi être placés dans une situation conflictuelle permanente sans issue, génératrice de déséquilibres psychiques.

Il arrive que la fonction symbolique du pouvoir comme pôle de référence émettant et assumant des orientations et des choix clairs, permettant à chacun de se situer, se trouve en question. N'ayant plus ni vis-à-vis solide et cohérent auquel ils puissent faire face, ni collectif intermédiaire protecteur, les individus peuvent se trouver placés dans des situations paradoxales. Ils apparaissent dès lors responsables de la réussite ou de l'échec d'orientations confuses, souvent incohérentes et mal assumées ; ils sont renvoyés à eux-mêmes dans une logique qui les charge d'un poids de responsabilité impossible à assumer pour eux.

Le collectif se délite et les rapports sociaux dégènèrent en rapports « interindividuels » où le face-à-face ne trouve plus à se distancier et à se réguler en référence à une instance tierce permettant un désinvestissement salutaire. L'individu se trouve placé dans une situation où tout semble reposer sur ses propres épaules, où sa personnalité tout entière est directement mise en jeu. Les conditions sont rendues ainsi favorables à l'expression débridée des affects et des pulsions : l'égoïsme gagne et les conflits et le harcèlement moral trouvent un terrain propice à leur développement.

Des faits de violence surviennent entre les membres du collectif : collègues, encadrement, direction. Ils peuvent avoir un caractère brutal, agression physique ou psychique, avec des conséquences sur les relations professionnelles entre auteur(s) et victime(s). Cette violence peut aussi se révéler insidieuse et permanente, s'inscrivant dans une stratégie de ou des auteurs de soumettre la victime. Ces faits, dès lors qu'ils sont caractérisés, sont aujourd'hui qualifiés, à la suite de l'ouvrage de Marie-France Hirigoyen<sup>61</sup>, de harcèlement moral et pénalement sanctionnés.

---

<sup>61</sup> *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Marie-France Hirigoyen, Editions La Découverte & Syros, 1998.

### 3.4. Dépression, tentatives de suicide et suicides

Les médecins et les épidémiologistes français se préoccupent encore trop peu, pour Michel Debout<sup>62</sup>, des liens possibles existants entre conditions de travail, dépressions et suicides et ce même si quelques cas de morts sur les lieux de travail viennent rappeler de temps à autre que l'activité professionnelle, normalement source de réalisation de soi, peut être à l'origine d'indicibles souffrances.

Cette réalité tend à être occultée en période de crise, de chômage de masse, par les salariés ayant un emploi qui ne se sentent pas autorisés à émettre une plainte au regard des conditions de travail et des troubles physiques et psychiques qui pourraient en résulter. Par ailleurs, il est difficile pour les médecins et les psychologues d'enquêter, ainsi que le rappelait le D<sup>r</sup> Dejours lors de son audition devant la section du travail, sur les lieux et auprès des proches d'un salarié qui a attenté à sa vie sur son lieu de travail ou encore en lien avec ce dernier.

Dans son ouvrage fondateur sur le suicide paru à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le sociologue Emile Durkeim montre la relation qui existe entre la qualité du lien social d'un pays déterminé et le nombre de suicides qui y sont constatés. Le chômage, de ce point de vue, présente un effet incontestablement déstabilisateur pour les sociétés prises dans leur ensemble, en ce qu'il constitue pour l'ensemble des actifs une menace potentielle permanente. S'il est certain que l'on ne peut établir de lien direct entre le chômage et le suicide, ou encore entre des conditions de travail et d'emploi dégradées et le suicide, le fait est que cette dégradation sociale contribue à projeter les sociétés développées dans un monde plus dur et plus incertain où chacun ne trouve pas sa place.

Dès 1930, Maurice Halbwachs, l'un des successeurs de Durkeim, pouvait noter : *« ce n'est pas que la misère des ouvriers qui chôment, les banqueroutes, les faillites et les ruines soient la cause immédiate de beaucoup de suicides, mais un sentiment obscur d'oppression pèse sur toutes les âmes parce qu'il y a moins d'activité générale, que les hommes participent moins à une activité qui les dépasse, leur attention n'étant plus tournée vers le dehors, se porte davantage, non seulement sur leur détresse ou leur médiocrité matérielle, mais sur tous les motifs individuels qu'ils peuvent avoir de désirer la mort »*.

S'agissant de cas de dépressions nerveuses consécutives à certains événements survenus dans l'exercice professionnel, il convient néanmoins de signaler, pour en saluer le caractère novateur, le récent arrêt rendu en France par la Cour de Cassation. Cet arrêt porte un espoir pour le monde du travail, celui de voir reconnue l'existence d'un lien potentiel entre certaines situations de travail et l'émergence et le développement de syndromes dépressifs.

---

<sup>62</sup> *La France du suicide*, Michel Debout, Paris 2002, Edition Stock, et également rapporteur au nom de la section du travail de *Travail, violences et environnement*, avis adopté par le CES le 24 novembre 1999 et *Le harcèlement moral au travail*, avis adopté par le CES le 11 avril 2001.

Dans cet arrêt rendu le 1<sup>er</sup> juillet 2003<sup>63</sup> la haute juridiction a en effet pour la première fois reconnue fondée une qualification de dépression d'accident du travail, l'expertise médicale ayant permis d'établir un lien de cause à effet entre l'entretien d'évaluation, le traumatisme psychique et la dépression nerveuse qui en avait découlé pour le salarié.

On retiendra de cette évolution de la jurisprudence deux éléments : d'une part, que le caractère certain de l'événement lié au travail prévaut dans l'analyse sur sa soudaineté ; d'autre part, que la notion de lésion corporelle est désormais étendue puisque le traumatisme psychique permet la qualification d'accident du travail. Enfin, il convient de s'interroger sur la difficulté de l'exercice consistant à dater précisément le début de telles pathologies et leur lien direct avec un ou des événements survenus dans le cadre de l'exercice professionnel.

#### **4. Le lien entre les organisations du travail et les pathologies**

On l'a vu, les incidences du travail sur la santé des travailleurs ne sont à l'évidence pas simples à appréhender. Si l'on ne saurait affirmer qu'en soi le travail donne la santé, il est en revanche assuré que le fait de se trouver privé de travail provoque, comme on le voit en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, le développement de pathologies physiologiques et psychologiques.

Si le travail est toujours un rendez-vous avec l'effort, il peut aussi être un rendez-vous avec le plaisir. Pour l'être humain, le travail constitue l'un des moyens par lesquels il peut construire sa santé, un lieu où sans contraintes de rythmes et de gestes imposés, il peut construire son identité et s'émanciper.

De ce point de vue, les changements organisationnels intervenant dans le travail sont trop souvent conçus sans dialogue ni échange avec les salariés, pourtant les premiers concernés par leur mise en œuvre. De plus, ces changements se réalisent souvent avec des fréquences de plus en plus élevées, provoquant une succession de phases d'apprentissage qui par nature engendrent une dégradation transitoire des conditions de travail pour toutes les catégories de travailleurs. Les dirigeants eux-mêmes sont soumis à ces changements permanents qu'ils ont du mal à maîtriser même lorsqu'ils les provoquent.

##### *4.1. L'intensification du travail*

Selon Michel Gollac et Serge Volkoff, chercheurs au CREAPT, « *les transformations du travail et de l'emploi, telles qu'elles sont ressenties par les salariés, apparaissent comme des conséquences mineures par rapport à l'objectif de l'entreprise : survivre, gagner la guerre économique* ». De tels modes d'augmentation de la productivité des entreprises se payent dans une surcharge d'urgences et de contraintes que doivent supporter les collectifs de travail avec plusieurs types de conséquences.

---

<sup>63</sup> Arrêt de la Cour de Cassation, 2<sup>ème</sup> chambre civile, n° 02-30.576 du 1<sup>er</sup> juillet 2003, x contre CPAM de Dordogne.

L'intensification du travail est difficile à mettre directement en évidence, dans la mesure où elle peut prendre formes diverses selon les différents modèles productifs des entreprises.

On observera dans un premier temps que les organisations tayloriennes sont toujours à l'œuvre dans de nombreuses organisations du travail, avec au surplus des augmentations de charges pour les salariés. Loin de régresser, le travail à la chaîne est en progression. Il s'établit depuis vingt ans à 3 % des salariés, qui représentent 8 % des ouvriers et 21 % des ouvrières. Dans l'agroalimentaire, 71 % des ouvriers du secteur de la viande sont soumis à des contraintes articulaires dues à des gestes répétitifs à cadences élevées ou à des positions qui forcent une ou plusieurs articulations. Les ouvriers industriels, les employés de commerce et les professionnels de santé du secteur public sont particulièrement touchés par l'accélération des rythmes de travail. Cette tension constante et élevée est de nature à déclencher chez les salariés des phénomènes anxieux à la perspective de ne pas pouvoir tenir les délais imposés.

L'intensification peut également être provoquée par des changements organisationnels ou encore des organisations de travail complexes parce que mêlant différents modes anciens et nouveaux d'organisation. Le travail dans l'urgence permanente, qui demande attention soutenue et accélération des rythmes, constitue une agression pour l'organisme et peut causer des douleurs et des troubles psychiques divers. C'est particulièrement le cas dans l'automobile, le travail administratif, la grande distribution. L'urgence réduit les marges de manœuvre, la prévisibilité des tâches, le temps disponible pour l'acquisition de connaissances. Les marges, ces temps de décompressions particulièrement utiles pour faire face à l'imprévu, aux aléas, sont de plus en plus restreintes et chronométrées. Dans ce contexte, 23 % des salariés affirment ne pas avoir le temps nécessaire pour effectuer correctement et de manière satisfaisante leur travail.

L'intensité du travail et le travail dans l'urgence obligent à opérer de la façon la plus rapide, qui n'est pas forcément la plus commode et la plus adaptée aux qualités de chaque salarié. Ceci constitue un point important pour Michel Gollac *« parce que la santé au travail tient à la possibilité pour chacun d'adapter son activité à ses caractéristiques propres, de faire un compromis entre ses caractéristiques propres et les exigences de la production »*, ce qui n'est pas possible quand l'intensification et l'urgence effacent les temps d'anticipation et d'organisation. Les formes actuelles d'intensification du travail sont d'autant plus nocives qu'elles placent en situation de surcharge des salariés qui ne disposent pas d'un temps suffisant pour s'y préparer. Un pompier préparé et qualifié pour faire face à l'urgence ne rencontre pas de difficultés particulières à travailler dans ces conditions.

Les périodes creuses existent rarement, ce qui supprime l'alternance entre les moments calmes et les « coups de feu ». Le cumul d'une activité déjà intense et des pointes de demandes est de plus en plus fréquent. La DARES relève une

augmentation sensible de la proportion d'ouvriers travaillant à la chaîne et dont le rythme de travail est de plus contraint par la demande des clients. On observe ainsi que cette proportion est passée de 1984 à 1998 de 5 % à 32 %. Si la réponse aux demandes des clients n'est pas chose nouvelle, en revanche, le cumul de la réduction des coûts, d'une exigence forte de qualité et d'une plus grande variété des produits est une caractéristique de notre temps, qui rend nécessaire au quotidien un engagement plus intense des travailleurs.

Certaines formes d'autonomie peuvent conférer au salarié des marges de manœuvre, ce qui leur permet de gérer les exigences ponctuelles et leur procure un véritable bien-être au travail. Mais toutes les catégories de salariés et toutes les situations de travail ne rendent pas possibles de tels bienfaits. Ainsi, il s'avère que, s'agissant des travailleurs les moins qualifiés, il ne leur suffit pas de disposer de marges d'autonomie dans l'exercice professionnel pour disposer de fait d'un travail intéressant. Face à l'augmentation de la pression, les mêmes salariés peuvent se trouver plus exposés à la perte de confiance redoutant les conséquences d'une évaluation pouvant aller jusqu'à la crainte de perdre son emploi.

Ce sont au contraire les salariés parmi les plus qualifiés qui sont les mieux armés pour conquérir et mobiliser dans leur activité des marges d'autonomie et réagir par leurs ressources personnelles à la pression. Globalement, l'intensification du travail a des effets différents selon la qualification et le statut, ce qui conforte plus encore les inégalités devant le travail et face aux risques potentiels pour la santé.

Par ailleurs, les salariés réagissent différemment en fonction de leur âge. Les travailleurs âgés, qui ont davantage que les plus jeunes la capacité de s'appuyer sur leur expérience, peuvent en réalité être pénalisés par des organisations du travail qui les confrontent à des changements multiples, rapides et ne leur laissent pas le temps d'adaptation. Les plus jeunes quant à eux, au travers de diverses enquêtes, exposent parfois leur mal-être dans l'exercice d'emplois plus souvent peu qualifiés et au statut fragile.

Certains travaux anglo-saxons contribuent à illustrer le fait que le risque de basculer dans la maladie physique ou mentale concerne, avant tout, les salariés qui sont soumis à un fort niveau de pression mais qui surtout ne disposent que d'espaces d'expressions et de développement très réduits.

#### *4.2. Une demande d'autonomie*

La question de l'autonomie dans le travail est d'autant plus importante qu'elle a pu être une demande forte des années 1970 et que cet objectif d'autonomie est par ailleurs régulièrement affiché par les directions d'entreprises. On sait en effet que lorsqu'il est placé face à une forte charge de travail, le salarié qui durablement ne parvient pas à donner une issue à l'énergie qu'il mobilise subira des formes de perturbations d'une partie de son système nerveux.

En effet, depuis le milieu des années quatre-vingt, selon les secteurs, les salariés apparaissent plus autonomes dans leur travail. Cette évolution régulière trouve son explication dans le recours à de nouvelles technologies, mais aussi par de nouveaux types de management qui visent de plus en plus à encourager l'initiative, l'innovation, l'autonomie et l'évaluation permanente. Ce constat renferme cependant un paradoxe : en effet, si les salariés sont de plus en plus autonomes, ils sont en même temps confrontés à des contraintes plus fortes dans les rythmes de travail, cette tendance à l'intensification du travail étant aussi régulière que celle à l'autonomie.

De fait, les TIC, parce qu'elles permettent l'information en temps réel, le raccourcissement des délais, la quasi-simultanéité, dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue où le temps devient un facteur déterminant, deviennent en réalité chronophages, productrices d'une abondance de données non hiérarchisées, difficilement maîtrisables, qui s'imposent à tout moment et génèrent de l'urgence.

Par ailleurs, l'augmentation de l'autonomie n'implique pas une diminution du contrôle, l'évaluation des personnels se trouvant en quelque sorte facilitée, voire renforcée par les outils informatiques, avec une mesure en temps réel de la productivité individuelle, sur la base d'éléments facilement mesurables, dans un contexte de développement des normes de qualité, imposées parfois à l'échelon international.

