

OCTOBRE 2014

N°01

La Revue

des conditions
de travail

L'ORGANISATION DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Paul Bouffartigue
Ludovic Bugand
Sylvie Cartoux
Tarik Chakor
François Cochet
Daniel Depincé
Philippe Douillet
Laurent Duclos
Fabien Francou
Marion Gilles
Benoît Grandjacques

François Guérin
Anne-Claude Hinault
Karim Lakjaa
Pascale Levet
Grégory Lévis
Olivier Liaroutzos
Marc Lorient
Joël Maline
Christophe Massot
Elodie Montreuil
Anne-Marie Nicot

Jean-Yves Ottmann
Eric Peltier
Stéphan Pezé
Elsa Piraudon
Mathieu Raybois
Marisa Ridgway
Thierry Rousseau
Clément Ruffier
Deede Sall
Marie-Benoîte Sanglerat

OCTOBRE 2014

N° 01
**La
Revue**
des conditions
de travail

L'ORGANISATION
DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE
DES RISQUES
PSYCHOSOCIAUX

Destinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitionne d'approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

La Revue des conditions de travail propose de cheminer sur deux voies :

- La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement.
- La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d'en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration légitimes et pertinentes.

La Revue des conditions de travail s'adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d'action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire** et **interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

L'objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd'hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d'en faire état pour s'approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s'emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L'enjeu est d'importance, tant pour l'avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

SOMMAIRE

- 6 **{avant-propos}**
Pascale Levet et Thierry Rousseau (Anact)
- {controverses et discussions}**
- 12 **SANTÉ MENTALE ET TRAVAIL**
LES «RPS», UN TOURNANT?
Paul Bouffartigue
(LEST - Aix Marseille Université - CNRS)
- 19 **LES CONDITIONS DE TRAVAIL**
COMME CONDITION DU TRAVAIL
Laurent Duclos (DGEFP et CNRS)
- 29 **INTERVENIR EN SITUATION DE RPS**
LES DILEMMES DU SOCIOLOGUE PRATICIEN
Anne-Claude Hinault (CELSA)
et Grégory Lévis (Diagnose-tic)
- 37 **DISCUTER DU TRAVAIL**
POUR LE TRANSFORMER
UN ENJEU POUR L'INTERVENTION SUR LES RPS
Ludovic Bugand et Anne-Marie Nicot (Anact)
- 47 **UN LEAN MAL ACCOMPAGNÉ**
GÉNÈRE DES RPS
ILLUSTRATION AUTOUR DU CAS D'UNE CUISINE
CENTRALE
Elodie Montreuil (SECAFI)
- 56 **LA GESTION DU STRESS DANS LES TPE**
FORCES ET FAIBLESSES DES RELATIONS
INFORMELLES DE PROXIMITÉ
Marc Lorient et Deede Sall (CNRS-IDHE)
- 64 **LA RE-CRÉATION COLLECTIVE**
DES MILIEUX DE TRAVAIL
UNE RÉPONSE POUR DÉPASSER LES RPS ?
Sylvie Cartoux (Aract Limousin)
- 74 **RÉDUIRE LE LEAN À LA CHASSE**
AUX GASPILLAGES
UNE COMPRÉHENSION LIMITÉE DU CHANGEMENT
Eric Peltier et Joël Maline (Aract Basse-
Normandie), François Guérin et Daniel Depincé
(ITG consultants)
- 85 **RPS ET DIRIGEANTS D'ENTREPRISE**
RÉSISTANCES ET POSSIBILITÉS D'ACTION
Marisa Ridgway, consultante indépendante
(CNAM)
- {entretiens}**
- 96 **PRÉVENIR LES RPS DANS LES EHPAD**
LE MANAGEMENT DU TRAVAIL AVANT TOUT
Elsa Piraudon (psychologue du travail,
consultante du réseau Anact-Aract,
Manager de Demain)
- 103 **LES RPS/RPO DANS LA FPT,**
RÉVÉLATEURS DE LA CRISE
DU MODÈLE TERRITORIAL
Karim Lakjaa, ville de Reims, enquête Réponse
(URCA)
- 111 **LES RPS ET LA MÉTHODE**
DE LA «SITUATION-PROBLÈME»
SE RECENTRER SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL
Marie-Benoîte Sanglerat, Benoît Grandjacques
(Anact) et Fabien Francou (Essor Consultants)
- 117 **UN BILAN DES DÉMARCHES DE**
PRÉVENTION DES RPS EST-IL POSSIBLE ?
Philippe Douillet (Anact)

