



## Le mal-être au travail

C'est admis aujourd'hui, tous les secteurs d'activité sont touchés par le risque psychosocial, qui intègre le stress et le harcèlement au travail. L'Institut national de médecine agricole a récemment consacré un colloque à cette thématique d'actualité. **Morceaux choisis.**

Une fois encore, l'Institut national de médecine agricole (INMA – [www.inma.fr](http://www.inma.fr)) avait, pour un colloque organisé fin janvier 2009, réuni un aréopage de spécialistes passionnants pour mettre en exergue les enjeux du risque psychosocial. Ce concept, relativement récent, a connu l'an dernier « plusieurs évolutions, qui marquent un tournant institutionnel », comme l'a rappelé en ouverture des travaux Christophe Bernard, médecin conseiller technique national à la CCMSA. La conférence tripartite (syndicats, patronat et gouvernement) sur les conditions de travail « a placé le risque psychosocial parmi les trois premiers. Une autre impulsion forte est intervenue avec la publication du rapport Nasse-Légeron [voir ci-après]. Troisième évolution : un Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT) ras-

semblant État, partenaires sociaux et préventeurs a été créé ». Le risque psychosocial au travail, « même s'il est certainement sous-estimé car le lien entre les facteurs de risque et les pathologies est difficile à prouver », n'est plus occulté aujourd'hui.

### La France a tardé à agir

D'autant que la souffrance en entreprise est en augmentation. Le contexte de chômage et le climat de précarisation alimentent la peur de perte d'emploi, de mal faire ou de ne pas faire assez, et d'être laissé sur le bord de la route. Certes, toutes les entreprises ne sont pas bien portantes. Mais, même chez celles qui le sont, les réductions des effectifs, la surcharge de travail, l'insuffisance de moyens, la croissance de pénibilités nouvelles, les méthodes de management indivi-

→ dualisant les relations de travail et isolant le salarié, la rationalisation à tout va, les objectifs de résultat de plus en plus pressants... peuvent participer de l'évolution de ce mal-être. Patrick Légeron, psychiatre, co-auteur avec Philippe Nasse, magistrat honoraire, d'un rapport remis en 2008 à Xavier Bertrand, alors ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, a pointé la spécificité de la France dans le domaine de l'intérêt porté aux risques psychosociaux; si des instituts ont beaucoup publié et travaillé sur la question, si certaines grandes entreprises se sont certes intéressées précocement au risque psychosocial, paradoxalement notre pays agit tardivement et accuse un certain retard par rapport à l'Europe du Nord, la Grande-Bretagne ou le Canada.

## Manque de reconnaissance et perte de sens

Autre paradoxe observé par Patrick Légeron, « la grande fracture au sein des experts, certains défendant une approche ergonomique et s'inscrivant dans une analyse collective des conditions de travail, d'autres ayant une approche plus individuelle », centrée sur la santé mentale de l'individu. Pour lui, il s'agit « d'un débat franco-français qui n'existe plus ailleurs et qu'il faut dépasser. » Ajouté à cela une position patronale défendant le « bon stress » et une vision, plus culpabilisante, axée sur la souffrance, défendue par les syndicats. Pour que la question du stress au travail soit désormais prise à bras-le-corps par la puissance publique, Philippe Nasse et Patrick Légeron ont formulé neuf recommandations (voir ci-contre). Afin de leur donner une suite concrète, des travaux ont été rapidement engagés : « L'objectif de disposer d'un indicateur national doit être atteint d'ici à la fin de l'année 2009, a précisé Patrick Légeron, pour nous permettre une approche unifiée du stress et de ses facteurs. » Autre réalisation : « la création du site ministériel "travailler mieux" » ([www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)). Au menu notamment, une entreprise virtuelle avec des exemples animés en 3D : désorganisation et surcharge de travail, management

stressant, clientèle agressive... des vidéos figurent des situations de travail réalistes et des solutions pour améliorer ce qui ne va pas. « Agir sur le stress au travail, c'est agir sur trois axes, soulignait Patrick Légeron en concluant sa présentation. On sait aujourd'hui que des types d'organisation du travail sont pathogènes, qu'il y a une vraie problématique dans le domaine managérial en France et qu'il faut développer chez l'individu des compétences permettant de gérer le stress. »

### Les 9 recommandations

- disposer d'un indicateur global pour mieux connaître la réalité du stress au travail (conditions de travail et état psychologique), son évolution, les secteurs plus concernés;
- conserver les indicateurs spécifiques existants (enquêtes nationales) et en développer d'autres (arrêts maladie de courte durée, rapport d'activité des médecins du travail);
- mener des expérimentations dans la fonction publique;
- analyser le rôle des incitations à la prévention dans la branche AT/MP;
- recenser et analyser les suicides;
- lancer une campagne publique d'information sur le stress au travail;
- former les acteurs de l'entreprise, renforcer leur rôle;
- créer un portail internet pour l'information des salariés et des entreprises;
- confier le pilotage de l'ensemble au Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT).