Les études disponibles montrent par ailleurs que l'autonomie procédurale, lorsqu'elle existe, ne produit pas nécessairement d'effets positifs sur les conditions psychologiques. En fait, la réaction positive attendue est en quelque sorte avalée par l'intensité qui ne laisse la place qu'à la procédure la plus rapide. Par ailleurs, cette intensification élimine les possibilités de réflexion individuelle et collective. Ainsi, on estime à 54 % des ouvrières (et 38 % des ouvriers) la population salariée qui n'a jamais l'occasion de discuter collectivement des problèmes d'organisation ou de fonctionnement de service.

Un tiers des salariés européens interrogés n'a la possibilité de choisir ou de modifier ni leurs cadences ni leurs méthodes de travail. 48 % des femmes et 41 % des hommes n'ont pas le choix du moment de leur pause, en revanche, plus de la moitié des salariés dit devoir interrompre son travail de façon inopinée pour se consacrer à une autre tâche, ce qui est un indicateur courant de charge mentale.

Les effets de l'autonomie sont d'autant plus limités que dans le même temps les contrôles se sont étendus. En dix ans, de 1987 à 1998 la proportion des salariés soumis à un respect des normes de qualité est passée de 14 % à 20 %. De plus, ils sont conçus et aussi destinés à responsabiliser l'opérateur. Ainsi 50 % d'entre eux pensent qu'une erreur de leur part pourrait entraîner des coûts financiers pour l'entreprise. Ce qui n'exprime pas un vécu positif puisque 60 % des salariés estiment qu'une telle erreur se solderait par des sanctions (cette proportion a augmenté de 14 % entre 1991 et 1998).



On voit donc qu'il reste encore beaucoup à concevoir pour développer une autonomie conciliant les contraintes de productivité et le pouvoir pour les producteurs de se manifester comme humain et non comme un rouage de la machine ou de la pression financière. Finalement, l'idée majeure serait de considérer que les salariés sont capables de faire beaucoup plus que ce qui leur est demandé s'ils sont en situation d'exprimer pleinement leur intelligence et leur savoir-faire.

#### 4.3. *Le défaut de reconnaissance*

«*La reconnaissance que peut apporter le travail s'inscrit dans la dynamique de construction et de stabilisation de l'identité. Elle est un ingrédient essentiel de la santé mentale*» indique Christophe Dejours. Certes, cette quête d'identité demande une évaluation. Mais le développement des procédures de l'évaluation individualisée des performances est une méthode qui a des effets négatifs sur la santé des salariés.

Les moyens techniques actuels permettent de suivre la productivité de chaque opérateur de façon très précise et en permanence. Les ordinateurs sont fréquemment utilisés comme des modes de contrôle individuels. Aujourd'hui, la plupart des secteurs sont concernés ; plus précisément dans les services, et notamment dans les centres d'appels, on atteint une précision de la mesure jamais égalée. Peu de salariés échappent à ces contrôles individuels.

Or, trop souvent l'évaluation individualisée, voire l'autocontrôle, est couplée à une gestion par objectifs ce qui conduit à une concurrence généralisée entre salariés. Cela engendre une tension inédite dans un environnement marqué par les menaces sur l'emploi. Environ un tiers des salariés font état de tensions avec leurs collègues (34 % chez les cadres, 29 % chez les ouvriers, DARES 1998). A l'opposé de la reconnaissance visée, on assiste à un repliement sur soi, à une destruction du « vivre ensemble » et des solidarités au travail. Dans ces conditions, la coopération entre opérateurs de plus en plus requise, va s'avérer paradoxalement beaucoup plus compliquée que par le passé à mettre en pratique. Chacun en est réduit à dépendre de son réseau personnel, ce que les sociologues appellent le capital social et qui est très inégal selon les salariés, leurs qualifications, leurs formations.

Certaines organisations du travail, telles que celles en vigueur dans les centres d'appels, renforcent l'isolement. Les salariés vivent une sorte d'enfermement dans la relation avec le client (qui peut être à des centaines voire à des milliers de kilomètres). Cet isolement prend aussi une forme physique, chaque opérateur demeurant les yeux rivés à son écran et son attention mobilisée au maximum. Enfin, le port du casque achève d'enfermer le salarié dans sa solitude professionnelle. Les moments de convivialité qui se font plus rares, les pauses décalées accentuent cet isolement. Pour les spécialistes, cela conduit aux pathologies de la solitude.

De plus, ces évaluations de performances restent purement quantitatives, statistiques et fortement marquées par les stigmates du taylorisme. Ces méthodes apparaissent inaptes au regard de la complexité des activités actuelles et à la mesure de ce qui n'est pas exprimé en termes de valeurs marchandes (renseignements aux clients, assurés sociaux, usagers des services publics... Dans un centre d'appel, le client peut être satisfait sans que l'opérateur ait suivi mot pour mot la grille d'entretien.). Autant de sources de mal-être pour les salariés s'ils constatent que leur travail n'est pas reconnu.

#### 4.4. La question de la qualité de la production

La question de la qualité a un impact important dans l'entreprise et pour les salariés dans la mesure où elle percute l'attachement au travail bien fait. Là aussi, en visant la qualité des tâches qu'ils exécutent, les salariés engagent leur identité et leur santé en s'attachant aux notions de travail bien fait, de respect du matériel et des hommes.

Il ne s'agit pas pour eux de seulement s'investir pour réaliser leur activité mais pour faire bien leur travail en mobilisant leur intelligence. Deux salariés sur trois considèrent qu'une « *erreur dans leur travail pourrait entraîner des conséquences graves pour la qualité* ». Nous avons pu déceler cette fierté des ouvriers à produire sans défaut chez les salariés rencontrés dans le cadre d'une visite à l'usine SCA de Linselles (Nord).

La mise en œuvre d'une production de qualité passe par l'exercice d'un travail conforme à des critères d'efficacité techniques. Au surplus, pour le dirigeant d'entreprise, la qualité recherchée est celle qui correspond à un moment donné aux attentes du marché. Les objectifs industriels mais également financiers conduisent fréquemment les salariés, en bout de chaîne, à s'arranger avec les modes opératoires, arrangements et autres prescriptions pouvant ainsi se trouver encouragés avec un mal-être à la clé. Les salariés se plaignent de la dégradation de la qualité et du sens du travail et sont nombreux à estimer qu'ils n'ont pas les moyens de faire un travail de bonne qualité. « *Le sentiment de faire du mauvais travail est vécu sur le mode de l'indignité personnelle et suscite des réactions défensives qui aggravent la situation* » souligne Philippe Davezies<sup>64</sup>. Ce qui fait mal, c'est le sentiment d'amputation, c'est d'être placé dans l'impossibilité de faire ce qui pourrait ou devrait l'être pour un travail de qualité. Le constat d'impuissance que les salariés sont conduits à établir est d'autant plus lourd à admettre que leur parole n'est pas écoutée.

Le travail exercé de plus en plus souvent sous la pression directe des clients contribue à accentuer ce phénomène. Selon l'enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, le rythme de travail de 75 % des femmes et de 68 % des hommes dépend de la demande directe des clients, passagers, élèves etc. Au-delà des seuls guichets, la plupart

---

<sup>64</sup> Audition devant la section du travail du Conseil économique et social de Philippe Davezies, maître de conférences des Universités, le 19 novembre 2003.

des secteurs sont aujourd'hui concernés. A titre d'exemple, dans le domaine de la restauration en libre-service, il est courant qu'une partie de la confection des repas se réalise désormais devant la file d'attente des clients, gage de transparence et de qualité pour la clientèle, source potentielle de stress pour les salariés dont les méthodes de travail peuvent être appréciées et évaluées en continu. D'une manière générale, quand la demande du client n'est pas directement perceptible par le producteur, des moyens d'informations (tableaux d'affichages, information sur écran, signal sonore ...) sont utilisés pour établir le lien. Il est vivement conseillé de savoir se débarrasser d'un client trop lourd, et par conséquent non rentable. Aussi, chacun se débrouille avec les manquements et les entorses aux règles du métier au risque d'en payer les dividendes psychiques tant ces pratiques sont frustrantes et dévalorisantes.

Par ailleurs, le désengagement des hiérarchies, qui se résume en un « *débrouillez-vous* » en lieu et place de prescriptions et de modes opératoires, conduit à produire coûte que coûte, un œil rivé sur les indicateurs chiffrés prescrits de l'extérieur. Une fois de plus, les opérateurs se trouvent en porte-à-faux avec leur éthique professionnelle et personnelle.

*« Arrivée à ce point, l'activité ne nous apparaît plus seulement comme mobilisation et délibération éthique. Elle prend une dimension politique. En effet, ces tensions entre normes marchandes et normes sociales qui sont vécues au cœur de l'activité professionnelle sont, dans leurs dimensions les plus concrètes, les questions politiques auxquelles sont confrontées nos sociétés. Le paradoxe est qu'elles sont affrontées, au travail, dans l'isolement et traitées, trop souvent, par chacun comme témoignant de défaillances personnelles et dans la honte »* estime Philippe Davezies.

### **5. La vulnérabilité des salariés**

Les grèves de mai et juin 1968 avaient notamment pointé le rejet des salariés du travail répétitif, monotone, sans intérêt. Force est de constater que cette aspiration n'a pas trouvé, sauf exception, la place qui lui revenait dans les ambitions syndicales et dans l'action collective. La santé mentale au travail est restée trop longtemps un domaine inexploité. On peut penser que l'ampleur de la crise de l'emploi a rejeté au second plan les préoccupations sur le bien-être au travail. On peut y ajouter la détérioration des forces syndicales et peut-être aussi l'espoir implicite que les technologies règlent cette question de façon automatique. Enfin, en 1982 les lois Auroux ont pu laisser espérer qu'un espace suffisant soit donné aux salariés, leur permettant de s'emparer eux-mêmes de la qualité de la vie au travail. Aujourd'hui, le constat est sévère, comme l'établit le bilan présenté plus haut, la santé mentale des travailleurs est dégradée. Cela constitue à la fois un problème de santé publique et un foyer de dangers sociaux à l'entreprise. En effet, les pathologies psychiques touchent de plus en plus de salariés et « *une souffrance au travail engendre une révolte, même si elle n'est pas (encore) collective et efficace* » comme le relève Michel Gollac.

### 5.1. Les stratégies défensives contrariées

Les études conduites par les tenants de la psychodynamique du travail ont montré que le travailleur ne reste pas passif face aux contraintes de travail. D'autres chercheurs aboutissent au même constat. Ainsi, selon Christian Baudelot et Michel Gollac<sup>65</sup> « *il existe deux ordres de raisons pour que la souffrance au travail ne s'exprime pas : lorsque les travailleurs parviennent par leur activité à contenir la souffrance, ou lorsque la souffrance vécue est refoulée, censurée* ». Pour se protéger d'une souffrance trop forte, les salariés, ou des groupes de salariés, construisent des stratégies « inconscientes » ou « impensées » de défense individuelle et/ou collective contre la pénibilité, l'angoisse, la peur...

Le D<sup>r</sup> Bégoïn, en étudiant dans les années 1950 la névrose des téléphonistes, a montré comment ces employées se défendaient contre les nuisances de leurS tâches en accélérant les cadences de manière à ne plus penser à leurs conditions. De la même façon, des salariés peuvent structurer un collectif afin de conjurer leurs angoisses. Ce peut être le cas des ouvriers du bâtiment qui, affichant un mépris face au risque, ne manifestent en réalité qu'une parade<sup>66</sup>. Il semble bien que ces stratégies de défenses collectives agissent comme un moyen de faire face ensemble aux rapports de domination et au travail réel ; elles cassent la solitude<sup>67</sup>.

Le travail réel ne recouvre pas exactement le travail prescrit. Dans la réalisation des tâches qui lui sont confiées, le travailleur ne s'en tient pas aux modes opératoires, consignes, normes et délais que l'entreprise détermine. Il s'adapte, cherche à trouver des compromis entre les contraintes et son mieux-être (travailler mieux et moins vite, trouver une manière plus adaptée à ses qualités et compétences professionnelles...).

Aussi, chaque individu n'exécute pas de façon totalement identique la même opération. Cependant, certaines organisations du travail (le taylorisme et celles qui lui sont apparentés) ne permettent pas ces adaptations. Certaines formations professionnelles aident le salarié à former ses stratégies individuelles de défense. De plus en plus de salariés ne reçoivent pas la formation adéquate, à la fois surdiplômés et non qualifiés pour le travail qui est réellement attendu d'eux.

---

<sup>65</sup> *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Christian Baudelot et Michel Gollac, Fayard, 2002.

<sup>66</sup> *Travail, usure mentale*, Christophe Dejours, Bayard, 2002.

<sup>67</sup> *Les savoirs de prudence dans les métiers du bâtiment*, Damien Cru, 1983.

Par ailleurs, comme cela a déjà été souligné, les changements fréquents d'organisation du travail handicapent les procédés d'adaptation. Enfin, la crainte du chômage freine les envies de changement d'emploi au profit d'un autre mieux adapté à ses propres compétences ou envies professionnelles. Ainsi, de nombreux salariés se trouvent confrontés à des situations auxquelles ils ne sont pas ou mal préparés, ce qui est une source de souffrance.

### 5.2. *Les constructions collectives s'effilochent*

Les formes actuelles d'organisation du travail, même si elles sont globalement moins dangereuses, moins sales et moins pénibles qu'il y a encore un demi-siècle, rendent malgré tout souvent difficile l'équilibre entre les astreintes de l'emploi occupé, l'activité de l'opérateur et les mécanismes défensifs. Par exemple, l'intensification du travail, qui oblige à produire de manière plus rapide, ne laisse pas ou peu de marges pour une expression individuelle des travailleurs dans leur activité. De même, le rapport direct aux clients est empreint de pressions qui ne laissent pas de latitude pour se protéger ; en témoigne le sentiment de « *perdre pied* » ou « *d'être toujours à fond* » qui s'installe souvent.

Les liens collectifs, l'attachement au groupe, ou encore à sa classe en ce qui concerne les ouvriers, se sont distendus. Ces remparts collectifs fortement abîmés font actuellement défaut : « *avant c'était dur, mais on était heureux, on s'entraidait* ». Le temps grignoté sur les normes quantitatives utilisé pour discuter n'existe plus, les pauses individualisées empêchent les moments de convivialité. De plus en plus l'esprit de compétition remplace la solidarité ; le syndicalisme lui-même s'y trouve confronté. Le mal-être est vécu comme une souffrance individuelle, ce qui ne favorise pas une réaction collective.