{enquêtes et outils}

- 126 **LE STATUT DU CHIFFRE ET LA PLACE DU TRAVAIL DANS LES STATISTIQUES NATIONALES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL**
UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE ET ÉPISTÉMOLOGIQUE
Anne-Marie Nicot (Anact)
- 134 **TRANSFORMER LES CAPACITÉS DE CONNAISSANCE ET D'ACTION SUR LES CONTEXTES DE TRAVAIL**
LES OBJETS INTERMÉDIAIRES DANS LES PROCESSUS D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL
Marion Gilles (Anact)
- 143 **DIAGNOSTIC RPS**
L'APPORT D'UNE DÉMARCHE QUALITATIVE
Jean-Yves Ottmann, Doctorant Paris-Dauphine
- 150 **FRANCE TÉLÉCOM - ORANGE**
DE LA CRISE SOCIALE AUX ENJEUX DE TRANSFORMATION DU TRAVAIL
François Cochet (SECAFI)

{jeunes chercheurs}

- 162 **TRAITER LES RPS AU RISQUE DE MÉCONNAÎTRE LE TRAVAIL ?**
Mathieu Raybois (Université Lille 3)
- 171 **LES MANAGERS À L'ÉPREUVE DE LA SOUFFRANCE DE LEURS COLLABORATEURS**
DE LA COMPASSION À LA RÉGULATION
Stéphane Pezé, Maître de conférence, Paris-Est
- 179 **LES FIGURES DIVERSIFIÉES DES CONSULTANTS ET EXPERTS EN PRÉVENTION DES RPS**
Tarik Chakor et Christophe Massot (LEST)

{recensions d'ouvrages}

- 190 **BLANCHE SEGRESTIN ET ARMAND HATCHUEL, REFONDER L'ENTREPRISE,**
Clément Ruffier (Anact)
- 194 **PIERRE-YVES GOMEZ LE TRAVAIL INVISIBLE, ENQUÊTE SUR UNE DISPARITION**
Olivier Liaroutzos (Anact)

{ 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 délaissier 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*.



{controverses et discussions}

12 SANTÉ MENTALE ET TRAVAIL LES « RPS », UN TOURNANT ?

Paul Bouffartigue

LEST-Aix Marseille Université CNRS

19 LES CONDITIONS DE TRAVAIL COMME CONDITION DU TRAVAIL

Laurent Duclos

Adjoint au Chef du Département des Synthèses, Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP)
Chercheur associé au Laboratoire des Institutions et des Dynamiques Historiques de l'Économie et de la Société (IDHES-CNRS UMR 8533).

29 INTERVENIR EN SITUATION DE RPS LES DILEMMES DU SOCIOLOGUE PRATICIEN

Anne-Claude Hinault

Sociologue intervenante et formatrice,
Maître de conférences associée au CELSA

Grégory Lévis

Sociologue consultant, co-fondateur du cabinet Diagnose-tic

37 DISCUTER DU TRAVAIL POUR LE TRANSFORMER UN ENJEU POUR L'INTERVENTION SUR LES RPS

Ludovic Bugand

Chargé de mission, Anact

Anne-Marie Nicot

Chargée de mission, Anact

47 UN LEAN MAL ACCOMPAGNÉ GÉNÈRE DES RPS ILLUSTRATION AUTOUR DU CAS D'UNE CUISINE CENTRALE

Elodie Montreuil

SECAFI (Groupe Alpha)

56 LA GESTION DU STRESS DANS LES TPE FORCES ET FAIBLESSES DES RELATIONS INFORMELLES DE PROXIMITÉ

Marc Lorient

Chargé de recherche au CNRS, IDHES Paris 1

Deede Sall

Doctorante, IDHES Paris 1

64 LA RE-CRÉATION COLLECTIVE DES MILIEUX DE TRAVAIL UNE RÉPONSE POUR DÉPASSER LES RPS ?

Sylvie Cartoux

Chargée de mission, Aract Limousin

74 RÉDUIRE LE LEAN À LA CHASSE AUX GASPILLAGES UNE COMPRÉHENSION LIMITÉE DU CHANGEMENT

Eric Peltier

Chargé de mission, Aract Basse-Normandie

François Guérin

ITG Consultants

Daniel Depincé

ITG Consultants

Joël Maline

Directeur, Aract Basse-Normandie

85 RPS ET DIRIGEANTS D'ENTREPRISE RÉSISTANCES ET POSSIBILITÉS D'ACTION

Marisa Ridgway

Équipe de Psychodynamique du Travail et de l'Action

Les «RPS», un tournant ?

