

Des risques psychosociaux bien encombrants

Damien Cru*

DEPUIS une douzaine d'années, la thématique des risques psychosociaux encombre les relations de travail. Elle ramène d'emblée les problèmes et les conflits dans le champ de la santé au travail, de la souffrance, du mal-être. Elle donne lieu à une abondante littérature où chacun y va de sa définition, de ses explications. Plusieurs théories éclairent à partir des différentes disciplines des sciences humaines et sociales la montée des phénomènes de *stress*, de violence, de suicide au travail. Volonté délibérée (théorie d'un complot ourdi par quelques experts au service du patronat), fatalité économique d'un système productif complètement dépendant de la finance mondiale, montée de l'individualisme seraient, selon les auteurs, à l'origine des évolutions des relations de travail, des modes d'organisation morcelés que les procédures de certification et de gestion ne parviennent guère à rendre cohérents aux yeux des salariés.

L'impression dominante qui se dégage de ce *corpus* est celle d'un déterminisme lourd qui pèserait sur notre société et qui justifierait l'abondante offre de mesures palliatives. D'où cette floraison d'actions contre les dégâts occasionnés par les risques psychosociaux : diagnostic, objectivation, cellules d'écoute, évaluation des risques psychosociaux à inscrire dans le document unique d'évaluation des risques professionnels. Les questionnaires d'évaluation du *stress* abondent, des consultations « souffrance au travail » ont vu le jour dans des centres hospitaliers, les partenaires sociaux ont signé un accord sur la prévention du *stress*, le ministère du Travail encourage la création d'une Fédération des intervenants en risques psychosociaux, bref, on est face à une inflation de discours spécifiques qui ne sont pas sans contribuer à la complexité du phénomène lui-même.

* Consultant, intervenant en prévention des risques professionnels.

Ces théories laissent assez démuni le monde du travail. Comment analyser dans les entreprises, les administrations, les associations, les situations concrètes de crise, la survenue de plaintes pour harcèlement moral, de dépressions, d'accidents, de suicides... et leurs effets sur les salariés et l'entreprise? Comment en tirer des enseignements pour éviter que de tels événements se reproduisent?

L'expérience de trente années d'intervention en prévention des risques professionnels conduit à proposer une approche qui permette aux acteurs en entreprises de reposer les problèmes en termes professionnels sans forcément attendre leur résolution d'acteurs extérieurs. L'approche organisationnelle des risques professionnels restitue la dimension institutionnelle de la vie au travail où celui qui pose le problème – au sens de celui qui le perçoit et alerte – est lui-même partie prenante du problème et de sa résolution. En contrepoint du déterminisme des théories que les acteurs ne manquent pas de brandir à chaque intervention, il s'agit d'ouvrir l'espace de liberté, liberté de penser, liberté d'agir. Quelque chose comme le « pouvoir d'agir » d'Yves Clot¹.

L'action du praticien, intervenant, syndicaliste, ou autre consiste à repérer les capacités d'agir là où elles existent et à les renforcer là où elles sont affaiblies au point parfois de ne plus être perceptibles. Il s'intéresse aux représentations, aux formulations, il décrypte avec ses interlocuteurs leur théorisation parfois très savante faite d'injonctions réglementaires, de bribes théoriques rapportées avec d'autant plus de certitudes qu'elles donnent des explications à ce qui pouvait paraître singulier, de lieux communs psychologiques ou culturels... Ces théorisations renvoient aux fatalismes là où l'intervention, si elle est bien située, dégagée du souci de vérifier une théorie ou une méthode, invite à penser, à multiplier les hypothèses, à choisir, à ne pas craindre le conflit, bref, à exercer sa responsabilité.

L'expression « risques psychosociaux » recouvre des réalités bien différentes. Les aborder à travers une étude de cas permet non de les épuiser mais de mettre en valeur une méthode – l'approche organisationnelle – qui aide à mieux les entendre.

Une situation de formation

En juin dernier, je suis amené à exposer les missions et le fonctionnement du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) lors d'une formation d'élus et de mandatés organisée par une union locale parisienne d'un syndicat.