Les règles du métier qui régissent les relations, les rapports sociaux entre les ouvriers sont eux aussi détériorés. Pourtant, un collectif qui a bien assimilé les règles assume tout à la fois ses fonctions de production et les constructions nécessaires à son développement, à sa cohésion, à son adaptation. Pour Damien Cru, « *les règles du métier garantissent la souplesse du temps, son adaptation potentielle favorable aux hommes et au travail productif lui-même, à travers tout le jeu de l'anticipation créative* ». Autant d'atouts trop souvent gâchés aujourd'hui tant la différence et la reconnaissance des métiers s'estompent.

### 5.3. *Reconstruire des ressources défensives*

La discipline de la psychodynamique du travail apparaît, au stade de la réflexion comme des préconisations, d'un apport utile dans une perspective de restauration des ressources défensives collectives. En effet, le champ d'investigation sur le rapport entre travail et santé mentale ne se limite pas à l'analyse des effets délétères du travail sur la santé. Selon Christophe Dejours, « *la psychodynamique étudie aussi les situations dans lesquelles le rapport au travail est favorable à la santé. Elle s'efforce de comprendre pourquoi et*

*comment le même travail en fonction de son organisation peut s'inscrire dans une dynamique de destruction ou au contraire de construction de la santé ».*

Donner à chaque salarié la possibilité d'intervenir sur la transformation des organisations du travail, en lui permettant d'agir pour corriger ce que la prescription n'a pas prévu dans le double but de construire sa santé au travail et de rétablir du vivre ensemble, peut constituer un investissement précieux.

La santé au travail se trouve dans le pouvoir d'agir. Le pouvoir de partager le geste, d'échanger la parole, de surmonter les épreuves en commun. Pour la santé, rien ne remplace l'action, le mal est dans l'amputation de pouvoir agir.

## C - UNE PRÉOCCUPATION DE PLUS EN PLUS PRÉSENTE

### 1. Au niveau de l'Europe

La santé au travail et plus généralement l'environnement du travail a toujours constitué une des préoccupations de l'Union européenne. Bien que les chiffres diminuent régulièrement, les accidents du travail et les maladies professionnelles tuent et blessent chaque année plusieurs milliers de personnes dans les Etats membres de l'Union européenne. L'objectif de l'Union européenne est d'améliorer, par une harmonisation sans cesse croissante des législations nationales, les conditions de travail et les mesures de sécurité. S'élabore ainsi un droit de la santé et de la sécurité sur les lieux de travail qui, après avoir pris en compte la santé physique des travailleurs, s'inscrit aujourd'hui dans une approche plus globale du bien-être de la personne et de sa santé mentale.

#### 1.1. L'apport de l'Union européenne

Les premières mesures effectives se sont traduites par un programme communautaire d'action quinquennal initié en 1978 et d'une directive-cadre adoptée dans sa lignée en 1980<sup>68</sup> sur la protection contre les risques résultant de l'exposition aux agents chimiques, physiques et biologiques pendant le travail, suivie de directives spécifiques concernant notamment le saturnisme et l'amiante.

Après l'entrée en vigueur en 1987 de l'Acte unique européen, un imposant dispositif normatif peut être adopté au plan européen. C'est en 1989 qu'une étape importante se réalise avec l'adoption d'une directive-cadre sur l'organisation de la prévention sur les lieux du travail<sup>69</sup>, visant à assurer un degré plus élevé de protection des travailleurs grâce à la mise en œuvre de mesures de prévention permettant d'éviter les accidents sur le lieu de travail et les maladies professionnelles et grâce à l'information, la consultation, la participation équilibrée et la formation des travailleurs et de leurs représentants. Cette directive crée pour la première fois un cadre européen pour « *l'harmonisation dans le progrès* » des législations nationales et des pratiques visant la protection

<sup>68</sup> Directive 80/1107 du 27 novembre 1980.

<sup>69</sup> Directive 89/391 du 12 juin 1989.

de la santé des travailleurs sur les lieux de travail. Elle sert de base à plusieurs directives spécifiques qui couvrent de nombreux secteurs tels que les équipements de travail, les substances carcinogènes pendant le travail, la protection des femmes enceintes et la protection contre les risques découlant d'atmosphères explosives, etc.

Le Traité d'Amsterdam conclu le 17 juin 1997 et l'accord social qui a été intégré ont souligné l'importance de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail. Dorénavant tous les quinze Etats membres seront en mesure d'adopter des directives minimalistes en appliquant la règle de la majorité qualifiée et la procédure de codécision avec le Parlement européen, non seulement en ce qui concerne la protection de la santé et la sécurité sur le lieu de travail, mais également le champ plus large des conditions de travail.

### *1.2. Une préoccupation partagée par toutes les instances*

Les facteurs des risques psychosociaux, et notamment le stress<sup>70</sup> lié au travail font l'objet, ces dernières années, d'une attention croissante au plan national et au niveau de l'Union européenne. Par exemple, la Commission a mené différentes études et publié des lignes directrices dans ce domaine, tout en intégrant la lutte contre le stress dans d'autres politiques. Face au nombre croissant de personnes souffrant de lombalgies d'origine professionnelle, la Commission européenne propose également un cadre de travail destiné à mener des actions préventives contre les troubles musculo-squelettiques d'origine professionnelle et à traiter et rééduquer les travailleurs atteints de lombalgies.

Pour sa part, le Parlement européen<sup>71</sup> a préconisé d'adapter le travail aux capacités et aux besoins des personnes et non l'inverse, et a appelé l'attention de la Commission sur de nouvelles problématiques telles que le stress, le syndrome d'épuisement au travail, la violence et le harcèlement sur le lieu de travail. Le Parlement a également noté que les facteurs psychosociaux (avec les TMS) représentent la plus grande menace moderne pour la santé des travailleurs, et a attiré l'attention sur les problèmes associés au manque d'autonomie sur le lieu de travail, aux tâches monotones et répétitives et à la faible variété du contenu du travail, des caractéristiques particulièrement courantes, selon la même résolution, dans le travail féminin.

L'Agenda social européen, approuvé par le Conseil européen de Nice en décembre 2000, a donné mandat à la Commission européenne de développer une stratégie communautaire de santé et de sécurité au travail. L'un des objectifs-clés est de lutter contre les nouveaux risques, y compris ceux de nature psychosociale

---

<sup>70</sup> Par convention, le mot stress, dans un souci de simplicité, est employé tout au long du développement portant sur le niveau de l'Europe dans la mesure où c'est le terme le plus communément utilisé au sein des pays membres ; il convient toutefois de préciser qu'il recouvre une vaste réalité aux composantes diverses et qu'à cet égard doivent être rappelées les réserves formulées quant au contenu de cette notion. (Cf. partie II- B- 1 – 1.1 *L'inflation du discours autour du « stress »*), p. 67.

<sup>71</sup> Résolution A4-0050/99 du 25 février 1999.

tels que le stress lié au travail, grâce à des initiatives en matière de normes et d'échanges de bonnes pratiques. Il ne s'agit pas uniquement de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles, mais également de promouvoir de manière plus générale le bien-être sur le lieu de travail.

La Commission européenne dans une communication du 11 mars 2002<sup>72</sup> a, à ce sujet, souligné que « *les mutations dans l'organisation du temps de travail et une gestion des ressources humaines plus individuelle et davantage fondée sur une obligation de résultat, ont une incidence profonde sur les problèmes de santé au travail ou, plus généralement, sur le bien-être au travail* » et évoquait « *les maladies considérées comme émergentes telles que le stress, la dépression ou l'anxiété, ainsi que la violence au travail, le harcèlement et l'intimidation* ».

La Commission a déjà mené un certain nombre d'actions dans ce domaine, notamment en publiant un *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail* proposant un cadre d'action pratique et flexible que les partenaires sociaux, tant au niveau national qu'à celui de l'entreprise, peuvent adapter à leur propre situation. La priorité est la prévention primaire plutôt que le traitement du stress lié au travail.

En 2002, l'élaboration de cette stratégie communautaire se met véritablement en place avec une résolution du Conseil des ministres, s'appuyant sur la communication de la Commission européenne, avec trois caractéristiques majeures : une approche globale du bien-être au travail, prenant en compte les mutations du monde du travail, le renforcement d'une démarche de prévention des risques professionnels, la nécessité de décloisonner la santé et la sécurité au travail et la démonstration qu'une politique sociale ambitieuse est un facteur de compétitivité pour les entreprises.

Enfin, les partenaires sociaux européens (UNICE, CEEP et CES) se sont également saisis de la problématique de la santé mentale au travail en s'engageant en 2003 dans une négociation sur le stress d'origine professionnelle.

### 1.3. Des outils au service de cet enjeu

Des organismes européens spécialisés ont été mis en place afin de permettre une meilleure connaissance dans le domaine de la santé au sein des Etats membres.

#### a) La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Ainsi, dès 1975 a été créée la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail à Dublin, chargée de contribuer à la conception et à l'établissement de meilleures conditions de vie et de travail.

---

<sup>72</sup> « *S'adapter aux changements du travail et de la société : une nouvelle stratégie communautaire de santé et de sécurité 2002-2006* ».



La Fondation est devenue, au cours des vingt-cinq dernières années, un centre européen unique sur les questions de société, fournissant des résultats de recherches et des connaissances pour répondre aux besoins des décideurs politiques et des experts au niveau de l'Union européenne. Dans le cadre de la stratégie sur l'emploi et de l'agenda pour la politique sociale de l'Union européenne, le programme de travail de la Fondation met l'accent sur la qualité de la vie professionnelle et de la promotion de l'emploi et de l'esprit d'entreprise et couvre l'ensemble des facteurs façonnant l'environnement de travail quotidien : environnement de travail physique, environnement de travail psychosocial, organisation du travail, gestion des ressources humaines, environnement juridique et contractuel.

A ce titre, deux observatoires ont été mis en place : l'Observatoire européen des relations industrielles et plus récemment l'Observatoire des conditions de travail, officiellement lancé en février 2004, outil au service de la mission de surveillance de la Fondation européenne, permettant d'identifier les tendances nouvelles et les défis qui en résultent, ainsi que les méthodes et les mesures nécessaires à la constitution d'un modèle européen de travail humain et durable.

Les sources d'information de la Fondation sur les conditions de travail ont été progressivement créées grâce à la collecte et à l'analyse de données, principalement par le biais des enquêtes européennes sur les conditions de travail de 1990, 1995 et 2000. Les résultats de la troisième enquête pour les conditions de travail réalisée en 2000 (voir encadré n° 2- Dix ans de conditions de travail dans l'Union européenne) montrent que les problèmes liés à la santé, aux cadences de travail et au temps de travail ne cessent de s'accroître en Europe. Une des principales conclusions de l'enquête est que le phénomène d'intensification du travail est devenu une réalité établie pour les travailleurs de l'UE au cours de ces dix dernières années. Les tensions psychiques, qualifiées du terme générique de « stress » constituent le deuxième problème de santé d'origine professionnelle le plus fréquemment avancé (après les douleurs dorsales) dans l'ensemble de l'Union européenne, 28 % des travailleurs (soit le même pourcentage que celui qui a été mis en lumière par la deuxième enquête, en 1995) en faisant état. Une forte corrélation a été mise en évidence entre le « stress » et certaines des caractéristiques relatives à l'organisation du travail (par exemple les tâches répétitives ou encore les cadences de travail).

## Encadré 2 : Dix ans de conditions de travail dans l'Union européenne

L'exposition aux risques physiques sur le lieu de travail, l'intensification du travail et les pratiques en matière de flexibilité de l'emploi demeurent une cause principale de problèmes de santé pour les travailleurs dans l'Union européenne. En 2000, la population de l'Union européenne comptait 159 millions de personnes, dont 83 % de salariés et 17 % de travailleurs indépendants. La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et travail a mené, en 2000, sa troisième enquête européenne (les deux précédentes avaient été menées en 1990 et en 1995). Au total, 21 500 travailleurs ont été interrogés sur leurs conditions de travail. L'enquête ne montre aucune amélioration significative des facteurs de risque ou des conditions générales sur le lieu de travail pendant une période de dix ans, depuis que la première enquête sur les conditions de travail a été menée. L'enquête de l'an 2000 donne une vue d'ensemble sur les conditions de travail dans l'UE, en faisant ressortir des tendances et en identifiant les grands problèmes et les changements sur le lieu de travail.

**Résultats principaux**

- ❑ Les problèmes de santé liés au travail les plus répandus sont :
  - les douleurs dorsales (citées par 33 % des travailleurs) ;
  - le stress (28 %) ;
  - les douleurs musculaires (cou et épaules) (23 %) ;
  - la fatigue générale (23 %).
- ❑ Il existe un lien direct entre les problèmes de santé et les mauvaises conditions de travail, notamment en ce qui concerne les cadences de travail accrues et le travail répétitif.
- ❑ L'exposition à des environnements physiques contraignants (bruit, vibrations, produits dangereux, chaleur, froid, etc.) et à une mauvaise conception des postes de travail (port de charges lourdes et positions de travail pénibles) demeure importante.
- ❑ Le travail s'est intensifié : plus de la moitié des travailleurs doivent suivre des cadences élevées ou respecter des délais rigoureux pendant au moins un quart du temps de travail.
- ❑ L'autonomie dans le travail n'a pas augmenté de manière significative : un tiers des travailleurs déclarent avoir peu ou pas de contrôle sur leur travail tandis que seuls trois travailleurs sur cinq peuvent fixer la date de leurs congés.
- ❑ La nature du travail évolue : il ne dépend pas autant des cadences et des normes de production ; il est de plus en plus déterminé par le client.
- ❑ Le nombre de personnes travaillant sur ordinateur a augmenté : de 39 % en 1995, il est passé à 41 % en 2000.
- ❑ La flexibilité s'applique à tous les domaines : temps de travail (travail 24h/24 et travail à temps partiel) ; organisation du travail (polyvalence, travail en équipe et prise de responsabilités) ; statut de l'emploi (18 % des employés signalent des contrats à durée déterminée).
- ❑ Les travailleurs temporaires (salariés avec des contrats à durée déterminée et intérimaires) font toujours état de facteurs de risque plus élevés que les travailleurs permanents.
- ❑ La ségrégation et la discrimination sexuelles, essentiellement à l'encontre des femmes, demeurent importantes.
- ❑ La violence, le harcèlement et l'intimidation sont toujours présents sur le lieu de travail : 4 à 15 % de travailleurs dans différents pays signalent avoir été victimes d'intimidation.

Source : *Enquête sur les conditions de travail, 2000*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

b) L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao

L'Agence européenne a été mise en place en 1996 par décision du Conseil des chefs d'Etats et de gouvernements. Sa fonction principale est de recueillir et de diffuser les informations techniques, scientifiques et économiques disponibles dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. Depuis sa création, l'Agence de Bilbao a développé des études sur des champs importants tels que les TMS, première cause de maladie professionnelle en Europe, mais aussi sur la santé mentale<sup>73</sup>.