Paul Bouffartigue

LEST-Aix Marseille Université CNRS

paul.bouffartigue@univ-amu.fr

C'est sous le label des Risques psychosociaux («RPS») que se sont cristallisées, depuis peu, mais solidement semble-t-il, la problématique et les pratiques touchant à la santé mentale au travail. Du moins dans le monde des professionnels et des acteurs de la santé au travail. On ne revient pas ici sur les multiples sources de la montée, depuis une vingtaine d'années, de l'expression des nouveaux maux du travail, ni sur les raisons pour lesquelles, c'est l'appellation de «RPS» qui l'a emporté sur d'autres dans le champ de la santé au travail. Si ce n'est pour en rappeler deux aspects: le rôle décisif des changements dans le domaine du droit – comme l'apparition des notions de «harcèlement moral» et de «faute inexcusable» (2002), puis «d'obligation de sécurité de résultat» (2006) –, qui n'ont pu qu'inciter fortement les directions d'entreprises à chercher à se protéger de risques juridiques, quitte à reconnaître l'existence de risques professionnels déniés auparavant; et la préexistence de la catégorie cognitive et institutionnelle de «risque professionnel» comme facilitant plus que d'autres la prise en compte sur la scène de la discussion et de la négociation collective de pathologies *a priori* exclues de cette dernière, car se manifestant sur le registre mental, psychologique, individuel ou interindividuel.

— RPS: PROGRÈS OU PIÈGE ?

Faut-il y voir un progrès sur la voie d'une prévention qui donnerait une place centrale aux enjeux du travail et de l'organisation du travail? Ou faut-il, au contraire, tenter d'«en finir avec les RPS», au sens de la catégorie-même de «RPS» ¹? En tout état de cause, il semble bien que le consensus sur le mot ne parvienne pas ici – ou pas totalement – à masquer le dissensus sur la chose. Ce qu'a d'ailleurs reconnu clairement le «collège d'expertise» animé par Michel Gollac et Marceline Bodier (2011, p. 13), même s'il a proposé une définition du phénomène ² – quoique suffisamment large pour autoriser bien des spécifications –, et identifié six dimensions des situations de travail et d'emploi susceptibles d'en former les causes, et de relever d'une approche statistique.

Pour nombre de ceux qui – comme tous les auteurs de ce dossier – situent avant tout dans l'organisation collective du travail l'origine des troubles de santé mentale, la notion de «RPS» est indéniablement un progrès, au moins potentiel, par rapport aux approches individualisantes et compassionnelles qui ont pu largement dominer dans une période antérieure. En effet, ces dernières orientent vers les réponses «hygiénistes», telles sélectionner la population «saine» et soigner les victimes des nouveaux maux du travail. En orientant le regard dans une autre direction, celle de «facteurs» de risques d'ordre collectif, facteurs auxquels sont «exposés» les travailleurs, et qui sont de nature «psychosociale»,

— MOTS-CLÉS

Santé mentale, prévention
primaire, organisation,
conditions de travail,
acteurs.

« sociale » ou « organisationnelle », le débat est, au moins potentiellement, déplacé sur un terrain qui n'est plus, ou plus seulement, celui des fragilités individuelles et de leur prise en charge.