Les syndicalistes, pour la plupart élus depuis peu, ont déjà découvert dans leur pratique le difficile « métier » de représentant du personnel.

1. Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2008.

Dès la présentation des participants, le matin, plusieurs disent attendre que les risques psychosociaux soient abordés pour y voir plus clair. « Nous ne sommes pas formés pour écouter, nous ne sommes pas psychologues », dit l'un. Et plusieurs décrivent en quelques mots leur perception de situations vécues.

Ginette, l'une des participantes, explique qu'elle travaille dans un grand établissement du secteur bancaire; le comité d'entreprise (CE) a embauché une assistante pour seconder le secrétaire du CE; or leurs relations sont épouvantables; le secrétaire du CE est violent, il fait des scènes, claque les portes, parle mal à l'assistante, l'injurie... En tant que déléguée du personnel (mais pas membre du CE), Ginette a alerté le directeur de l'établissement (également président du CE); celui-ci aurait répondu que l'assistante n'est pas salariée de l'entreprise et qu'il n'est donc pas compétent. Ginette s'est adressée également à plusieurs reprises au secrétaire du CE, qui n'est pas adhérent au même syndicat, précise-t-elle, mais elle le connaît bien. Elle lui demande d'être correct avec l'assistante, mais c'est de peu d'effet.

Un autre participant conseille tout de go à Ginette, pour résoudre son problème, d'accompagner l'assistante au commissariat pour déposer une plainte et il garantit que tout le monde, alors, réagira. Je propose de reprendre ce cas dans l'après-midi. Mais Ginette en reparle lors de la discussion sur les missions du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. En effet, le texte du Code du travail est très clair, article L. 4612-1: « Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure. »

La discussion tourne à ce moment autour d'une question: l'assistante du comité d'entreprise entre-t-elle dans cette catégorie des salariés mis à disposition par une entreprise extérieure? Le résultat de l'examen est oui. Ginette pense avoir trouvé là de quoi contraindre l'entreprise à agir. J'ajoute pour renforcer sa conviction que l'article L. 4111-5 va dans ce sens², mais pour immédiatement poser une nouvelle question de méthode: quel peut être l'intérêt pour l'assistante, mais aussi pour le CE et pour les syndicats, de sommer ainsi le directeur à agir sans donner des indications sur l'action souhaitée? Cette façon de vouloir contraindre l'employeur à assumer ses obligations légales, fréquente de la part des institutions représentatives du personnel, revient dans ces circonstances à lui refiler l'embarras des élus. Ce peut être de bonne guerre, mais attention, l'employeur va agir avec les moyens à sa

2. Article L. 4115-5 du Code du travail: pour l'application de la présente partie (du Code du travail intitulée « Santé et sécurité au travail »), les travailleurs sont les salariés, y compris temporaires et les stagiaires, ainsi que toute personne placée à quelque titre que ce soit sous l'autorité de l'employeur.

disposition, la sanction, la mutation, la formation au *management*... qu'il va justifier comme voulues par les représentants du personnel.

Résultat habituel : une disqualification des élus aux yeux d'une partie du personnel qui trouve injuste la sanction alors qu'une autre l'approuve ! Et les embrouilles continuent et s'étendent chez les salariés. Au point que lorsqu'il est fait appel à un consultant, celui-ci arrive en plein Pirandello.

Un premier point de méthode mérite d'être souligné : ne jamais rester seul avec ces problèmes de risques dits psychosociaux mais ne jamais déléguer entièrement l'élaboration de la solution, ni à un spécialiste (consultant, médecin du travail, inspecteur du travail...), ni à la direction, ni à un représentant du personnel. Celui qui pose le problème est dans la résolution du problème non pas en dictant aux autres ce qu'ils auraient à faire mais en permettant à chacun d'eux d'exercer sa responsabilité.