L'Agence de Bilbao est à l'origine de nombreuses manifestations européennes, parmi lesquelles il convient de citer la Semaine européenne de la sécurité et de la santé au travail, campagne d'information destinée à concentrer l'attention sur l'importance des questions de prévention des risques professionnels, mise en œuvre par les Etats membres et coordonnée par l'Agence. Bénéficiant du soutien de l'ensemble des Etats membres, de la Commission et du Parlement européen, des syndicats et des fédérations d'employeurs, la Semaine européenne constitue une occasion unique d'attirer l'attention du plus grand nombre sur l'importance de la sécurité et de la santé sur le lieu de travail. Elle s'adresse très largement à l'ensemble des acteurs qui jouent un rôle en matière de sécurité et de santé sur le lieu de travail, et en particulier aux institutions chargées de la sécurité et de la santé, aux organismes d'assurances professionnelles, aux syndicats ainsi qu'aux membres des organisations d'employeurs, aux entreprises, aux dirigeants, aux employés et aux représentants de la sécurité, ou encore aux services de prévention et de protection au travail.

Après avoir été consacrée aux troubles musculo-squelettiques et aux accidents du travail, respectivement en 2000 et 2001, la Semaine européenne organisée en 2002 portait sur la prévention des risques psychosociaux. Elle partait du constat que ces risques, facteurs de stress, sont notamment le fait d'une mauvaise organisation et conception du travail, de violences et d'agressions verbales de la part du public ou des collègues de travail. La campagne ambitionnait de faire de l'Europe un ensemble de pays sûrs et sains pour y travailler et encourageait les initiatives destinées à réduire le stress et les risques psychosociaux liés au travail. Dans le cadre de la Semaine, l'Agence organise également la remise de prix européens sanctionnant l'existence de « *bonnes pratiques* » pour des entreprises ou des organisations ayant contribué de manière remarquable et novatrice à la prévention des risques psychosociaux sur le lieu de travail.

---

<sup>73</sup> Cf. Rapport 2002 de l'Agence de Bilbao, *Research on Work-related stress*, (Recherche sur le stress lié au travail).

### c) Le Réseau européen pour l'organisation du travail

On citera enfin le Réseau européen pour l'organisation du travail (European work organisation network : EWON) initié en 1999 par la Commission européenne, qui participe également, même si c'est de façon indirecte, à cette démarche, dans une approche plus transversale de recherche d'équilibre d'objectifs équivalents de productivité des entreprises et de santé des salariés, en promouvant l'amélioration de l'organisation du travail, de l'emploi et de la qualité du travail et de la vie professionnelle.

Dans un contexte où l'innovation organisationnelle apparaît d'une importance prépondérante pour améliorer la capacité des entreprises à s'adapter, gérer et anticiper les mutations dans un environnement en rapide évolution, le Réseau européen pour l'organisation du travail détermine et analyse les nouvelles tendances en matière d'organisation du travail sur la base desquelles des modèles, des méthodes et des procédures adaptables à l'Europe pourront être élaborés. Il examine également les risques et les potentialités de ces solutions organisationnelles, analyse leurs processus d'introduction et leurs difficultés.

## **2. La prise en compte des risques psychosociaux au sein des Etats membres**

Les différentes études disponibles sur les conditions de travail témoignent de l'importance des facteurs psychosociaux. Ces derniers apparaissent en effet en tête des risques professionnels auxquels les personnes actives s'estiment les plus exposées. La directive du 12 juin 1989 et sa déclinaison au niveau des Etats membres inscrivent résolument le stress lié au travail dans le domaine juridique de la santé et de la sécurité au travail. Une étude comparative<sup>74</sup> menée dans le cadre des travaux de la Fondation de Dublin analyse les modalités selon lesquelles la question des facteurs de risques psychosociaux est prise en charge par les Etats membres<sup>75</sup>.

### *2.1. L'environnement juridique*

Aucun pays de l'UE n'a de réglementation spécifique relative aux facteurs de risques psychosociaux. Néanmoins, dans l'ensemble des pays de l'UE et en Norvège, le cadre législatif, qui fait référence à des facteurs de risques psychosociaux, le plus souvent en application de la directive de 1989, considère que l'organisation du travail peut être à l'origine de risques pour la santé et la sécurité. Ce lien est établi avec une spécificité très variable selon les pays.

Pratiquement toutes les réglementations nationales stipulant que l'employeur doit obligatoirement garantir la santé et la sécurité des salariés mentionnent également (suivant en cela les termes de la directive) que cette obligation est applicable « à tous les aspects liés au travail ». S'agissant plus

<sup>74</sup> Etude EIRO (*Observatoire européen des relations industrielles*), novembre 2001, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

<sup>75</sup> Le champ de l'étude a été élargi à la Norvège.

particulièrement des obligations de l'employeur relatives à la santé et à la sécurité des salariés, il est expressément mentionné, tant dans la directive que dans la législation sur sa mise en œuvre, que les employeurs doivent « *planifier la prévention en visant un ensemble cohérent qui intègre dans la prévention, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants au travail* », autant d'éléments que la recherche a identifiés comme des causes potentielles de stress lié au travail.

Seuls la Belgique, le Danemark, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Norvège et la Suède ont adopté des dispositions légales qui vont au-delà des dispositions de la directive en soulignant la nécessité pour les employeurs d'agir contre d'autres facteurs, considérés par les experts comme des risques psychosociaux, propices au développement du stress professionnel, et en établissant un rapport entre les questions de santé et de sécurité et les aspects détaillés de l'organisation du travail<sup>76</sup>.

Il n'existe actuellement dans aucun pays d'initiatives visant à instaurer des réglementations légales spécifiques sur la prévention du stress lié au travail. En Suède toutefois, dans le cadre d'un plan de mesures en faveur de l'environnement de travail, les autorités chargées du travail ont présenté, en mai 2001, un rapport sur le stress et ses causes (l'absence d'égalité des chances et le manque de responsabilités et d'influences au travail étant cités comme les causes les plus importantes), qui doit servir de base à un dialogue tripartite en vue de parvenir à un accord sur les moyens de faire face au stress négatif lié au travail. En Irlande, les partenaires sociaux et le gouvernement ont convenu, dans le cadre du Programme national tripartite actuel pour la prospérité et l'équité, de préconiser la révision de la législation en matière de santé et de sécurité au travail, pour prendre en compte des aspects tels que le stress. En Autriche, une réforme législative, adoptée au cours de l'année 2002, implique davantage d'obligations spécifiques en matière de prévention des risques psychosociaux, de la part de l'employeur.

En conclusion, dans la plupart des Etats membres de l'UE, les préjudices physiques ou psychiques causés par des facteurs de risques psychosociaux ou par le stress ont tendance à être minorés ou à être comptabilisés comme des maladies sans corrélation établie avec la situation de travail.

## 2.2. Les partenaires sociaux

Malgré les carences générales en termes de dispositions légales spécifiques, la prévention du stress dans la plupart des pays de l'Union européenne n'est pas à l'ordre du jour des négociations collectives, que ce soit au niveau sectoriel ou à celui de l'entreprise, et ne semble pas davantage faire partie des préoccupations quotidiennes des entreprises. Seuls la Belgique, le Danemark, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Suède et le Royaume-Uni disposent de certaines clauses des

---

<sup>76</sup> Cf. annexe 1 : Tableau sur les législations nationales des Etats membres portant sur le traitement des facteurs de risques psychosociaux.

conventions collectives faisant explicitement référence au stress et/ou aux facteurs de risques psychosociaux en vue d'appliquer une politique de prévention. La plupart de ces clauses font référence à des aspects formels et instrumentaux qui sont déjà couverts par le cadre légal<sup>77</sup>.

Toutefois, depuis quelques années, l'impact des facteurs de risques psychosociaux au travail et notamment celui du stress sur la santé des salariés occupent une place importante dans l'ordre du jour des syndicats qui l'ont intégré dans leur domaine d'action en matière de santé et de sécurité. La recherche, l'information et le conseil, les publications, la formation et les campagnes de sensibilisation sont les principales initiatives entreprises par les syndicats en rapport avec le stress. Bon nombre de syndicats, d'instituts ou de centres rattachés à des syndicats, mènent des études afin d'identifier les effets et les causes du stress, qui tend à devenir une des préoccupations majeures en matière de santé et de sécurité au travail en Europe. Les organisations syndicales se montrent également actives dans le domaine de l'information, du conseil et de la formation en matière de prévention des risques psychosociaux, particulièrement à l'intention des représentants du personnel ou des représentants en sécurité.

Il existe, en fonction des différents contextes institutionnels et réglementaires, dans certains pays, une concertation entre les partenaires sociaux et le gouvernement sur la façon de traiter les risques psychosociaux ou de réglementer la prévention de ces risques dans les entreprises, tandis que dans d'autres pays, le stress est une question qui n'apparaît absolument pas dans les relations industrielles, et l'action est limitée à des initiatives syndicales sans réel impact sur le public.

Dans les pays où le stress figure parmi les thèmes des négociations collectives (notamment en Belgique, au Danemark, en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni), les syndicats visent essentiellement à mettre en pratique les dispositions convenues sur la prévention du stress ou à agir indirectement sur les facteurs de risque psychosociaux en prévoyant des dispositions sur des aspects pertinents de l'organisation du travail (tels que la charge de travail et l'intensité du travail, les pauses et les espaces de repos).

Parmi les initiatives visant à modifier la législation dans ce domaine, l'une des demandes récurrentes des syndicats concerne l'inclusion du stress ou de certaines maladies mentales dans la liste des maladies professionnelles reconnues, qui conférerait aux salariés souffrant de tels problèmes le droit de bénéficier de congés de maladie et de l'accès aux services médicaux du travail. Des propositions de ce type ont été émises, par exemple, en France, en Norvège et au Portugal.

---

<sup>77</sup> Cf. annexe 2 : Tableau sur les conventions collectives des Etats membres faisant référence au stress.

S'agissant des organisations d'employeurs en Europe, la situation est plus hétérogène encore. Certaines sont conscientes de l'influence négative du stress non seulement sur la santé, mais également sur la motivation, l'engagement, la créativité et les performances, et du rapport entre l'absentéisme au travail et les situations de stress, et de ses effets sur la productivité des salariés et ont mis en place un certain nombre d'outils d'information et de sensibilisation de conseils et de formations. D'autres organisations patronales considèrent que ce problème est essentiellement du ressort de l'entreprise, bien que l'on constate qu'à ce niveau, les stratégies des employeurs en matière de gestion du personnel et d'organisation du travail ignorent généralement la question du stress. Enfin, dans un grand nombre de pays, les organisations d'employeurs ont tendance à minimiser l'impact du stress sur les travailleurs ou à ne pas le lier à l'environnement de travail, et à minimiser les facteurs de risques psychosociaux liés à l'organisation du travail et à la gestion de la société.

Dans un grand nombre de pays européens, dont la Grèce, l'Italie, le Luxembourg et l'Espagne, les principales organisations patronales n'entreprennent aucune action spécifique sur le stress, et ce sans doute pour les raisons suivantes : soit elles ne disposent pas des chiffres leur permettant d'évaluer l'étendue du problème, soit elles considèrent que le stress est essentiellement un problème individuel affectant la santé et l'activité des salariés, sans rapport direct avec l'environnement de travail.

Dans d'autres pays, bien que les problèmes personnels des salariés soient cités parmi les facteurs de stress, les employeurs ne nient pas le fait que le stress puisse être lié à l'organisation du travail, aux conditions de travail et à l'environnement de travail. Les organisations d'employeurs sont préoccupées par l'impact du stress sur la santé des travailleurs, ainsi que sur l'activité, la productivité, la motivation et l'absentéisme au travail, ce qui les conduit d'ailleurs à proposer des publications et des guides, à réaliser des études et à organiser des conférences et des séminaires sur ce sujet.

### *2.3. L'action des pouvoirs publics*

L'action des pouvoirs publics, en ce qui concerne le stress d'origine professionnelle, est généralement articulée autour d'un ensemble d'organismes, compétents dans différents domaines. Toutefois, hormis certaines initiatives de diffusion d'informations, de sensibilisation et de conseil sur le stress, et la contribution de quelques centres ou instituts de recherche, l'action des pouvoirs publics semble relativement limitée dans de nombreux pays.

Au Danemark, en Allemagne, en Irlande, aux Pays-Bas, en Suède et au Royaume-Uni, on note quelques exemples de programmes, plans d'action et campagnes visant spécifiquement à prévenir le stress et les risques psychosociaux dans les entreprises, parfois conçus et mis en œuvre en concertation avec les partenaires sociaux.

### 3. La mise en œuvre de l'approche pluridisciplinaire de la santé au travail en France

La santé au travail se trouve de fait au carrefour de nombreuses disciplines dont la mise en œuvre est nécessaire pour mettre en évidence les risques et trouver des solutions. « *La mobilisation autour du thème sécurité physique et morale dans les entreprises est devenue un enjeu majeur auquel nous devons répondre collectivement* »<sup>78</sup>.

L'évolution des questions de santé au travail et leur complexité, leurs liens étroits avec l'organisation du travail actuelle rendent nécessaires la mobilisation de l'ensemble des spécialistes du champ de la santé au travail, au-delà des seuls médecins du travail. La réussite de cette démarche implique la transformation de la multidisciplinarité actuelle, encore balbutiante, qui peut être définie comme l'action parallèle de différents spécialistes vers un même but, celui de la promotion de la santé au travail, en une véritable pluridisciplinarité, c'est à dire une action en coopération de différents spécialistes vers un but commun.

A cet égard, la mobilisation de l'ensemble des acteurs dans un cadre de coopération pluridisciplinaire apparaît tout particulièrement importante, voire incontournable, dans le domaine de la santé mentale des travailleurs, tant les questions d'ordre psychosocial sont multifactorielles. Comme l'a rappelé Anna Diamantopoulou, Commissaire européen pour l'emploi et les affaires sociales, « *la seule façon de nous attaquer avec succès à ce problème consiste à travailler ensemble, c'est-à-dire en impliquant tout un chacun : décideurs politiques, chercheurs, partenaires sociaux, travailleurs eux-mêmes.* »

#### 3.1. Les acteurs de la prévention des risques professionnels

C'est au quotidien et sur le terrain de chaque entreprise et de chaque administration que se construisent les conditions de travail.