Mais s'agit-il nécessairement d'une étape féconde sur le chemin d'une prévention « primaire »³ centrée sur la mobilisation et la mise en débat des savoirs de l'expérience laborieuse permettant de « soigner le travail » et son organisation ? Il est clair que non : parce qu'elle est porteuse du paradigme de l'opérateur « exposé » à des agents pathogènes présents dans un « environnement » extérieur à son activité et à sa subjectivité, l'approche en termes de « facteurs de risques », surtout quand elle est outillée et objectivée par la mesure statistique, est source de... risques : au mieux, celui de paralyser cette mise en mouvement du travail ; au pire, celui de ne déboucher que sur des solutions de « prévention » secondaire – telle la formation du management à l'écoute, et de tous à la « gestion du stress » - ou tertiaire – telle la mise en place de dispositifs d'alerte ou d'offre de thérapies psychologiques. Bref, de ne pas permettre de sortir résolument de la logique hygiéniste. Car, comme l'a formulé Yves Clot, à désigner le « psychosocial » comme *risque*, on oublie qu'il reste avant tout une *ressource*, y compris pour les sujets en souffrance mentale, et dont on peut espérer que les pathologies n'ont pas l'irréversibilité qui est celle d'autres types d'atteinte à la santé au travail. Ce qui soulève d'ailleurs de manière plus aiguë ce dilemme classique : faut-il viser la reconnaissance d'un nouveau tableau de maladie professionnelle, quitte à dédouaner les entreprises de toute initiative sérieuse visant à mieux « soigner le travail » ? On notera pour finir qu'« ajouter » une nouvelle catégorie de risques professionnels à la liste déjà longue et segmentée des risques identifiés traduit une approche qui demeure parcellaire et additive de phénomènes qui sont en fait très interdépendants, dans leur genèse, leur dynamique, comme dans leur possible prévention.

On le sait, l'approche promue par l'Anact tout en reprenant la notion de « RPS », est focalisée sur les dimensions organisationnelles, et semble même avoir fait une place croissante ces derniers temps aux approches inspirées de la clinique de l'activité. Ce sont d'ailleurs ces dernières qui dominent dans le dossier présenté ici. Reste à savoir comment elles sont appropriées concrètement et dans la durée par les acteurs et professionnels de la santé au travail. Et il faudrait étudier quelles sont les incidences effectives de ces appropriations au plan de la dynamique des pratiques de prévention mises en œuvre dans les entreprises, voire au plan de l'état de santé des travailleurs concernés. Si le dossier ici présenté apporte de nombreuses indications sur le premier point, c'est beaucoup moins le cas pour le second. Il est à souhaiter que ce dernier ne demeure pas une boîte noire, même si l'on sait la complexité de toute évaluation des « effets » propres d'interventions visant la prévention de la santé au travail dans la constellation des innombrables dimensions qui participent des dynamiques de toute organisation.

— CONTEXTUALISER LA « DEMANDE RPS »

Avant de présenter le dossier de ce premier numéro de *La Revue des conditions de travail*, il est utile de contextualiser ce que j'appellerai la « demande RPS » - indissociable de « l'offre RPS » qui la construit -, pour désigner la mise en forme et en visibilité sociales du phénomène par le jeu des acteurs et des professionnels qui se sont saisis de cette appellation, des modèles et des approches qu'elle recouvre.

Quel type de salariat ?

Cette mise en forme n'écarte-t-elle pas, de fait, des pans entiers du monde du travail, parmi ceux qui sont probablement les plus fragilisés dans leur santé physique et mentale ? D'abord les chômeurs, dont on sait que l'état de santé est nettement plus dégradé que celui des salariés occupés, à la fois du fait d'une sélection par la santé, et du fait des processus d'altération associés à la distance à l'emploi⁴. Les limites de notre système de santé au travail jouent leur rôle dans ces deux phénomènes. Ensuite les