Le travail sur un témoignage

Travailler la dimension historique

En début d'après-midi est abordé ce qui préoccupe le plus les participants : les risques psychosociaux. Le cas présenté par Ginette est repris comme assez symptomatique de la manière habituelle d'aborder les situations de crise. Une salariée est en souffrance et il y a urgence à mettre un terme à cette situation. Ici, nous pouvons prendre le temps d'examiner de quoi il s'agit. Nous devons donc recevoir le témoignage de Ginette et le travailler. Ce travail sur le témoignage, rarement mené, sera d'autant plus riche qu'il sera fait en groupe.

Un outil est souvent proposé en entreprise lors d'interventions pour analyser une situation concrète à partir des représentations différentes de plusieurs acteurs, de ce qu'ils perçoivent, de ce qu'ils ont entrepris ou se sont abstenus d'entreprendre. *La chronique des événements* consiste à réunir plusieurs personnes concernées et à construire ensemble la chronologie des événements, chacun apportant ce qu'il en a perçu. Cet outil rassemble les points de méthode de *l'approche organisationnelle des risques*. Son utilisation suppose d'avoir élaboré un minimum d'accord entre les divers participants pour rechercher non pas un ou des coupables mais pour repérer les conditions d'apparition de cette situation de crise afin d'en éviter la reproduction. Un point minimal d'accord peut être trouvé entre les participants du groupe : reconnaître l'embarras où cette crise a plongé chacun, ce qui constitue un premier acte de déprise d'avec les rationalisations plus ou moins savantes et les modèles préconçus.

Un deuxième point de méthode consiste à interroger l'épaisseur historique des événements sans s'arrêter ni au plus visible ni à un

instant donné. Toutes les figures de la dialectique peuvent alors être convoquées : l'unité des contraires, le retournement, l'euphémisme, le déplacement... Un phénomène revient souvent dans l'étude des cas de troubles psychosociaux au travail : *l'ambivalence*. Les sentiments et les comportements changent au fil du temps, et les retournements sont d'autant plus violents qu'ils sont à la fois le signe d'un fort engagement dans le travail, dans les relations de travail, et d'une grande déception, d'une perte douloureuse.

À titre d'illustration j'avance l'hypothèse que, dans le cas esquissé rapidement par Ginette, l'assistante en butte, aujourd'hui, au secrétaire du CE a peut-être commencé son travail, il y a quelques années, en admiration devant ce même secrétaire. Il faut donc interroger ce qui a pu se passer dans leur travail commun qui a modifié leurs rapports. Ginette abonde dans ce sens : l'assistante a été embauchée il y a huit ans, elle est très dévouée, pendant des années tout marchait bien, le secrétaire pouvait tout lui demander, il était satisfait et l'assistante aussi. Ce n'est que depuis trois ans que le climat s'est dégradé entre eux.

Cette remarque est très importante, l'assistante est peut-être pour quelque chose dans ce qui lui arrive, elle est en cause dans la situation de trouble actuelle même si elle n'en est pas *la* cause. Les sentiments passés n'ont sans doute pas disparu. La perte n'est pas acceptée. Et il y a sûrement des sentiments contradictoires dans la tête de l'assistante et sans doute également dans la tête du secrétaire du CE.

Ce n'est là qu'une hypothèse, une de plus, mais il faudrait en tenir compte dans la démarche de résolution de la crise, sinon l'assistante risque de conserver un sentiment plus ou moins conscient d'insatisfaction, de culpabilité, de honte, dans le déroulement de sa carrière. Une solution comme proposer un changement de poste, si elle était possible, la retirerait de la relation directe avec le secrétaire du CE mais n'apaiserait pas forcément ce sentiment et il est à craindre qu'elle le retrouverait d'une manière ou d'une autre dans une activité future. Mais là n'est peut-être pas l'enjeu principal car – autre hypothèse suggérée par un participant – l'assistante peut disposer de ressources par ailleurs qui lui permettent de franchir cet obstacle.