En premier lieu, l'employeur, responsable de l'organisation de l'entreprise et des risques qu'elle peut engendrer, est aussi responsable des bonnes conditions de santé, de sécurité et de travail des salariés. Il doit mettre en œuvre les moyens adaptés à une meilleure prévention des risques psychosociaux, conformément à ses obligations générales de prévention et afin de répondre à son obligation de résultat en matière de santé et de sécurité au travail. L'évaluation des risques professionnels doit à cet égard favoriser la mise en place d'une démarche effective de prévention, reposant sur l'analyse de l'ensemble des risques identifiés au sein des unités de travail de l'entreprise. La participation des services de santé au travail et le développement du dialogue social dans l'entreprise apparaissent dès lors indispensables à la réalisation de cet objectif qui constitue le préalable indispensable à la conception et à la réalisation d'actions de préventions conduites en particulier dans le domaine de

---

<sup>78</sup> Rapport sur *Les inégalités sociales de santé*, 2001, Serge Volkoff et Annie Thébaud-Mony, Inserm.



l'organisation du travail qui induit l'émergence et la réalité des risques psychosociaux.

Les salariés et leurs représentants présents dans l'entreprise ont également un rôle important à jouer. Les salariés contribuent par leur expérience à l'amélioration des conditions de travail, de santé et de sécurité ; aucun système de management de la santé et de la sécurité au travail ne peut valablement et durablement fonctionner si les salariés ne sont pas directement impliqués dans la mise en œuvre concrète des actions de prévention, c'est-à-dire associés à l'évaluation des risques de leur activité, y compris les risques psychosociaux, écoutés quant à leurs propositions d'amélioration des situations de travail, engagés dans les décisions d'application. L'idée selon laquelle le salarié est acteur de sa prévention et non plus objet de prévention doit gagner du terrain.

De leur côté, les délégués du personnel et les comités d'entreprise ou d'établissement ont une compétence générale sur les relations de travail intégrant, notamment, la prévention des risques. Mais l'instance représentative spécialisée en matière de prévention des risques professionnels est le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail<sup>79</sup> qui participe pleinement à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail des salariés travaillant dans l'établissement (y compris les travailleurs temporaires et les salariés d'entreprises extérieures).

S'agissant par ailleurs des préventeurs, la CNAMTS et les CRAM, l'ANACT et son réseau, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) conduisent des études et des travaux d'expertise sur les risques psychosociaux. Ils apportent un appui technique aux entreprises et mènent des actions de sensibilisation et de prévention destinées à mieux cerner et à prévenir ces risques.

L'ensemble de ces partenaires agit dans le cadre de la politique de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail déterminée par les pouvoirs publics<sup>80</sup>. Celle-ci traduit les préoccupations plus récentes en matière de protection de la santé au travail qui concerne désormais, aux côtés de la santé physique, la santé mentale, tant les deux sont liées et interdépendantes<sup>81</sup> et impactées au même titre par les organisations et les conditions du travail. La loi du 17 janvier 2002, s'inscrivant dans la continuité de

<sup>79</sup> En ce qui concerne le cas particulier de la Fonction publique, il convient de préciser que seule la fonction publique hospitalière dispose de CHSCT, dans des conditions analogues à celles du secteur privé. Au sein des fonctions publiques de l'Etat et territoriale, la compétence du CHS ne s'étend pas formellement à l'aspect « conditions de travail » et se trouve partagée avec les Comités techniques paritaires. Cf. Etude du Conseil économique et social du 23 octobre 2001, *Vingt ans de CHSCT*, présentée par Gérard Filoche au nom de la section du travail.

<sup>80</sup> Sur le système de prévention des risques professionnels et les répartitions des compétences entre les ministères chargés du travail et de la santé, voir l'annexe 3 sur *Le système français de prévention des risques professionnels*.

<sup>81</sup> L'Organisation mondiale de la santé, dès sa création en 1946, définissait la santé comme « un état complet de bien-être physique, mental et social », et non la simple absence de pathologie ou d'infirmité.

la directive européenne de 1989, a à cet égard précisé, outre la définition et les sanctions du harcèlement moral, les obligations générales de prévention qui s'imposent à l'employeur, pour la préservation de la santé du travailleur, entendue dans sa globalité, et les missions exercées dans ce cadre par les instances représentatives du personnel ainsi que par le médecin du travail et par les médecins inspecteurs du travail.

### 3.2. La pluridisciplinarité

La loi du 17 janvier 2002 a érigé la pluridisciplinarité comme une obligation à la charge de l'employeur. Fondée sur une approche à la fois technique, médicale et organisationnelle, elle s'inscrit en complément d'une autre mesure importante dans le domaine de la prévention des risques professionnels, instaurant le document unique d'évaluation des risques<sup>82</sup>. Ce document constitue un véritable outil destiné à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise, en amenant à identifier les risques, à les répertorier par nature et degré de danger et à prévoir des actions pour y remédier. Les entreprises et les services de santé au travail sont désormais tenus d'être en capacité de mobiliser toutes les compétences utiles et nécessaires à la prévention et à l'amélioration des conditions de travail. La mise en place de cette pluridisciplinarité constitue un enrichissement de la prévention dans la mesure où elle conduit à appréhender de manière collective et sous des angles d'approches complémentaires les conditions de travail. Elle autorise dans le même temps un décloisonnement de la prévention en favorisant le travail en réseau. *De ce point de vue, la médecine du travail, au cœur de la prévention des risques professionnels depuis 1946, se renforce grâce à l'apport de compétences diversifiées et complémentaires*<sup>83</sup>.

Cette démarche s'aligne en fait sur la Directive européenne de 1989, qui impose à chaque employeur de désigner « *un ou plusieurs travailleurs pour s'occuper des activités de protection et des activités de prévention des risques professionnels dans l'entreprise* ». Dans l'hypothèse où les compétences au sein de l'entreprise sont insuffisantes, l'employeur doit faire appel à des ressources externes. La Commission européenne considérait à ce sujet que le dispositif français de médecine du travail ne remplissait que partiellement les obligations prévues par la directive de 1989. C'est dans ce cadre que les pouvoirs publics ont entrepris d'élargir l'offre de prévention, en favorisant le recours à des compétences nouvelles, techniques ou organisationnelles, tout en s'appuyant sur l'ossature des services de santé au travail, pour optimiser les efforts poursuivis en matière de prévention des risques professionnels parmi lesquels les risques psychosociaux nécessitent la mise en œuvre d'une démarche concertée, afin que l'ensemble des aspects soit évalué et traité.

<sup>82</sup> Décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001. Le contenu du document exige un inventaire identifiant les différents dangers liés à l'activité professionnelle et une analyse des risques. Cette évaluation aboutit à l'élaboration d'un programme d'actions à mettre en œuvre afin de sécuriser les postes de travail.

<sup>83</sup> Circulaire du ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité du 13 janvier 2004 relative à la mise en œuvre de la pluridisciplinarité dans les services de santé au travail.

Le législateur rejoint donc la volonté exprimée par les partenaires sociaux dans l'accord interprofessionnel sur la santé au travail conclu à la fin de l'année 2000<sup>84</sup>, qui s'inscrivait dans la dynamique de la directive européenne sur la pluridisciplinarité.

La loi du 17 janvier 2002 pose ainsi les bases d'une véritable refonte du système de prévention. Son article 193, acte fondateur de la pluridisciplinarité, institue les services de santé au travail par transformation des services médicaux du travail ; le choix des termes traduit ici le caractère novateur de la démarche qui s'inscrit dans une approche globale et non plus uniquement médicale, rejoignant ainsi la priorité donnée à la prévention primaire<sup>85</sup>, à l'information, à la formation et à l'approche multidisciplinaire, qui est celle de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), de l'Organisation internationale du travail (OIT) et de l'Union européenne. Ces services de santé au travail demeurent placés au cœur du dispositif de prévention renouvelé autour d'une approche tridimensionnelle, « afin d'assurer la mise en œuvre des compétences médicales, techniques et organisationnelles nécessaires à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail »<sup>86</sup>, ils font appel, en liaison avec les entreprises concernées, soit aux compétences des CRAM, de l'OPPBTB ou des associations régionales du réseau de l'ANACT, structures expertes en prévention, soit à des personnes ou à des organismes habilités par ces institutions. Ainsi, des ergonomes, des hygiénistes, des spécialistes en organisations du travail, des psychosociologues du travail, des toxicologues ou des chimistes pourront apporter leur expertise en vue d'éliminer les conditions de travail pathogènes.

Le décret du 24 juin 2003, qui précise notamment les conditions garantissant les règles d'indépendance des professionnels concernés, a toutefois suscité des inquiétudes parmi un certain nombre d'organisations syndicales et de médecins du travail, notamment quant à l'évolution de leurs missions<sup>87</sup>.

### 3.3. Les défis posés par la pluridisciplinarité.

#### a) La question de l'indépendance

L'une des inquiétudes exprimées par des médecins du travail pose la question de l'indépendance professionnelle qui ne peut être disjointe du contexte de la pluridisciplinarité et par conséquent des coopérations qui y concourent et de la coordination qu'elle impose.

<sup>84</sup> Accord du 13 septembre 2000 sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels, signé par le MEDEF, la CGPME et l'UPA, d'une part, et par les organisations syndicales de salariés, à l'exception de la CGT.

<sup>85</sup> Sur les trois niveaux de prévention, se reporter à la page 32.

<sup>86</sup> Article 193 de la loi du 17 janvier 2002.

<sup>87</sup> A noter qu'un autre projet de décret est en cours, constituant le deuxième volet de réforme globale de la médecine du travail, portant notamment sur la périodicité des visites médicales et le calcul du temps médical, c'est à dire l'effectif salarié attribué à chaque médecin en fonction du niveau de risque des entreprises.

Si coopérer signifie agir ensemble, coordonner ne consiste pas à ordonner ensemble, mais à ordonner un ensemble. De ces deux définitions découle la nature même des deux démarches. La coordination revêt une légitimité dès lors qu'elle peut se faire avec le consentement des individus qui font l'objet de cette démarche et qu'elle peut être soumise à un contrôle. Coopérer, agir ensemble, passe par une démarche volontaire, car l'efficacité de la coopération est conditionnée par la confiance à l'intérieur du groupe. Comme le rappelle Christophe Dejours<sup>88</sup>, la place de la confiance est centrale dans le travail.

C'est grâce à elle que se développent les conditions de la visibilité en particulier à l'égard d'autrui dans les rapports de parité. *« Il n'y a pas de collectif qui ne soit fondé sur la dynamique de la confiance entre les membres de ce collectif »*. C'est *« la condition sine qua non de la coordination et de la coopération »*. *« La confiance s'inscrit (...) dans une dynamique de suspension, de mise en latence des rapports de force »*. *« La confiance ne repose pas sur des ressorts psychologiques mais sur des ressorts éthiques »*.

Par ailleurs, il importe de ne pas faire de confusion entre champ de la prévention des risques pour la santé (service de santé au travail) et celui de la participation à la gestion de ces risques ou à leur arbitrage (par exemple, service de sécurité)<sup>89</sup>. Il convient également de permettre l'acquisition de connaissances sur les problèmes de santé au travail. L'apport des études et enquêtes par des chercheurs et des sociologues apparaît à cet égard essentiel, par une vision plus ou moins déconnectée de l'approche plus directement médicale ou préventive en tant que telle qui permet un éclairage différent mais complémentaire.

#### b) Des disciplines différentes mais complémentaires

On peut observer que les méthodes d'intervention des différents acteurs dans la démarche de prévention des risques professionnels allient de fait diverses approches, qui comportent chacune des apports et des limites inhérentes aux déterminants des disciplines. Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux risques psychosociaux et aux troubles psychiques liés au travail, les interventions se déclinent en enquêtes épidémiologiques, analyses ergonomiques, et également des interventions de psychodynamisme du travail articulant organisation du travail et vécu professionnel.

A titre d'illustration, on peut observer que l'épidémiologie est au service de la connaissance, à la différence de l'ergonomie qui est la continuité entre la production et la connaissance pour transformer le poste de travail. L'épidémiologie utilise un échantillon représentatif de la population, son but étant de rechercher la cause des problèmes, alors que l'ergonomie travaille sur leurs conséquences et cherche les moyens opérationnels de trouver la solution à un problème donné. Dans la pratique, on peut constater une coopération entre l'épidémiologie et l'ergonomie. Le médecin du travail tient ici un rôle important

<sup>88</sup> *Le facteur humain*, Christophe Dejours, QSJ, PUE, 1995.

<sup>89</sup> Cf. Philippe Davezies, *Revue Santé et Travail*, n° 21, p. 46.

puisqu'il fait office de relais entre les deux acteurs. En effet, il peut être producteur de données épidémiologiques, gère les résultats épidémiologiques et donne ses informations à un ergonomiste qui peut construire une solution.

L'épidémiologie doit tout d'abord formuler des hypothèses de relation avec l'activité exercée. Elle a donc besoin de prouver la relation avec le travail en donnant les conditions de travail et de santé. Elle peut ensuite construire un instrument opérationnel pour la santé au travail et évaluer les interventions en santé du travail. Cependant, l'épidémiologie trouve ses limites dans les innombrables facteurs de risques qu'elle a à utiliser. En outre, il ne peut s'agir que d'une étude qualitative dans la mesure où les résultats ne peuvent être chiffrés, le cadre méthodologique étant difficile à mettre en œuvre. Enfin, l'interprétation de l'opérateur est difficile à mettre en place car il s'agit de partir de résultats collectifs pour effectuer une conclusion individuelle.

En ce qui concerne l'analyse d'un point de vue ergonomique, elle s'effectue sur des situations particulières en se basant sur les hypothèses empruntées à la recherche épidémiologique. L'ergonomie propose des déterminants de l'activité et de la santé pour affiner la construction d'instruments de mesure et alimente le cadre interprétatif grâce à des arguments de plausibilité ergonomique. Elle peut donc construire un cadre de gestion sociale des résultats des études épidémiologiques. L'ergonomie rencontre des difficultés pour passer d'une situation collective à une situation individuelle.

#### c) L'enjeu de la confrontation des différentes disciplines

La mise en œuvre de la pluridisciplinarité nécessite la reconnaissance des différences existant entre les disciplines dont les points de vue sont différents mais qui représentent à ce titre une vraie richesse. Il importe dans ce cadre de travailler ensemble pour confronter ces points de vue dans la mesure où les façons de poser les questions sont différentes et où, selon Philippe Davezies<sup>90</sup> « *il est légitime d'en débattre, y compris d'avoir des débats qui peuvent donner l'apparence d'une grande violence intellectuelle* ». La réussite d'un tel objectif ne peut passer que par l'explicitation des différences de vision scientifique, volet indispensable à la construction d'un travail conjoint.