salariés des PME et des TPE ⁵ et/ou des établissements sous-traitants des grandes firmes, plus souvent moins qualifiés, plus précaires et moins couverts par les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) que ceux des grands établissements. Finalement la « demande RPS » n'émane-t-elle pas surtout d'un salariat qualifié, voire en « col blanc », travaillant dans des établissements de taille conséquente et dotées d'IRP ? Deux données vont dans ce sens. La première est fondée sur l'enquête SUMER 2003. Une question sollicitait les salariés sur leur appréciation du caractère « stressant » de leur travail. Si l'on compare les réponses à celles du questionnaire de Karasek, on observe un écart important entre la notion commune de « stress », et une notion savante telle l'exposition au « job strain » : les cadres sont ceux qui déclarent le plus leur travail comme « stressant », alors que ce sont des ouvriers et des employés subalternes qui sont les plus « exposés aux RPS » au sens de Karasek ⁶. La seconde est fondée sur une étude réalisée pour le compte d'un grand cabinet d'expertise agréé CHSCT : ce sont les CHSCT de grandes entreprises de services qui forment la grande majorité de sa « clientèle ». Ces quelques remarques visent à rappeler combien les enjeux de risques professionnels ont partie liée avec les logiques de domination sociale, lesquelles tendent à invisibiliser les atteintes dont sont victimes les composantes qui sont, précisément, les plus fragilisées. Sans même revenir sur le cas des exclus du travail, qui ne sont pas, ou plus, dans le champ d'intervention privilégié des professionnels et acteurs de la santé au travail, il est frappant de constater combien les dimensions liées aux effets de sélection par la santé, au statut des emplois, au genre, aux discriminations raciales, tendent à échapper au regard des interventions sur les « RPS » ici présentées. C'est pourquoi il est toujours salutaire de se demander si l'absence de « demande RPS » reflète bien une situation particulièrement favorable, ou si elle traduit au contraire un contexte de santé mentale particulièrement, mais silencieusement, dégradé.

Quels acteurs et quel jeu d'acteurs ?

Entre, d'une part, l'état de santé physique et mentale d'une population ou d'un groupe social, telle qu'on peut l'objectiver au travers d'une série d'investigations, notamment épidémiologiques, et d'autre part, la visibilité des enjeux de santé physique et mentale et la mobilisation d'acteurs sociaux autour de ces enjeux, s'interpose précisément, entre autres, tout le jeu de la configuration des acteurs et professionnels de santé. Les groupes sociaux les plus démunis de ressources – chômeurs de longue durée, précaires récurrents, travailleurs de TPE-PME – sont également les plus démunis en matière de représentation et de prise en charge de leur santé par l'ensemble des professionnels et acteurs concernés. Étudier cette configuration d'acteurs semble donc très important. Elle est polarisée entre cinq grands types d'acteurs institutionnalisés identifiables – même si chacun d'entre est hétérogène, travaillé de tensions et de contradictions -, entre lesquels existent des relations denses et complexes : employeurs et dirigeants d'entreprise ; acteurs publics et organismes paritaires ; chercheurs ; experts et consultants ; syndicats et IRP.

Le dossier présenté ne donne que des éclairages partiels et indirects sur les pratiques de ces acteurs. Le monde des consultants ou experts est toutefois traité par l'article de **T. Chakor** et de **C. Massot**, qui en proposent une analyse spécifique – et précieuse – visant à organiser et à décrire les figures professionnelles diversifiées qu'il recouvre. Mais on appréciera que les dirigeants d'entreprise et les managers fassent également l'objet de contributions centrées sur leur rôle et leurs pratiques en matière de prévention des « RPS ». Pour le reste, le plus grand nombre des articles traitent de secteurs professionnels particuliers (Fonction publique territoriale, TPS, EPHAD, association d'aide aux personnes handicapées, construction navale, organisme de formation professionnelle, restauration collective, télécommunications) et/ou rendent compte d'intervention dans ces secteurs. On

souhaite donc que les prochaines livraisons de la Revue s'emparent des autres types d'acteurs pour éclairer leur rôle dans la dynamique des conditions et de l'organisation du travail.

— LES RPS À L'ÉPREUVE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

On prend ici le parti de présenter les 20 contributions de ce dossier en quatre séries d'inégale importance.

1 Une première série de réflexions se situe dans le registre de la recherche ou de la réflexion et sans articulation directe avec des enjeux d'intervention. Deux de ces contributions ont une visée générale : celles de **L. Duclos**, sur les liens entre « conditions de travail » et « conditions du travail », et d'**A.-M. Nicot**, sur les questions théoriques et méthodologiques sous-jacentes aux enquêtes statistiques sur les conditions de travail. Deux autres articles ont un objet plus spécifique, portant sur une des cinq catégories d'acteurs citées plus haut, les consultants et experts (**T. Chakor** et **C. Massot**), et sur un type d'entreprises, les TPE (**M. Loriol** et **D. Sall**).