Déployer la situation sur toutes ses dimensions

Ginette, en présentant le cas, met en scène plusieurs protagonistes : sous les feux de la rampe, l'assistante et le secrétaire ; plus discret, le directeur de l'établissement qui n'a guère envie de jouer un rôle dans ce scénario. Ginette se met également elle-même en scène. Pour nous d'ailleurs, dans ce groupe de formation syndicale, Ginette est l'actrice principale, celle qui nous parle et nous interroge, celle que nous devons aider. Mais elle ne nous dit rien des autres acteurs du drame,

les membres du CE, et d'une manière plus lointaine, les salariés prestataires des services du CE. Qui sont ces membres élus? Que perçoivent-ils de la situation entre l'assistante et le secrétaire? Qu'en disent-ils? Nous n'en savons rien.

Cette lecture en creux d'un témoignage est essentielle si l'on veut permettre à la personne qui le donne d'y comprendre quelque chose. Les membres du CE sont absents du témoignage spontané de Ginette. Au lendemain d'une journée d'étude sur le fonctionnement du CE, s'ils apparaissent, c'est comme de simples figurants dans la représentation que nous livre Ginette de la situation.

J'avance un troisième point de méthode: dans l'analyse d'une situation, il importe de bien la déployer sur trois dimensions, individu/groupe/organisation. Dans le cas qui retient notre attention, qu'en est-il? Le secrétaire est peut-être d'un tempérament colérique mais il faudrait savoir ce qui déclenche ses colères et donc s'interroger sur le fonctionnement du CE. J'avance une nouvelle hypothèse: le secrétaire est peut-être excédé parce que les autres membres se reposent sur lui, ils lui font confiance. Il a montré par le passé des compétences inégalées sur tous les sujets à traiter et de ce fait, les autres membres se tiennent en retrait, ils ne contribuent guère à l'activité du CE qui, comme chacun sait, est très importante et souvent lourde de conséquence pour le personnel.

Ginette confirme qu'il en est bien ainsi! Elle en donne quelques exemples. Je recoupe avec ce qu'avait dit un participant le matin, à savoir que dans de nombreuses entreprises, il est très difficile aux élus d'assumer leurs missions et de prendre les heures de délégation car ils ne bénéficient d'aucune décharge de leurs tâches de production. Ils retrouvent leur travail après les réunions, les courriels qui s'accumulent, les dossiers non traités, les retards à éponger. Ou alors ils se font prendre à partie par leurs collègues qui doivent les remplacer pendant leur absence pour répondre aux urgences, aux demandes multiples de clients ou de la direction.

Interroger une situation concrète sur les trois dimensions de la psychosociologie des organisations projette un éclairage nouveau de la scène du drame: les absents sont bien, à leur façon, partie prenante du conflit. La passivité apparente des membres du CE dans la représentation de Ginette peut se révéler comme un facteur important dans la constitution du trouble qui ne semble affecter que deux personnes. «Peut-être que certains ont réagi, suggère un des participants à la formation, et que tu n'en sais rien?» Et voilà relancée la construction de scénarios qui vont inviter à la prudence d'une part et à une investigation pour apprécier ce qui se passe réellement de l'autre.

Déjouer les pièges de l'individualisation et de la judiciarisation

La fonction du représentant du personnel (ou du médecin du travail ou des ressources humaines ou de tout autre acteur de prévention) n'est pas de coller à la souffrance des salariés mais de mettre en scène différemment ce qui lui est donné à voir ou à entendre en introduisant la dimension historique des événements sur les trois dimensions de la réalisation du travail : individu/groupe/organisation.

Ainsi, l'interprétation spontanée posée en termes interindividuels se trouve non pas disqualifiée – les individus sont bien en cause dans ce qui leur arrive, pas forcément là où ils le croient d'ailleurs ! – mais déplacée. Elle n'occupe plus le devant de la scène. Les questions du travail viennent au cœur des représentations. Et la recherche de solutions s'en trouve élargie. Les hypothèses peuvent se multiplier que la démarche validera ou non, pas à pas.

Remplacer le secrétaire ou déplacer l'assistante peut constituer une mesure immédiate de prévention si la crise menace de rapidement mal tourner. Mais de telles mesures se révéleront insuffisantes tant que le mode de fonctionnement du CE n'est pas discuté et amélioré.