© Natürlisch/Shutterstock

La question managériale et les organisations pathogènes ont été fréquemment soulignées par les intervenants. L'un d'eux, Nicolas Sandret, médecin attaché à la consultation de pathologies professionnelles et environnementales au CHIC de Créteil, reçoit des salariés en grande souffrance. Il a insisté sur la modification profonde des organisations et des conditions de travail. Il a pointé, d'une part, un côté constructeur du travail pour le psychisme, « *potentiellement porteur d'une promesse d'enrichissement de soi* », dont « *la reconnaissance de l'utilité et de la qualité par la hiérarchie, la société, les autres permet de prendre sa place dans le concert du monde* » et, d'autre part, un côté destructeur du fait des « *détournements de ce qui règle les conditions de travail* » (refus de dialoguer, sanctions injustifiées, ne pas donner de travail, isoler...) et de « *l'éclatement du collectif de travail* ». Nicolas Sandret estime que cette dégradation « *affecte autant les individus que les entreprises. L'espace théoriquement propice aux échanges et à la solidarité est devenu un lieu de souffrance. Il est grand temps d'inverser la tendance et de remettre le travail au centre de la construction identitaire.* »

Le délabrement des relations entre les individus dans le cadre professionnel (et de façon plus large dans la société – « *la perte du collectif et l'absence de solidarité n'étant pas l'apanage des entreprises* ») a été au cœur de l'intervention du Dr Marie-France Hirigoyen, psychiatre, qui a analysé les causes de la montée de la souffrance et du harcèlement moral au travail. « *Bien avant le stress et le harcèlement moral au travail, il faut repérer les petites plaintes, qui peuvent paraître anecdotiques, et que l'on pourrait attribuer à la fragilité des personnes. C'est essentiel si on veut agir en amont. Ces plaintes concernent le manque de dialogue, la solitude, le développement de procédures codifiées – évaluation avec des grilles sophistiquées sur lesquelles on coche des cases... mais on oublie les personnes –, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information souvent vécues comme des laisses électroniques qui ne laissent plus de place aux vrais échanges.* » La peur et la dureté des relations figurent également au rang

## Repérer les petites plaintes est essentiel pour agir en amont

de ces plaintes, ainsi que le manque de reconnaissance et la perte de sens. Pour autant, « *l'entreprise n'est pas à l'origine de tous les dérapages. Quand quelqu'un craque, cela ne dépend pas uniquement de l'organisation mais de la structure antérieure de la personne* ».

Pour atténuer ces plaintes, Marie-France Hirigoyen préconise d'« *accepter les particularités psychologiques des individus, de personnaliser le management, d'y réintroduire de l'humain, de rompre avec la culture de l'élitisme, d'aider les managers en les sensibilisant, d'écouter les critiques* ». Autre piste : la réintroduction des conflits, aujourd'hui niés, « *comme si tout conflit était indépassable. Or résoudre un conflit nécessite un effort d'explication, de communication, mais surtout* ».

*tout nécessite de faire un pas vers la compréhension de l'autre* ». Afin de gagner en efficacité et de mieux prévenir les situations de souffrance au travail, « *il conviendrait que nous travaillions ensemble, à tous les niveaux et sans culpabiliser personne. Je regrette que chaque corps de métier maintienne sa position et tente de reporter la faute sur autrui : dirigeants, salariés, médecins du travail, responsables des ressources humaines... L'humilité serait pourtant de mise, afin que soient développés l'échange et l'écoute de l'autre. Du reste, si certains managers méritent d'être sensibilisés, il en est de même pour certains salariés. Je suis confiante sur la perspective d'un accord entre les acteurs* ».

Gildas Bellet

## EN CHIFFRES

- Plus d'1 travailleur sur 2 en France travaille dans l'urgence.
- Plus d'1 travailleur sur 3 reçoit des ordres ou des indications contradictoires.
- 1/3 des travailleurs déclare vivre des situations de tension dans leurs rapports avec leurs collègues ou leur hiérarchie.
- Le coût économique annuel du stress d'origine professionnelle dans l'Europe des 15 a été estimé à 20 milliards d'euros en 2002 par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.

@ <http://osha.europa.eu/fr/topics/stress>

LU dans  
BIMSA

■ Un dossier intitulé « **Stress au travail : ne pas tirer sur la corde** » est paru dans Le Bimsa 83 d'avril 2008 (téléchargeable sur le site [www.msa.fr](http://www.msa.fr) – rubrique « Les publications »).

Interview de Patrick Légeron, médecin psychiatre. Point de vue de Christophe Bernard, médecin conseiller technique national à la CCMSA chargé du risque psychosocial, sur le stress au travail en milieu agricole. Présentation, par Jean-Jacques Laplante, directeur de la santé à la MSA de Franche-Comté, d'une enquête comparant le niveau de stress des élus MSA et des assurés. Zoom sur le protocole de prise en charge des victimes d'agression au travail proposé par la MSA. Reportage aux pépinières André Briant, dans le Maine-et-Loire, qui intègrent le bien-être au travail dans leur projet collectif. Point sur le dispositif de prévention du suicide des agriculteurs mis en place par la MSA Ardèche-Loire, qui a également fait l'objet d'une présentation au colloque INMA.