Dans un texte ambitieux, L. Duclos se demande « dans quelle mesure et par quels moyens les conditions de travail (conditions concrètes d'exercice de l'activité) peuvent-elles être posées comme conditions du travail (conditions d'accès à l'emploi) », interrogeant ainsi les liens forts problématiques aujourd'hui entre « travail » et « emploi ». Pour cet auteur la « consécration des RPS est le symptôme (...) d'une disparition de l'organisation du travail comme perspective de management, et donc comme objet d'une prise en charge et d'une gestion délibérée ». Or, si on admet que c'est l'organisation du travail qui détermine les conditions de travail, mais qu'elle n'est perçue que comme un « environnement » qui s'impose aux travailleurs, alors la capacité d'agir et de s'individualiser de ces derniers s'étiole. Se développent alors les « pathologies de l'insuffisance ». Si l'on comprend bien, l'article débouche sur la nécessité d'équiper l'autonomie des opérateurs en incitant le management à « homologuer une organisation (du travail) soumise à sa validation ». En renonçant au fantasme d'une connaissance des risques qui précéderait l'entrée dans l'emploi, la prise de risque que représente tout travail serait minimisée par la possibilité de connaître les facteurs de risque et d'agir à leur endroit. Du même coup les compétences du travailleur se développeraient, et l'amélioration des conditions de travail soutiendrait celle de l'employabilité.

L'article d'**A.-M. Nicot** retrace l'histoire de la mise en place des enquêtes nationales sur les conditions de travail depuis les années 1970 en s'interrogeant sur les continuités et les inflexions introduites par la mise en place d'une nouvelle enquête portant spécifiquement sur les RPS, à la suite des rapports de Nasse et Légeron (2008), puis de Gollac et Bodier (2011). Si la tentation positiviste est toujours associée à l'approche statistique – observer pour expliquer puis agir – elle est particulièrement marquée dans l'impulsion fournie par le rapport Nasse et Légeron. On sait en effet que ce dernier préconisait de parvenir à un consensus sur un outil de mesure au-delà du dissensus entre les modèles explicatifs du phénomène. Le collège d'expertise va ensuite, au contraire, prendre acte des controverses scientifiques sur l'interprétation des RPS, et recommander, comme les auteurs des premières enquêtes sur les conditions de travail, de développer des explorations qualitatives aux côtés des investigations quantitatives du phénomène. Mais la force des attentes politiques et la puissance des chiffres comme gage de scientificité supérieure ne risquent-elles pas d'occulter le caractère irremplaçable des approches cliniques du travail, notamment quand il s'agit d'agir sur les situations pathogènes ?

Pour **T. Chakor** et **C. Massot**, les figures de consultants et d'experts agissent à partir d'une prescription institutionnelle assez faible de leur activité. Si on y ajoute la diversité des ressources épistémologiques

sur lesquelles ils s'appuient, on comprend que cela se traduise par une grande diversité de figures de métier : « expert conseil », « administrateur de la preuve », et « initiateur » ont des points de vue très contrastés de la nature de leur expertise comme du rôle attribué aux acteurs de l'entreprise.

M. Lorient et **D. Sall** analysent le paradoxe des TPE, qui génèrent moins de plaintes de stress que les grandes entreprises. Ce phénomène renvoie en fait à deux contextes bien différents. Celui où les craintes sur l'emploi contraignent au silence des salariés en souffrance. Celui où les problèmes sont résolus en amont de manière informelle et solidaire, grâce à la proximité sociale et affective entre les membres de la structure. Cette contribution est suggestive, en ce qu'elle peut être transposée dans bien d'autres contextes, pour interroger plus systématiquement les significations inattendues de l'absence d'expression de la souffrance au travail.