On voit en conséquence que cette collaboration nécessite donc des connaissances spécifiques, des reconnaissances entre les différents acteurs, entre leurs fonctions et donc de la signification de chaque discipline. Il convient également de dépasser les éventuelles préoccupations de nature plutôt corporatiste. Mais au-delà de ces exigences entre les différents acteurs, il faut aussi envisager la création de nouveaux espaces pour penser, se réunir et une communauté de valeur. En dépit des obstacles, il importe que la prévention soit effective, sur la base d'un véritable partenariat permettant au médecin du travail de jouer pleinement son rôle.

---

<sup>90</sup> Maître de conférences, Faculté de médecine du travail, Université Lyon 1- *in* Actes de la journée SELF, *La pluridisciplinarité en santé au travail : des échanges de pratiques*, 14 juin 2001.

En conclusion, on se contentera, pour souligner les enjeux de la pluridisciplinarité tout particulièrement dans la prise en compte des risques psychosociaux, plus complexes et moins visibles que les risques physiques, de rappeler les réflexions formulées à ce sujet par le Conseil économique et social sur *Le harcèlement moral au travail*<sup>91</sup>.

### III - UN VÉRITABLE COÛT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET HUMAIN

#### A - LES TRAITS MARQUANTS DES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL ET LEURS EFFETS SUR LA SANTÉ MENTALE

Tout au long de ce rapport, ont été présentées différentes données, observations, analyses, dont il semble important, à ce stade de la réflexion, de relever les éléments marquants en soulignant les liens qu'ils mettent en évidence entre les organisations du travail et les effets sur la santé. Il ne s'agit pas ici de chercher à faire une simple synthèse des constats et démonstrations développés dans les parties précédentes, mais de permettre de mieux appréhender les défis auxquels sont confrontés aujourd'hui les acteurs de la santé au travail, en particulier dans la prise en compte de sa dimension psychique.

##### 1. La santé au travail, indissociable de l'organisation du travail

Comme le rappellent Michel Gollac et Serge Volkoff<sup>92</sup>, l'organisation du travail détermine la qualité de la vie au travail, quelles que soient les mesures prises par ailleurs pour améliorer l'environnement ou la conception des machines. La relation entre l'organisation du travail et la santé n'est cependant pas aussi évidente pour la plupart des gens que celle qui unit d'autres facteurs de risque (tels que le bruit) et la santé. Les effets produits par l'organisation du travail sont moins tangibles et moins spécifiques, et se manifestent à travers des processus susceptibles d'affecter la santé, à court et à long terme, en raison de leur impact sur le plan physique, mental et social.

Plusieurs études scientifiques ont toutefois largement mis en évidence l'impact des facteurs psychosociaux au travail, sur la santé et le bien-être des personnes. Les sollicitations psychologiques, le degré d'autonomie dans le travail, le soutien social et la reconnaissance sont les quatre domaines-clés susceptibles de constituer une source de risques pour la santé des travailleurs sur le plan psychosocial selon les modèles développés par Karasek et Siegrist et qui sont devenus référence en la matière.

L'organisation du travail et le management se trouvent ainsi interrogés devant la nécessité de prendre la mesure des problèmes psychosociaux liés au travail et posent avec force la question de la prévention et par voie de conséquence, celle de l'étiologie, de la recherche des causes mêmes de ces

<sup>91</sup> Avis adopté par le Conseil économique et social le 11 avril 2001 sur *Le harcèlement moral au travail*, rapport présenté par Michel Debout au nom de la section du travail.

<sup>92</sup> In *Les conditions de travail*, collection Repère, La Découverte, 2000.

atteintes, les théories de la personnalité axées sur une approche individuelle, apparaissant inaptes à rendre compte et à expliquer l'origine de ces affections de la santé mentale.

## 2. Nouvelles organisations du travail, nouveaux risques pour la santé

Il importe en préalable de rappeler avec force que l'émergence, la prise de conscience, le ressenti plus grand des effets des conditions de travail et des nouvelles organisations de travail sur la santé mentale des travailleurs ne doivent pas, quand on parle des nouvelles formes d'atteinte à la santé liées au travail, conduire à occulter les contraintes physiques et toxiques qui continuent à exister sur les lieux de travail. Ainsi que le souligne Philippe Davezies<sup>93</sup>, il faut se méfier de l'idée selon laquelle la dématérialisation du travail ferait disparaître les nuisances traditionnelles, au profit du stress et de pathologies de l'adaptation. Il est donc essentiel de comprendre que les nouvelles contraintes du travail, liées à une organisation nouvelle du travail, viennent se surajouter à un certain nombre de contraintes anciennes face auxquelles il faut demeurer vigilant et poursuivre les efforts entrepris.

S'agissant de ces nouveaux risques, différentes études confirment les effets que les nouvelles formes d'organisations du travail<sup>94</sup>, qui s'inscrivent dans un contexte d'exigence de compétitivité accrue, peuvent avoir sur les conditions de travail. De façon générale, l'intensification du travail et la rigidité de certaines organisations tendent à réduire les marges de manœuvre et peuvent contrarier les possibilités d'initiative et de créativité des salariés. Elles rendent plus difficile la mise en œuvre des moyens permettant d'aborder les contraintes physiques. La mise en concurrence des salariés entre eux, voire des services entre eux, l'individualisation des parcours, la parcellisation des tâches peuvent entraver pour les individus les processus de la confiance et de la reconnaissance et, au sein du collectif de travail, casser la coopération. La centralisation des décisions, combinée à l'augmentation de la distance entre les décideurs et les opérateurs, font obstacle à la prise en compte de l'intelligence pratique développée sur le terrain pour faire face aux contraintes et peuvent conduire à un plus ou moins grand désintérêt à l'égard des populations éloignées. La sous-traitance en cascade et la division des tâches affaiblissent souvent les collectifs de travail.

Sur un autre plan, l'évaluation ne porte le plus souvent que sur les résultats quantitatifs. La tendance semble être à des objectifs individualisés et centrés sur le résultat, ne tenant pas suffisamment compte du travail à accomplir, des aléas rencontrés et des moyens d'y parvenir. L'évaluation porte sur l'« être » plus que sur le « faire », qui, face à l'obligation d'être rentable et d'avoir à le démontrer,

<sup>93</sup> Dans la revue Travailler, 1999, *Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé*.

<sup>94</sup> Eléments issus d'une conférence *Le travail, c'est la santé ?*, organisée par la Cité des sciences et de l'industrie, le 7 juin 2001 à laquelle participaient Françoise Piotet, chercheur au CNRS, sociologue ; Alain Carre, médecin du travail en entreprise et Florence Lauzier, médecin du travail à la Caisse régionale d'assurance maladie d'Ile-de-France.

induit pour le salarié la peur de ne pas être à la hauteur, d'être exclu progressivement de la sphère du travail et génère anxiétés et troubles mentaux.

Les normalisations et les contrôles externes (audits) portant en général sur des critères quantitatifs, voire comptables, tendent à se substituer aux règles de métier. L'éthique et les règles de l'art sont de moins en moins discutées entre gens du métier. La logique comptable et financière croissante amène à occulter les autres valeurs et fait perdre la compréhension du sens. Des objectifs contradictoires sont imposés en terme de rentabilité et de qualité.

Dans ce type de situation, la dégradation des conditions de travail (physique et psychique) finit progressivement par être admise dans le silence, de même qu'est acceptée la perte de toutes valeurs autres que celles de la compétition économique. Les stratégies défensives elles-mêmes s'individualisent. Chacun se protège, en rigidifiant les procédures, ou en se désinvestissant du travail en prenant du recul. Dans cette logique se développe inévitablement la culture du chacun pour soi, dommageable pour l'estime de soi autant que pour l'épanouissement et l'investissement dans le travail.

Les situations de travail déterminent ainsi un certain nombre de formes spécifiques de souffrances et de pathologies : fatigue liée à l'intensité du travail, hiatus entre la responsabilité effective du salarié et les limites de son pouvoir de décision, de ses marges de manœuvre, désarroi éthique lorsque l'activité exigée est en contradiction avec les valeurs de la personne.

L'impact sur la santé est principalement psychique ou survient par médiation du psychisme. On observe ainsi des expressions psychopathologiques visibles, assez facilement reliées à l'organisation du travail. Il s'agit des violences au travail, qui peuvent se traduire par des agressions, par des tentatives de suicides ou des suicides sur les lieux de travail. On constate également des pathologies mentales post-traumatiques (névroses post-traumatiques ou plus souvent symptômes psychosomatiques). Des pathologies organiques de surcharge témoignent d'une intensification du travail au-delà des limites de l'organisme (infarctus ou accident vasculaire de sujets jeunes, troubles musculo-squelettiques).

De façon moins évidente et moins visible, les nouvelles formes d'organisation du travail génèrent aussi des symptômes psychopathologiques discrets, à types de troubles cognitifs (atteinte du jugement, du raisonnement logique, de la mémoire ou de l'orientation dans le temps et l'espace) et de pathologies de surmenage (fatigue, découragement, démotivation, dépréciation de soi et dépression) dont la plus connue est le *burn-out*.

Enfin, ces organisations du travail peuvent générer des pathologies de l'adaptation sociale que l'on retrouve au cœur des conduites de persécution ou de harcèlement. Ces comportements pathologiques engendrent une souffrance éthique très sérieuse, centrée sur la honte vis-à-vis de l'idéal de soi et la culpabilité à l'égard d'autrui dont on ne prend pas la défense ou à qui on inflige une injustice, qui s'avère dangereuse pour la santé mentale ; elle fait en effet



peser le risque de la trahison de l'idéal de soi et de la perte de son identité, armature de la santé mentale. Elle peut ainsi conduire à des dépressions anxieuses, qui perturbent gravement la vie du cercle familial.

#### B - DES CONSÉQUENCES SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET HUMAIN

Un rapport du Bureau international du travail<sup>95</sup> effectué en 2000 sur la santé mentale au travail porte un regard tout à la fois inquiet et critique, mais malheureusement lucide, sur cette problématique en termes de coût humain, économique et social. « *Les salariés sont déprimés, surmenés, angoissés, stressés ; ils perdent leurs revenus, voire se retrouvent au chômage, victimes du discrédit qu'engendre inévitablement la maladie mentale. Les employeurs, eux, subissent la baisse de la productivité et des profits, doivent renouveler plus souvent leur personnel avec des frais de recrutement et de formation que cela comporte. Pour les gouvernements, ce coût est celui des soins de santé et des prestations d'assurance, sans parler du manque à gagner pour la Nation* ».

##### 1. Quelques éléments de réflexion au niveau international

L'état de santé de la population active dans chaque pays a indéniablement un impact immédiat et direct sur l'économie nationale et mondiale. Les pertes économiques totales dues aux maladies et traumatismes professionnels sont importantes et constituent une charge non négligeable pour le développement économique. Ainsi, dans une vision purement économiste, et en excluant toutes considérations sanitaires, l'amélioration des conditions de travail constitue un investissement économique pertinent à lui seul.

Le chiffre<sup>96</sup> retenu pour les pertes de l'économie mondiale (1 250 milliards de dollars) se fonde sur une estimation qui estime à environ 4 % du PNB annuel le seul coût des accidents et maladies liés au travail, qui n'est qu'un volet du préjudice résultant des risques encourus sur les lieux de travail : près de 160 millions de personnes dans le monde souffrent de maladies liées au travail tandis que le nombre d'accidents (mortels ou non) est estimé à 270 millions par an.

S'agissant des problèmes de santé mentale liés au travail, les pays de l'Union européenne y consacraient ainsi entre 3 et 4 % de leur PIB, les coûts annuels s'élevant à au moins 20 milliards d'euros.

---

<sup>95</sup> Rapport du BIT sur *La santé mentale au travail en Allemagne, aux Etats-Unis, en Finlande, en Pologne et au Royaume-Uni*, octobre 2000. Ces pays ont été sélectionnés en raison de leurs différents modes d'organisations du travail et régimes de protection sociale, considérés représentatifs sur le plan de la législation, des services de santé et des solutions apportées aux problèmes de santé mentale.

<sup>96</sup> Selon un rapport du BIT sur *La sécurité en chiffres. Indications pour une culture mondiale de la sécurité au travail*, Genève, 2003, qui pour la première fois est en mesure de préciser les retombées chiffrées de ce problème au niveau mondial.

Les coûts supportés par la société du fait des accidents et des maladies liés au travail, en dehors des indemnités compensatoires, se traduisent à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, l'une des premières conséquences d'un nombre important d'accidents et de maladies liés au travail est une compétitivité réduite. Le BIT a rapproché le classement des pays établi pour 2002 par l'Institut de management (IMD) de Lausanne, en matière de compétitivité<sup>97</sup>, de son propre classement au niveau de la santé et de la sécurité au travail. La comparaison de ces résultats témoigne d'un lien certain entre bonne sécurité et forte compétitivité. Le même exercice, utilisant le classement de compétitivité publié par le Forum économique mondial, a donné des résultats pratiquement similaires.

On constate par ailleurs une forte proportion de retraites anticipées. Ainsi, dans les pays à haut revenu, près de 40 % des retraites prises avant l'âge légal résultent de handicaps physiques dus au travail, - soit un septième de la capacité de travail de la main-d'œuvre en activité -, réduisant en moyenne de cinq ans la durée de la vie active. Dans de nombreux pays, l'anticipation du départ à la retraite pour cause de troubles mentaux est de plus en plus courante, à tel point que ces troubles sont en passe de représenter le premier motif de versement des pensions d'invalidité.

Un tiers des personnes au chômage, en moyenne, sont affligées d'un handicap ou d'une maladie invalidante provenant de l'activité professionnelle, qui n'est pas suffisamment important pour leur permettre de prétendre à une pension d'invalidité ou à une compensation, mais qui réduit sérieusement leurs chances d'être réembauchées.

Les conséquences d'un mauvais environnement dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail se déclinent également dans les entreprises. Au titre de ces effets sur le bilan d'une entreprise, le rapport du BIT cite un taux d'absentéisme élevé et un ralentissement de l'activité, entraînant une perte de productivité, une sous-utilisation d'unités de production onéreuses et une possible diminution des économies réalisables.

## **2. Le coût du risque professionnel : de l'accident du travail aux troubles psychosociaux**

Selon les statistiques de la CNAMTS et de la Caisse centrale de mutualité sociale agricole (CCMSA) pour l'année 2001, les accidents du travail, les accidents du trajet et les maladies professionnelles se sont traduits par la perte de 42 millions de journées de travail, soit environ 115 000 salariés absents par jour, ces chiffres étant représentatifs des tendances des années précédentes, de même ordre. Le coût permet de donner la mesure de la gravité d'un accident ou d'une maladie : ainsi le coût d'un AT entraînant quelques jours d'arrêt est de l'ordre de 1 000 €, celui d'un AT grave entraînant une Incapacité permanente partielle

---

<sup>97</sup> Classement annuel qui fait autorité.

