

# { avant-propos }

## Pascale Levelt

Directrice technique et scientifique - Anact

## Thierry Rousseau

Rédacteur en chef - Anact

---

Pourquoi choisir de consacrer ce premier numéro de *La revue des conditions de travail* aux risques psychosociaux ? Parce qu'ils ont représenté depuis une dizaine d'années et représentent encore un canal incontournable pour parler des problèmes du travail. Mais aussi parce que le réseau Anact-Aract, dans l'ensemble de ses missions – ses nombreuses interventions en entreprise en vue d'expérimenter et de développer outils et méthodes, ses supports de publications, revues, ouvrages – a grandement contribué à façonner la notion de RPS et son utilisation dans les milieux de travail. Évidemment, le traitement de ce thème, dans *La revue des conditions de travail* ne pouvait être laissé à de seules considérations générales, et un angle précis nous a semblé nécessaire pour ne pas en rester aux modes de conceptualisations habituellement associés au RPS. En particulier, il nous est apparu important d'inviter nos contributeurs à dépasser l'appréhension des RPS comme le révélateur de fragilités individuelles. De ce point de vue d'ailleurs, le chemin parcouru depuis dix ans est considérable ; mais il n'empêche qu'entre cette approche encore vivace et la considération des RPS comme une nouvelle catégorie de risques, à côté de ceux qui existent déjà (physique, chimique, etc.), il reste encore du chemin à parcourir pour sortir d'un regard palliatif sur le travail et les salariés.

Ainsi, l'ambition qui nous a animés pour ce numéro voulait concourir à l'élaboration d'une pratique commune – entre les acteurs de l'entreprise – pour traiter à la source les manifestations de RPS. Cette pratique trouve un terrain d'élection privilégié dans l'organisation du travail et l'action en faveur de son amélioration, l'organisation du travail comprise comme un champ d'action et de décisions qui conditionne les relations entre les acteurs de l'entreprise et qui ne saurait donc être une dimension neutre et indifférenciée. Dans cette perspective, il est essentiel d'inscrire les RPS dans les dynamiques de changements organisationnels observées en entreprise. En effet, à notre sens, il ne sert à rien de déplorer indéfiniment les symptômes de RPS sans faire état des profondes mutations qui traversent aujourd'hui l'entreprise. Le travail évolue, se transforme. Dans certains cas, il accentue les pressions subies par les salariés. Dans d'autres, il sollicite l'engagement actif des mêmes salariés pour trouver des solutions à des problèmes inédits, conduire à son terme des projets complexes, assurer une relation de service à l'usager, etc. Toutes ces nécessités intrinsèques au travail contemporain ne peuvent être résolues par un surcroît de prescription. L'engagement actif des salariés reste plus que jamais nécessaire pour assurer le fonctionnement des entreprises. Mais que se passe-t-il lorsque cet engagement se trouve bridé, voire entravé par des systèmes d'organisations rigides, découplés de la réalité vécue du travail ? Difficile de ne pas interpréter la montée des RPS comme une réponse, incomplète, parfois même mauvaise mais inévitable, face à cette situation. Peut-être même que les RPS ne sont, au fond, que la conséquence de systèmes d'organisations qui ne laissent qu'une place mineure à l'expression de tous sur leur travail ?

Cet angle retenu, la compréhension de cette dynamique qui met l'organisation du travail à l'épreuve des RPS apparaissait comme un élément central de ce numéro de *La Revue des conditions de travail*.

Pour concrétiser cette intention, trois perspectives se sont dégagées dans ce numéro : une description des dynamiques en cours, une tentative de compréhension et de problématisation et enfin, une réflexion autour des alternatives possibles, pour en finir avec les RPS et résoudre les questions qu'ils posent.