En pensant à plusieurs situations rencontrées dans des entreprises, j'ajoute qu'il aurait été possible d'aller porter plainte au commissariat pour réclamer justice. Mais cette démarche ne ferait que durcir les rapports entre les deux principaux protagonistes et il y a fort à parier que les autres se diviseraient en partisans de l'assistante et en partisans du secrétaire. Car lui aussi est en situation difficile, d'une part parce qu'il assume probablement seul la responsabilité de la marche du CE et d'autre part parce qu'il est accusé plus ou moins ouvertement de malmenager l'assistante. Cette probable division clanique enfoncerait encore un peu plus le CE dans les difficultés de fonctionnement. Sans compter l'effet désastreux sur l'ensemble des salariés quant à l'image du syndicalisme et aux conséquences de l'engagement syndical.

Reprendre le problème en termes de fonctionnement du CE et de moyens réels à donner aux membres pour leur permettre d'exercer leur mandat met chacun devant ses responsabilités : le secrétaire qui a peut-être tiré par le passé quelque gloire à tout assumer seul, chacun des membres en tant qu'élu et en tant que salarié ayant des tâches de production à assumer dans un ou plusieurs groupes de travail, le président du CE en tant que tel mais aussi en tant que directeur de l'établissement, le CE en tant qu'institution, les différents syndicats.

Toute cette construction hypothétique, qui a reçu l'approbation de Ginette, la seule personne connaissant la situation, invite à penser, à se questionner, à se situer dans le problème sans se précipiter sur les recours usuels, la personnalisation, la médicalisation, la judiciarisation du problème. Si la violence persiste, des mesures juridiques ou individuelles peuvent être envisagées, mais elles seront de peu de poids

en l'absence d'un travail de fond. *L'approche organisationnelle* n'emboîte pas le pas à l'action judiciaire, mais elle ne se détourne pas pour autant de la dimension de justice. Seulement elle ne rabat pas une dimension sur l'autre.

L'approche organisationnelle des risques psychosociaux

Les rapports de domination dans le travail et de domination du travail n'empêchent pas que le pouvoir d'instituer existe à tous les niveaux de la vie au travail, chez les individus, les groupes et dans les organisations. Des formes disparaissent et d'autres formes émergent qui ne sont peut-être pas encore reconnues comme instituantes mais qui déjà ont des effets instituantes.

L'approche organisationnelle des risques dits psychosociaux joue sur ces dynamiques déjà existantes en entreprise. L'intervention structure un espace en recomposant des groupes permettant aux individus d'agir – même localement – et de penser. De nouvelles alliances se révèlent possibles. Elles ne disqualifient pas les différences de points de vue ni la défense d'intérêts immédiatement divergents, elles autorisent seulement le conflit ouvert et la recherche de compromis là où l'illusion de défense d'intérêts individuels à court terme entretient des compromissions plus ou moins avouables.

La prévention des risques psychosociaux n'est pas qu'un problème de connaissance ni une question de charte éthique ou déontologique.

En interrogeant l'épaisseur historique des événements sur les trois dimensions individu/groupe/organisation, l'approche organisationnelle réintroduit ce qui lie tous ces niveaux, à savoir le travail, son contenu, ses évolutions, ses modes d'évaluation, le rapport que chacun entretient subjectivement à son activité, à la ligne hiérarchique, à ses collègues, aux clients... Mais ces trois niveaux à articuler ne sont pas simplement juxtaposés ni même symétriques. La primauté donnée à l'organisation dans l'appellation *approche organisationnelle* indique seulement l'importance d'interroger l'ensemble.

L'organisation ne se réduit pas à l'abstraction d'un organigramme. L'organisation n'est pas seulement la répartition des tâches et leur coordination par des procédures de gestion et des agencements matériels. Elle résulte d'un ensemble de choix opérés à tous les niveaux : le pouvoir d'instituer des rapports entre individus et entre groupes n'est pas l'apanage de la direction.

Damien Cru