2 Trois articles permettent de donner une première vue synthétique du type de démarches de prévention impulsé par l'Anact et son réseau. **Ph. Douillet** en dresse un bilan très positif, insistant sur le recul du déni et les progrès de l'approche organisationnelle et de la prise en compte de la dimension subjective du travail, au prix d'un certain pragmatisme dans l'adaptation en situation des modèles épidémiologiques de type Karasek. Selon lui, ces démarches ont permis un renouveau du dialogue social en entreprise – en le débloquent souvent par l'instruction des réalités du travail – et de faire progresser la prise en compte du travail comme facteur de performance et d'efficacité. Un entretien avec deux chargés de mission du réseau Anact-Aract (**B. Grandjacques** et al.) et un étudiant en ergonomie, permet d'explicitier, exemples à l'appui, l'une des méthodes privilégiée et féconde d'approche des RPS à l'occasion, notamment, de leur inscription dans le DUER. En restituant leur expérience, ces intervenants montrent concrètement comment mettre au jour, derrière des difficultés interpersonnelles, des dysfonctionnements organisationnels. Quant à **Sylvie Cartoux**, qui s'appuie explicitement sur la clinique de l'activité, elle se fonde principalement sur une expérience d'intervention dans une association prenant en charge des personnes handicapées pour montrer comment il a été possible de permettre aux salariés de s'engager dans un processus de co-construction de l'activité et de nouvelles règles : soigner le dialogue social, impliquer dirigeants et managers, associer les professionnels au processus, autant de conditions *sine qua non* du succès de l'intervention.

3 Deux contributions s'intéressent à des acteurs-clés trop souvent laissés dans l'ombre, les dirigeants d'entreprise et les managers. Toutefois, elles le font en s'écartant du modèle d'intervention privilégié par l'Anact, ce qui mériterait débat : ce dernier interdit-il d'interroger le travail de ces acteurs ? **M. Ridgway**, à partir de l'exemple d'une intervention en psychodynamique du travail, à la demande de la direction d'entreprise, affronte une des limites traditionnelles de ce type d'approche : conçue en lien privilégié avec les travailleurs, sa légitimité est insuffisante pour être prise en compte par les dirigeants. Or, dans le cas présenté, il a été possible de surmonter leurs résistances – dans des conditions qui demeurent sans doute décrites ici de manière un peu allusive –, grâce à une relation suivie avec le premier dirigeant. D'où des propositions d'aménagement de la méthodologie standard de ce courant de recherche-action, jugée indispensable, mais confrontée au risque que les interventions qu'il inspire maintiennent en état les situations pathogènes, voire les aggravent. **S. Pezé** s'appuie quant à lui sur des entretiens auprès de 24 managers et des observations conduites au sein d'une entreprise pour recenser leurs modes de gestion de la souffrance de leurs collaborateurs, quelle que soit la source apparente de cette souffrance. Il retrouve les trois modes de régulation déjà identifiés en sciences de gestion (remarquer la souffrance, l'évaluer et la ressentir, trouver une solution adaptée) et les deux grands types d'issue à ces situations, « par le haut » (le plus fréquent),

et « par le bas ». Mais à partir de ce constat, les sciences de gestion se contentent généralement de recommander davantage de compassion de la part des managers, sans s'interroger sur ses conditions concrètes, organisationnelles et sociales d'exercice. D'où l'impératif d'une attention nouvelle au travail du management, lui-même trop souvent « empêché », comme l'a montré M. Detchessahar (2011).

4 Enfin huit articles ou entretiens viennent apporter des éclairages concrets sur des secteurs professionnels et/ou sur des démarches en cours ou des interventions réalisées en matière de prévention des RPS. Deux portent sur le thème très controversé de l'usage des outils statistiques, soit pour montrer, de manière très convaincante, à quelles conditions ils peuvent soutenir les échanges sur le travail et ouvrir de nouveaux possibles dans la définition de la réalité (**M. Gilles**); soit pour montrer quels sont leurs dangers et en quoi ils doivent toujours être complétés par des approches qualitatives, seules à même de mettre sur la piste de la prévention primaire (**J.-Y. Ottmann**).

A.-C. Hinault cherche à montrer la spécificité d'une intervention – le cas est celui d'un grand organisme de formation professionnelle – quand elle est adossée à la sociologie, et donc particulièrement attentive au jeu d'acteurs, à leurs représentations, au risque d'instrumentalisation de l'expert, au sens des plaintes, aux dysfonctionnements d'ordre systémique. Bien des réflexions présentées rencontreront l'expérience d'intervenants formés dans d'autres disciplines, dont on sait combien la pratique professionnelle est souvent pluridisciplinaire. Par exemple, un ergonome de formation rencontrera le même obstacle d'une focalisation initiale des plaintes sur les questions d'emploi ou de statut, gênant une mise en débat des questions de travail et de métier. Mais, quelle que soit leur formation initiale, les consultants ne doivent-ils pas tous se forger un savoir-faire d'ordre sociologico-politique afin de pouvoir identifier le champ des possibles en matière de modification du jeu des acteurs, qui conditionne la prise en compte de leurs préconisations ?