(IPP) de 20 %, de l'ordre de 100 000 € un AT ayant entraîné la mort, d'environ 500 000 €<sup>98</sup>. Ces coûts correspondent aux prestations en nature (soins de santé), aux prestations en espèces (indemnités journalières) et aux indemnités et rentes versées en cas d'incapacité ou de décès.

### 2.1. Coûts directs, coûts indirects

Cependant, le véritable coût du risque professionnel, incluant l'ensemble des charges qui en découlent, est ignoré. On s'arrête le plus souvent à un chiffrage des coûts directs : primes d'assurances annuelles, absentéisme, outils de protection, fonctionnement du service de prévention. On s'accorde cependant à reconnaître que la plus grande partie relève du coût indirect : pertes de production, coûts de remplacement des hommes et du matériel, frais administratifs et juridiques, préjudice commercial et dégradation du climat social et de l'image de l'entreprise.

Le coût global des accidents du travail est estimé à environ vingt fois les dépenses de prévention des entreprises qui s'avèrent de fait un facteur de compétitivité non négligeable, ainsi qu'en témoignent des observations faites dans différentes entreprises. En effet, le coût réel des accidents de travail est bien plus élevé que le coût apparent que représentent les primes d'assurances et le remboursement du salaire de base et des frais médicaux prévus par l'assureur.

Les coûts indirects ou les coûts cachés, encore qualifiés de coûts virtuels correspondant à un manque à gagner du chiffre d'affaires réalisables<sup>99</sup>, qui s'ajoutent aux charges directes, sont évalués à deux à quatre fois le montant des coûts apparents ; ils recouvrent notamment les coûts salariaux, entendus dans leur globalité, c'est à dire coûts dus au temps perdu par la victime, par ses collègues qui ont interrompu leur travail, par le personnel médical, par les interventions des personnels techniques. Il faut également prendre en compte les coûts résultant de l'augmentation des frais de gestion du personnel ; ils incluent les frais dus à l'embauche d'un remplaçant temporaire ou définitif, aux salaires complémentaires payés à la victime en sus des prestations payées par l'assurance, aux heures supplémentaires payées aux collègues de la victime pour rattraper le temps perdu et à la formation dispensée aux remplaçants. Il peut aussi y avoir des coûts matériels pour la réparation ou le remplacement de l'équipement endommagé et l'augmentation des primes d'assurances, des frais d'expertise, des honoraires d'avocat...

### 2.2. La santé mentale liée au travail : un tribut humain non négligeable

Cependant, cette analyse du coût, appliquée aux seuls accidents de travail avérés, ne reflète que de façon imparfaite et incomplète la situation réelle, ne prenant pas en compte la partie occultée des conséquences de l'ensemble des arrêts de travail motivés par une question de santé psychique liée au travail.

<sup>98</sup> Source CNAMTS.

<sup>99</sup> Selon Henri Savall, professeur de sciences de gestion à l'Université Jean Moulin à Lyon 3. Auteur de *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 1995.

L'absentéisme, à ce titre, pose aussi question. De façon générale, l'absentéisme pour cause de problème de santé lié au travail est un indicateur de la gravité de ces questions, indicateur imparfait, cependant, en raison d'une part importante de stratégies adoptées par les personnes visant à s'épargner dans leur travail afin d'éviter d'en arriver à l'arrêt de travail. Ces comportements sont motivés par des raisons diverses, de la crainte de se voir dessaisir de certaines fonctions à la peur de perdre son emploi, ou encore refus de se considérer d'être considéré comme souffrant ou malade, particulièrement prégnant dans le cas des pathologies psychosociales.

Sur un autre plan, certaines situations de charge mentale forte peuvent entraîner, comme réactions de défense, un désinvestissement et une prise de distance à l'égard du travail, une démotivation, qui associés à une fatigue plus ou moins importante peuvent générer à terme un phénomène d'absentéisme et de *turn over*. A leur tour, ces phénomènes peuvent activer un processus d'épuisement en cascade au sein du collectif de travail, dans un contexte de pénurie de certaines catégories de professionnels, notamment dans le secteur de la santé.

A cet égard, il est particulièrement difficile, s'agissant du problème spécifique des troubles psychosociaux et de la santé mentale des travailleurs, produit par les situations de travail, de déterminer précisément le coût qu'ils représentent, en l'absence de données chiffrées précises sur ce thème. Il n'existe pas à notre connaissance de statistiques permettant de distinguer, parmi les arrêts de travail, les motifs de souffrances ou pathologies psychiques liées au travail.

Le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales et de l'Inspection générale des finances d'octobre 2003 portant sur les causes de la croissance des dépenses d'indemnités journalières souligne à cet égard la question plus générale de l'absence de données régulières et récentes sur les causes de l'absentéisme et des arrêts de travail. Il s'interroge par ailleurs sur la part résultant du « *développement de situations de difficultés liées aux conditions et relations de travail, en rapport notamment avec (...) le stress, les difficultés d'adaptation à l'évolution des techniques et des organisations, l'intensification du travail (...)* ».

Les enquêtes réalisées par la Fondation de Dublin sur les conditions de travail en Europe fournissent certains éléments en termes de perception de l'influence des conditions de travail sur les absences maladie des salariés et des travailleurs indépendants des quinze Etats membres<sup>100</sup>, perception qui ne s'avère pas plus importante en France que dans la moyenne de l'Union européenne. Ces données, qui demeurent cependant assez générales, demandent néanmoins à être corrélées avec les enquêtes *Conditions de travail* de la DARES qui indiquent une tendance forte à la perception d'une dégradation des conditions de travail, notamment de l'accroissement de la pression mentale.

---

<sup>100</sup> Selon qu'ils considèrent avoir ou non des arrêts de travail dus à un accident du travail, une maladie liée au travail ou une maladie liée à des causes extérieures au travail.

Au-delà du coût économique et social, les accidents du travail<sup>101</sup>, les pathologies et souffrances résultant des situations de travail représentent un trop lourd et inacceptable tribut humain, même si l'approche de la santé mentale liée au travail ne se prête pas à une détermination en terme de coût humain. La vie humaine ou la souffrance ne sont pas chiffrables, comme en témoignent les jugements ou expertises se prononçant sur telle ou telle somme à titre de réparation d'un préjudice, d'une compensation. Cela est vrai pour les dommages corporels ; cela s'avère tout aussi exact pour les atteintes psychiques, dont le repérage, l'appréhension et la reconnaissance sociale sont plus difficiles.

Si l'on manque dans ce domaine de données précises, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, les témoignages et les plaintes, toujours plus nombreux, dont se font l'écho non seulement les médecins du travail, mais également les Inspecteurs du travail ou encore les membres du réseau de l'ANACT, sont révélateurs d'une situation préoccupante, qui tend à s'amplifier, d'atteintes à la santé mentale des travailleurs. Sur le terrain, les professionnels de santé au travail sont de plus en plus témoins de problèmes de santé mentale, depuis les troubles infra-pathologiques jusqu'aux décompensations psychopathologiques aiguës, dépressions, suicides.

### **3. Un enjeu d'avenir pour la santé publique**

La préservation de la santé au travail, dans toutes ses composantes, représente par conséquent un véritable enjeu pour l'ensemble des partenaires, dont chacun - les salariés, les entreprises et la société - à des titres et dans des proportions différentes, supporte une partie du coût.

Cet objectif de conditions de travail sûres et propices à la santé active un certain nombre d'éléments de contextes au cœur des débats actuels. Il doit en effet trouver place dans une société confrontée à une évolution démographique marquée par le vieillissement de sa population et aux conséquences qui en découlent en termes de financement des retraites. Le vieillissement de la population va de fait considérablement modifier le rapport entre actifs et retraités ; cette évolution va accroître la pression qui s'exerce sur les actifs dans les domaines de la productivité et des cotisations aux régimes de retraites. Seule une population active en bonne santé peut répondre à cette nouvelle situation. Par ailleurs, l'allongement de la vie active ne peut être envisagé sans des améliorations significatives des conditions du travail pour en diminuer la pénibilité et réduire autant que possible les risques de vieillissement prématuré. Enfin, la question des travailleurs en situation de handicap, de leur maintien dans l'entreprise, de leur reclassement professionnel, doit naturellement être intégrée dans cette problématique.

---

<sup>101</sup> Selon les derniers chiffres publiés dans le Bilan des conditions de travail, 2002, 737 499 accidents du travail avec arrêt, dont un peu plus de 43 000 accidents graves et 730 décès, pour l'année 2001.

Les entreprises se doivent ainsi de redéfinir leurs organisations de travail et leurs modes de management, et plus généralement d'optimiser l'environnement de travail, qui rejoint le souci d'efficacité et de performance de la production. La santé au travail et la productivité peuvent apparaître comme deux logiques d'apparence contradictoire alors même que, loin de s'opposer, elles constituent les deux volets d'une même démarche de performance et de compétitivité dans un marché de plus en plus concurrentiel. En outre, la dimension santé et sécurité au travail apparaît de plus en plus étroitement liée à l'image et à la réputation des entreprises ; elle semble devoir être considérée par les consommateurs comme l'une des dimensions les plus importantes de tout comportement respectueux des responsabilités d'ordre social.

\*  
\*       \*

La santé au travail, tout à la fois problème de santé publique et problème de société, doit donc être regardée comme un enjeu d'avenir pour la santé publique, tant s'avèrent important le poids des facteurs professionnels dans les déterminants de la santé et les répercussions des effets du travail sur l'environnement familial et la sphère privée.

Il semble dès lors indispensable d'élargir la problématique du risque professionnel au-delà de l'approche de l'entreprise et de la combiner à la logique plus globale de la sécurité sanitaire ; il s'agit ainsi de faire de la santé au travail un objet de politique de santé publique s'intégrant dans une vision globale des préoccupations de santé et de prévention des risques sanitaires, comme le souligne d'ailleurs le rapport de l'IGAS sur *La prévention sanitaire en milieu de travail*<sup>102</sup>.

A cet égard, la santé mentale au travail, face à l'accroissement de la souffrance psychique liée au travail qui interpelle la santé publique, est amenée à constituer dans les années à venir une question politique majeure. Il convient d'en définir dès maintenant les contours afin d'être prêts à relever les défis de la société actuelle, fondée sur une qualité de vie et de travail. La santé et la sécurité au travail, éléments déterminants de politique sociale, constituent indéniablement un investissement dans le capital humain et dans la cohésion sociale, nécessaire à une croissance durable.

---

<sup>102</sup>Rapport IGAS n° 2003-015, février 2003.



## CONCLUSION

Ces trente dernières années, les entreprises, les administrations et leurs organisations du travail se sont engagées - quoique dans des conditions et selon une intensité différentes en fonction de leur taille, de leur structure et de leur secteur - dans un mouvement planétaire de transformation affectant l'économie, la demande sociale, ou encore le niveau auquel sont prises les décisions politiques, économiques, sociales, juridiques, industrielles et financières.

Dans ce contexte, portées par leurs besoins d'adaptation tout comme par l'aspiration des salariés à prendre une plus grande part aux conditions de fonctionnement de leur activité, la plupart des entreprises ont profondément remis en cause leurs modes d'organisation. Les modalités d'organisation du travail et du management comme leurs effets sur la santé des salariés sont d'autant plus difficiles à appréhender que les outils de mesure en vigueur ont pour l'essentiel été conçus pour rendre compte de réalités majeures d'hier.

Les organisations du travail traditionnelles, avec les caractéristiques et les pathologies qui s'y rapportent, cohabitent parfois au sein d'une même entreprise, avec de nouveaux modes d'organisations dont les effets n'ont pas encore pu être totalement appréhendés. Toutefois, il semble que les évolutions à l'œuvre, telles les nouvelles approches médicales et psychologiques, permettent de mieux les investir. Par ailleurs, les enquêtes régulièrement réalisées alertent sur les effets pour les salariés qui pourraient être lourds de conséquences pour leur santé, sans que la diversité des acteurs institutionnels en ait suffisamment encore pris la mesure.

Aux termes du présent rapport et des constats qu'il présente - dont la plupart pourrait sans difficultés être appliquée à l'ensemble des travailleurs quel que soit leur statut ou leur domaine d'activité -, il apparaît nécessaire au Conseil économique et social de tenter maintenant de tirer le bilan des récents progrès de l'efficacité des moyens de production associés aux multiples réorganisations du processus de production. Si l'on considère les entreprises prises isolément, on peut sans grand risque d'erreur affirmer que la souplesse accrue de l'utilisation des moyens de production entraîne des gains de productivité notables. Dès lors que l'on entend raisonner au plan global en intégrant la dimension sanitaire et sociale, il semble alors nécessaire de prendre en compte les conditions dans lesquelles les gains de productivité pourront à l'avenir être réalisés et les conséquences qu'elles peuvent induire chez tous les travailleurs. A cela s'ajoutera nécessairement la prise en considération des effets les plus pervers d'une concurrence économique planétaire exacerbée par des règles sociales souvent inexistantes.

Les évolutions des organisations du travail et les nouveaux risques pour la santé des salariés invitent à renouveler l'approche de la santé au travail, à rappeler avec force que les personnes sont au cœur même de cette démarche et enfin à formuler les préconisations qui en découlent.





## ANNEXES



Annexe 1 : Législation nationale (allant au-delà des dispositions de la directive 89/391/CEE de l'UE) sur l'obligation des employeurs concernant le traitement des facteurs de risques psychosociaux

Pays	Réglementation
Belgique	La Loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (1996) et le Décret royal sur les services de protection et de prévention dans l'entreprise obligent l'employeur à prendre des mesures spécifiques dans plusieurs domaines liés à la santé et la sécurité, afin d'assurer le bien-être des salariés au travail. Des mesures doivent être prises pour traiter « la charge psychosociale générée par le travail », et un service de santé et de sécurité mis en place en interne par l'employeur doit « étudier la charge de travail et les facteurs de risque psychosociaux » et « prévenir la fatigue psychique et physique d'origine professionnelle ». Ainsi, bien qu'elle ne mentionne pas spécifiquement le stress, la réglementation fait directement référence aux causes du stress (les facteurs psychosociaux) et à certaines conséquences de ce dernier pour la santé des salariés (fatigue physique et psychique).
Danemark	Les réglementations dans ce domaine incluent d'une part la Loi sur l'environnement de travail, et d'autre part, une Ordonnance spécifique sur l'exécution du travail, qui définit des règles sur l'organisation du travail. Cette dernière fait référence aux cadences de travail, aux tâches monotones et répétitives, et au travail solitaire, en stipulant qu'ils doivent être organisés de telle façon qu'ils n'altèrent pas la santé psychique ni la santé physique du salarié. Ainsi, il y a des spécifications relatives aux facteurs psychosociaux du travail, à savoir : les exigences quantitatives (cadences de travail), le contenu (éviter les tâches répétitives) et les relations sociales (travail solitaire). Le rapport entre l'organisation du travail et la santé des travailleurs est clairement et précisément établi.
Allemagne	La Loi sur la santé et la sécurité stipule que « les formes de travail, le temps de travail, la quantité de travail et les rapports entre ces trois facteurs peuvent être à l'origine de risques professionnels ». Elle définit ainsi des facteurs de risques psychosociaux en rapport avec des exigences quantitatives (quantité de travail) et des exigences concernant les conditions d'exécution du travail (temps de travail).
Pays-Bas	La Loi sur les conditions de travail fait spécifiquement référence aux obligations de l'employeur concernant la maîtrise des cadences de travail par les travailleurs : « le salarié doit pouvoir influencer le rythme de travail » et toutes les mesures doivent être prises pour éviter une charge de travail excessive ou insuffisante. A propos des relations sociales, la Loi stipule que « l'employeur doit protéger le salarié des agressions, de la violence ou du harcèlement sexuel ».