## — DÉCRIRE LES ÉVOLUTIONS CONSTATÉES

L'objectif de la Revue, conformément aux missions de l'Anact, vise à alimenter le débat public à partir du témoignage des acteurs impliqués dans les processus de changements. Ainsi, un des éléments forts de ce premier numéro permet de montrer comment la question de l'organisation du travail traverse en profondeur toute interrogation autour des RPS. Les nombreuses contributions d'intervenants, de chercheurs et de consultants illustrent la façon dont ceux-ci se saisissent de cette question et tentent d'y apporter des solutions. C'est là l'objectif premier de ce numéro : exposer ce qui se passe dans les entreprises, en faire une chronique systématique en décrivant l'action collective autour du travail à partir des approches de chercheurs, de consultants et de chargés de mission du réseau Anact-Aract. L'enjeu consiste aussi dans l'approfondissement d'un regard pluridisciplinaire. Le but semble atteint dans la mesure où les contributeurs proviennent d'horizons différents (ergonomie, sociologie, gestion, etc.). De plus, l'ensemble des contributions relate des expériences d'interventions visant une transformation des situations. Ces expériences produisent des résultats divers. Mais, dans tous les cas, celles-ci indiquent des moyens pour permettre une prise en charge collective des questions soulevées par les RPS : développement des espaces de discussions, remise en cause des modèles d'organisations et des modalités de leur appropriation par les salariés, sollicitation d'acteurs nouveaux dans les processus de changements, etc. Il est possible de regretter, dans les contributions retenues, l'absence relative de certaines d'entre elles en provenance de médecins du travail, de syndicalistes ou de praticiens en entreprise. Les RPS ne sont pas l'apanage des seuls experts-intervenants et le traitement de ceux-ci appartient aussi au domaine des pratiques d'entreprises et des différents acteurs en leur sein. Mais sans doute est-il plus difficile à ces derniers de se manifester et de reconnaître que *La revue des conditions de travail* est aussi pour eux un vecteur possible d'expression ?

## — COMPRENDRE ET ANALYSER

Décrire est un moment essentiel de ce numéro, mais il convient aussi de tenter de comprendre comment une réflexion autour de l'organisation du travail peut élucider les causes des RPS. De ce point de vue, ce numéro offre des perspectives de compréhension utiles. Il s'agit là d'éviter tant le discours compassionnel, porté par la rhétorique de la souffrance au travail, que l'euphémisation du propos retrouvée parfois dans des enquêtes purement descriptives. Comprendre les RPS, dans leurs manifestations empiriques et leur prise en charge institutionnelle, nécessite de les insérer dans un schéma d'organisation du travail précis. Le plus souvent, ces schémas apparaissent peu explicites, réduits à des programmes qui s'imposent sans discussions minimales. De nombreuses contributions se penchent sur cette question et mettent en cause les modalités par lesquelles les changements organisationnels sont déployés en entreprise. Peu discutés, sans participation ni véritables consultations, de nombreux projets courent ainsi à l'échec du fait des caractéristiques de leur implantation, pensées sans références au travail réel accompli par des salariés insuffisamment installés dans une posture d'acteurs. D'autres identifient des modèles d'organisations précis – le Lean, par exemple – dont l'extension est aujourd'hui rapide. Mais les exemples présentés dans ce cas montrent que ceux-ci ne sont pas en soi la panacée permettant aux entreprises de concilier automatiquement performance et amélioration des conditions de travail. Un travail d'organisation reste toujours nécessaire qui débouche sur l'adaptation des modèles aux situations de travail concrètes. Il ne suffit pas de diffuser un modèle, comme l'on applique une recette, pour croire que tout se passera comme prévu et que les promesses des concepteurs de systèmes se matérialiseront aisément. Traiter des RPS nécessite sûrement d'ouvrir la boîte noire du changement à des acteurs qui jusqu'ici en sont plus souvent exclus qu'à leur tour. De ce point de vue, moins que jamais, il n'existe un one best way susceptible de garantir à tout coup le succès. C'est au contraire par une attention

portée aux éléments peu visibles de la vie organisationnelle – le temps de l’explication et de la participation, le soin apporté à l’organisation et à la confrontation des points de vue, l’amélioration progressive et la construction de la confiance – qu’il devient possible de traiter des RPS à la source.

Enfin, pour comprendre notre objet, il est nécessaire de se pencher sur les instruments qui permettent de rendre compte finement de la situation, notamment les enquêtes et les données quantitatives. Ces enquêtes se sont rapidement développées ces dernières années, soit pour sonder des populations salariées particulières, soit pour évaluer le climat social des entreprises. Sans remettre en cause la légitimité de ces enquêtes, les réflexions présentées dans ce numéro tendent à en démontrer la portée limitée. Plus précisément, l’utilisation que l’on peut en faire doit être relativisée à l’aune d’une connaissance précise et fine des situations de travail. Cette dernière, portée par des méthodes d’investigation rigoureuses, permet de comprendre les dynamiques de travail au plus près des réalités de terrain, là où justement une enquête plus générale et en surplomb ne permet pas de saisir le sens des événements et de leurs évolutions. C’est évidemment une question d’approche et de choix épistémologiques. Les contributions penchent ici nettement pour revaloriser les approches ethnographiques reposant, par exemple, sur l’ergonomie de l’activité ou la sociologie du travail. Évidemment, ce n’est pas un choix exclusif mais plutôt une question de complémentarité. On touche ici encore au cœur du projet d’ensemble initié par ce premier numéro de *La Revue des conditions de travail*, dont un des axes majeurs consiste finalement à interroger les conditions du débat sur l’organisation du travail mené par les acteurs de l’entreprise. Or, les démarches d’enquête par questionnaires, si elles ont le mérite de la généralisation (abusivement souvent qualifiée d’objectivation) des résultats, risquent de ne pas être ancrées suffisamment dans les réalités de terrain pour susciter et accompagner ce débat. Enfin, ce point de discussion ne signifie certainement pas un rejet du recours à l’instrumentation de gestion. Certaines contributions montrent ainsi qu’il reste tout à fait possible d’équiper les acteurs avec des indicateurs et des instruments de gestion qui exercent une influence favorable à l’amélioration des conditions de travail.

## — OFFRIR DES ALTERNATIVES

Ce numéro de *La Revue des conditions de travail* a aussi l’ambition d’explorer le champ des possibles et de présenter des alternatives organisationnelles aux traitements habituels dont les RPS font l’objet. La question est posée de la façon suivante : comment délaisser de façon décisive une approche palliative des RPS en redonnant toute sa place à l’action sur le travail et son organisation ? L’enjeu consiste ici à s’extraire du discours compassionnel généralement tenu pour tenter de comprendre les évolutions du travail et de mieux exprimer le projet d’une transformation du travail plus démocratique et soucieuse de redonner une véritable autonomie aux salariés.

De ce point de vue, les contributions présentées laissent apparaître une certaine « déception ». S’il est fait état de nombreuses tentatives pour infléchir les pratiques issues d’un rapport salarial fordiste qui, par définition, exclue les salariés et leurs représentants d’une plus grande influence sur l’organisation du travail, rien n’indique dès à présent l’existence d’un mouvement massif d’ébranlement des habitudes managériales traditionnelles. Il est vrai que le neuf n’émerge que de façon contradictoire et progressive. Aujourd’hui, nous en sommes peut-être encore à établir le diagnostic portant sur les limites actuelles du rapport salarial ; il empêche et bloque une véritable autonomie des salariés, mais les auspices du renouveau ne sont pas encore clairement établis.

Force est de constater que les contributions présentées ici en restent surtout au constat, au diagnostic des dysfonctionnements plutôt qu’à la présentation d’alternatives solidement étayées. Cette question est importante mais n’invalide pas pour autant l’intention à la base de ce numéro de *La Revue des conditions de travail*. Elle indique la longueur du chemin et la difficulté à s’extraire du compromis salarial fordiste qui, par définition, répêtons-le, exclut de son champ, toute forme de co-construction

de l'organisation du travail entre managers et salariés. Néanmoins, dans les expériences présentées ici, il est possible de voir comment les contradictions qui traversent ce rapport salarial s'expriment sur le terrain et provoquent des problèmes variés (dont les RPS). C'est le cas dans de nombreux projets de changements. Pourquoi se priver si souvent de l'expérience acquise des salariés, élaborée au contact de situations inédites et constituant un stock de savoir-faire mobilisable *in situ*? Combien de projets de changements, implantés et ré-implantés faute d'avoir pris en compte l'activité *réelle* d'un service ou d'un collectif? Pourquoi compartimenter, dans l'activité de soin, par exemple, les dimensions expressives et instrumentales du travail pour ne considérer que seule cette dernière a de l'importance alors que la première constitue de toute évidence la trame même de ce qui est requis de la part du professionnel? Cette tradition qui plonge ses racines dans les déclinaisons du rapport salarial dominant bute aujourd'hui sur de sérieuses limites: l'aspiration des personnes à être considérées dans leur travail, les nombreux besoins sociaux impliqués dans la relation de service mais aussi la complexité des systèmes technico-organisationnels et le besoin de déployer une intelligence collective pour faire face aux imprévus et à la conception de ces systèmes. Dans ce sens, l'extériorité de l'intelligence du plus grand nombre de salariés à l'organisation même du système productif est moins que jamais désirable et souhaitable.

On le voit, ces questions ne relèvent pas d'espaces chaque fois distincts et séparés mais exacerbent certainement les limites du compromis productif avec son incapacité à favoriser un engagement effectif des salariés dans la conception et le fonctionnement de leur travail. Plus même, la question centrale, à notre sens, relève de la nécessité de réinventer l'entreprise et d'accorder une place encore plus conséquente à l'action organisée et au dialogue social. De ce point de vue, les contributions présentées dans ce numéro, si elles ne permettent pas d'indiquer des alternatives faciles, permettent au moins de dresser le catalogue des dysfonctionnements et d'indiquer une direction pour le changement. Celui-ci ne pourra se faire que de façon collective et participative. C'est à cette condition que nous pourrions vraiment en finir avec les RPS. Telle était l'ambition ultime de ce premier numéro de *La Revue des conditions de travail*.