Norvège	<p>La loi sur la protection des salariés et l'environnement de travail (AML, article 12) ne fait pas seulement référence à l'organisation du travail et à la technologie, elle mentionne également les horaires de travail et les systèmes de rémunération, en précisant qu'ils « ne doivent pas entraîner une pression susceptible d'avoir un effet néfaste sur la santé physique et psychologique des salariés ». De surcroît, « les conditions de travail doivent être aménagées de façon à permettre aux salariés d'avoir raisonnablement la possibilité de s'épanouir à travers leur travail, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel, et l'organisation du travail doit garantir des tâches variées, ainsi que le contact avec d'autres personnes, et la planification du travail doit laisser aux salariés une certaine marge d'autonomie et de responsabilités professionnelles ». En d'autres termes, la loi norvégienne fait spécifiquement état d'un certain nombre de facteurs de risque psychosociaux et énonce les obligations visant à prévenir ces risques, en ce qui concerne: le contenu du travail (qui doit être varié et laisser une certaine maîtrise des tâches aux salariés) ; les relations sociales (le contact avec d'autres personnes doit être possible); la compensation financière (les systèmes de rémunération ne doivent pas être susceptibles de générer des préjudices physiques ou psychologiques) ; la planification du travail (qui doit permettre l'épanouissement personnel et professionnel); et les conditions de réalisation du travail (les horaires de travail ne doivent pas causer de préjudice sur le plan psychique ou physique). Sans utiliser le mot « stress », la législation fait référence à plusieurs facteurs à l'origine du stress, et aux façons de les éviter.</p>
Suède	<p>La Loi sur l'environnement de travail (chapitres 1 et 2) précise que le contenu du travail, la technologie et l'organisation du travail doivent être « prévus de telle façon qu'ils n'exposent pas les salariés à des effets indésirables sur les plans physique et psychologique, autrement dit, qu'ils ne génèrent pas une pression susceptible de rendre les salariés vulnérables à la maladie et aux accidents ». S'agissant du contenu du travail, il est précisé que « le travail devrait s'accompagner d'une compensation qui peut revêtir différentes formes telles que la diversité des tâches, la satisfaction au travail, la participation sociale, et l'épanouissement personnel ». Il est, en outre, explicitement stipulé que l'employeur doit éviter le travail solitaire. La législation suédoise mentionne donc les facteurs de risques psychosociaux en ce qui concerne: le contenu du travail (diversification des tâches), les relations sociales (pas de travail solitaire) et les compensations (développement personnel, participation sociale). Des lignes directrices sont fournies, dont l'application permettra d'éviter quelques formes de stress.</p>

Source : EIRO (*Observatoire européen des relations industrielles*), novembre 2001, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

## Annexe 2 : Conventions collectives faisant référence au stress

Pays	Réglementations
Belgique	En 1998, les principaux partenaires sociaux sont parvenus à un accord national sur la prévention et le traitement du stress (accord n° 72). Celui-ci définit le stress, les obligations de l'employeur à l'égard de la prévention du stress et des procédures d'information et de consultation des représentants des travailleurs. L'accord national interprofessionnel pour 2001-2002 (BE0101337F) recommande que l'accord de 1998 soit mis en œuvre au niveau inférieur (les effets ne sont pas encore connus).
Danemark	Au Danemark, les conventions collectives font souvent référence aux dispositions du cadre législatif sur les facteurs psychosociaux (Ordonnance sur l'exécution du travail, voir tableau 1 ci-dessus). En mai 2001, pour la première fois, un accord sectoriel national a mentionné la question du stress, sans toutefois la traiter de façon explicite. Les partenaires sociaux dans le secteur industriel - l'organisation centrale des salariés de l'industrie (Centralorganisationen af industriansatte, CO-industri) et la Confédération des industries danoises (Dansk Industri, DI) - ont conclu un accord sur les procédures concernant les problèmes relatifs à l'environnement psychologique du travail (DK0106124F). Il stipule que les problèmes relatifs au bien-être et à l'environnement psychologique du travail doivent, autant que possible, être résolus par un contact direct entre la direction et les salariés dans les entreprises individuelles. Si les organisations d'employeurs et les organisations de salariés doivent être impliquées dans la résolution de problèmes, elles le seront selon les principes de règlement des conflits industriels ou de la Convention de coopération de base entre les parties. Cet accord sectoriel a été conclu par les partenaires sociaux dans l'industrie en réaction à une proposition du gouvernement visant à étendre les pouvoirs de l'autorité chargée de l'environnement de travail (Arbejdstilsynet) dans les affaires concernant « l'environnement psychologique du travail ». L'accord industriel a donné lieu à des différends entre les syndicats. Le syndicat des travailleuses (Kvindeligt Arbejderforbund, KAD) et la section industrielle du syndicat des employés du commerce et de bureau (Handels- og kontorfunktionærernes Forbund, HK) se prononcent pour l'intervention de l'autorité chargée de l'environnement de travail (Arbejdstilsynet) dans ce domaine, convaincus qu'une approche du problème basée sur les conventions collectives n'est pas efficace lorsque les travailleurs ne sont pas en position de force.
Allemagne	Les accords collectifs sur le stress ont été essentiellement négociés au niveau de l'entreprise. Ils abordent des aspects de procédure, tels que l'introduction d'indicateurs du stress au travail dans l'évaluation des risques (par exemple chez Sanacorp Pharma-Handel), ainsi que des aspects sur le fond, par exemple la spécification des modifications visant à améliorer la situation dans l'entreprise en fonction des résultats d'une évaluation des risques psychosociaux (par ex. chez Berthold GmbH & Co KG).
Pays-Bas	Si la plupart des conventions collectives sectorielles relatives à la santé et à la sécurité ne traitent pas explicitement du stress, bon nombre d'entre elles traitent de certaines de ses causes. Elles abordent généralement le problème de la charge de travail excessive (selon les études, celle-ci est souvent due à une production efficace, qui entraîne une réduction des temps morts, et à des réductions de personnel). La plupart des conventions prévoient l'obligation d'étudier le problème et sa prévalence. Quelques conventions seulement fixent des objectifs de réduction du problème. Dans le secteur public, des conventions ont le même contenu formel, mais envisagent des questions de santé découlant des relations avec les usagers des services publics au lieu ou en sus de la question de la charge de travail excessive.

Suède	Parmi la cinquantaine d'accords sectoriels nationaux sur l'environnement de travail, un petit nombre seulement traitent des aspects du stress. Par exemple, la convention conclue dans l'industrie graphique mentionne le stress parmi les facteurs à l'origine des troubles musculo-squelettiques.
Royaume-Uni	Les accords sur le stress, apparemment peu nombreux, sont essentiellement conclus au niveau de l'entreprise ou du lieu de travail et concernent des procédures (par exemple, un « accord » sur le stress entre le syndicat général GMB et l'arrondissement londonien de Tower Hamlets), mais il existe un accord sectoriel avec un contenu substantiel sur le stress d'origine professionnelle. En 1990, l'Union nationale des professeurs (National Union of Teachers - NUT) a commencé à travailler sur le stress lié au travail, dont souffraient les enseignants, et à mener dans ce domaine des activités de recherche, qui ont permis de mettre en évidence plusieurs facteurs de stress liés à l'organisation du travail (modèles de travail inadéquats, exigences excessives ou superflues et formes de gestion inappropriées et basées sur l'intimidation). Enfin, en juin 2001, les syndicats d'enseignants et les autorités locales chargées de l'enseignement ont conclu un accord national visant à protéger les professeurs contre une charge de travail excessive (à mettre en œuvre au niveau local à la fin 2001). Les professeurs prolongeant leurs activités au-delà de la norme pourront se constituer un « crédit temps » et l'utiliser pour réduire leur journée ou leur semaine de travail.

Source : EIRO (*Observatoire européen des relations industrielles*), novembre 2001, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Annexe 3 : Système français de prévention des risques professionnels







Annexe 4 : Liste des personnalités rencontrées ou consultées<sup>103</sup>

M. Abdelkader Chigri,	secrétaire du syndicat CGT, SCA Linselles
Mme Ardaens Dominique,	directrice des ressources humaines, SCA Linselles
M. Boudjemaa Chigri,	secrétaire adjoint du CE, SCA Linselles
M. Chanlat Jean-François,	professeur associé, laboratoire CREPA, Université Paris Dauphine
M. Damberg Joaquin,	directeur de site, SCA Linselles
M. Guerroumi Ali,	secrétaire du CE, SCA Linselles
M. Hamadache Boualem,	infirmier, SCA Linselles
M. Housset Bernard,	research manager, European foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin
D <sup>f</sup> Laroche Thierry,	médecin du travail, SCA Linselles
Mme Moszkowicz Sylvie,	infirmière, SCA Linselles
Mme Parent-Thirion Agnès,	research manager working conditions, European foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin
M. Philippe Queval,	doctorant, CIFRE en psychologie, INETOP/CNAM, laboratoire de psychologie de l'orientation
M. Terrenoire Jacques,	projet manager European monitoring centre on change, European foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin
M. Vandamme Jan	content management & dissemination, European foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin

---

<sup>103</sup>Liste par ordre alphabétique avec l'indication des fonctions exercées au moment du contact ou de l'entretien.



LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agence de Bilbao, *Research on work-related stress*,
- Arsenault André, *Le stress au travail : un problème d'adaptation individuelle ou de réforme organisationnelle ?*, Cahiers de médecine interprofessionnelle, 1986
- Baudelot Christian et Gollac Michel, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, 2002
- Bureau international du travail, rapport sur *Europe à l'heure de la mondialisation - le travail décent dans l'économie de l'information*, décembre 2000
- Caron François, *Les deux révolutions industrielles du XX<sup>e</sup> siècle*, Albin Michel, 1997
- Commissariat général au Plan, rapport sur *Les métiers face aux technologies de l'information*, avril 2003
- Coutrot Thomas, *Critique de l'organisation du travail*, Repères, thèses et débats, La Découverte, 1999
- Cru Damien, *Les savoirs de prudence dans les métiers du bâtiment*, 1983
- Debout Michel, *La France du suicide*, Paris 2002, Edition Stock
- Dejours Christophe, *Le facteur humain*, QSJ, PUE, 1995, *Travail, usure mentale*, Bayard, 2000
- Friedmann Georges, *Le travail en miettes*, 1946
- Hirigoyen Marie-France, *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, La découverte & Syros, Paris 1998
- IGAS, *La prévention sanitaire en milieu de travail*, rapport n° 2003-015, février 2003
- Le Goff Jacques, *Droit du travail et société*, tome 1, Les relations individuelles, PUR, 2001
- Lemoine Patrick, *Le sexe des larmes*, Editions Robert Lafont
- Loriol Marc, *Le temps de la fatigue, la gestion sociale du mal-être au travail*, Anthropos, 2000.
- Marchand Olivier et Thélot Claude, *Le travail en France : 1800 - 2000*, Essais & Recherches, Nathan, 1997
- Maruani Margaret, *Travail et emploi des femmes*, Repères, La Découverte, 2000
- Savall Henri, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 1995

Stankiewics François, *Economie des ressources humaines*, Repère, La Découverte, 1999

Stora Jean-Benjamin, *Le stress*, PUF, 2002, 5<sup>e</sup> édition.

Taylor Frederic Winslow , *Direction scientifique des entreprises*, 1911

Volkoff Serge et Gollac Michel, *Les conditions de travail*, Repères, La Découverte, 2000

Volkoff Serge et Thébaud-Mony Annie, rapport sur *Les inégalités sociales de santé*, Inserm, 2001

## TABLE DES SIGLES

ANACT	:	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARTT	:	Aménagement et réduction du temps de travail
CACT	:	Commission d'amélioration des conditions de travail
CAO	:	Conception assistée par ordinateur
CCMSA	:	Caisse centrale de mutualité sociale agricole
CDD	:	Contrat à durée déterminée
CDI	:	Contrat à durée indéterminée
CEE	:	Communauté économique européenne
CHSCT	:	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNAMTS	:	Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés
CNR	:	Conseil national de la Résistance
DARES	:	Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques
FACT	:	Fonds pour l'amélioration des conditions de travail
FMI	:	Fonds monétaire international
GATT	:	General agreement on tariffs and trade
IMD	:	Institut de management
INRS	:	Institut national de recherche et de sécurité
INVS	:	Institut national de veille sanitaire
IPP	:	Incapacité permanente partielle
IRIS	:	Institut de recherche interdisciplinaire en socioéconomie
MSA	:	Mutualité sociale agricole
OIT	:	Organisation internationale du travail
OMS	:	Organisation mondiale de la santé
ONU	:	Organisation des Nations unies
OPPBTP	:	Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics
OST	:	Organisation scientifique du travail
PIB	:	Produit intérieur brut
TIC	:	Technologies de l'information et de la communication
TMS	:	Troubles musculo-squelettiques



LISTE DES ILLUSTRATIONS

Encadré 1 :	Les conditions de travail dans la Fonction publique .....	39
Encadré 2 :	Dix ans de conditions de travail dans l'Union européenne.....	93



Durant ces trente dernières années, le travail a profondément changé et, avec lui, ses effets sur la santé des salariés. Parmi les nouveaux risques recensés, certains peuvent mettre en jeu la santé mentale des travailleurs. Pour le Conseil économique et social la santé au travail constitue un véritable enjeu de santé publique, qui nécessite une approche pluridisciplinaire et le concours de tous les acteurs de terrain concernés.