Deux éclairages sont proposés à propos d'EPHAD. Le premier (**E. Piraudon**) est porté par un parcours peu banal : celui qui a conduit une consultante ayant produit des diagnostics et préconisations pour ce type de structure – inspirés par les méthodes de l'Anact –, à la direction d'un même type d'établissement : cela lui a permis de mettre en pratique ce qu'elle a toujours préconisé, au prix d'une forte présence sur « le terrain », au plus près du travail ; la « bien-traitance » des personnes âgées étant selon elle la clef de la prévention des RPS. Le second est celui d'un intervenant, M. Raybois, mettant en œuvre la démarche de la clinique de l'activité, fort critique à l'endroit de la notion de RPS. Dans le cas rapporté « l'organisation du travail limitait le développement des règles de métier et du collectif dans la mesure où celui-ci mobilisait l'ensemble de ses ressources afin de tenir « dans les temps » (...) la question du soin, centrale dans ce métier, était collectivement peu discutée ». Le dialogue entre les soignants et les cadres autour de l'organisation du travail a permis de transformer à la fois l'emploi du temps et les manières de faire des soignants.

Le cas de la Fonction publique territoriale fait l'objet d'un entretien avec un cadre territorial, par ailleurs syndicaliste et chercheur, **K. Lakjaa**. Il dresse un tableau très complet de la crise et de la reconfiguration organisationnelle d'un secteur comptant près de 2 millions d'agents. Les phénomènes liés aux RPS y semblent particulièrement développés, en lien avec l'existence d'un double système d'autorité (managérial et politique) combiné à la pression des usagers. L'émiettement des employeurs, comme des organisations syndicales et, jusqu'il y a peu, la faiblesse des prérogatives des CHSCT forment autant de facteurs défavorables à la santé au travail. Quant à l'accord relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique, il est encore trop récent pour pouvoir en évaluer l'impact.

F. Cochet, consultant occupant des responsabilités au cabinet SECAFI, tente d'évaluer les politiques de prévention mises en place au sein de France Télécom-Orange. Ayant la chance de s'appuyer sur deux grandes vagues d'enquêtes statistiques (2009, 2012) comportant des questions communes, et dont la seconde a été pensée et administrée par SECAFI, il souligne le contraste des évolutions selon les domaines considérés. L'aspect le plus positif est sans doute le déplacement des critiques émises par les salariés du domaine du management vers celui de l'organisation du travail. Mais les indicateurs en termes de « demande psychologique » restent très supérieurs aux moyennes nationales et les salariés s'impatientent. Syndicalistes et direction semblent s'être rapprochés autour de l'enjeu du travail et de son organisation, sans que des avancées significatives ne soient observables sur ce plan, pour une série de raisons que l'auteur énonce. L'auteur souligne ainsi le fait que les innovations en la matière en restent souvent au stade expérimental, avec la tentation de leur donner des moyens hors norme garantissant leur succès local mais interdisant leur généralisation.

Enfin deux contributions traitent d'intervention dans des contextes organisationnels basés sur le principe du *Lean Management*, dans la construction navale (**E. Peltier** et al.) et dans une cuisine de la restauration collective (**E. Montreuil**). Dans les deux, cas une des sources des RPS tient au caractère fort peu participatif de l'introduction du changement organisationnel. Les compromis antérieurs sont détruits sans que de nouveaux aient eu le temps de se mettre en place, sous l'effet de la recherche d'une efficacité productive immédiate. La seconde étude soulève une question plus générale : importée du Japon, cette méthode organisationnelle n'est-elle pas condamnée à produire des effets pathogènes – ce que tendent à montrer les enquêtes européennes – dès lors que bien des dimensions du contexte sociétal qui a permis leur succès sont absentes dans les contextes où il est nécessairement partiellement appliqué ?

On le voit c'est un dossier très riche – autant par ses apports que par les pistes et les questions qu'il soulève – à propos de cet enjeu devenu central des conditions de travail et des risques professionnels, les RPS, que propose cette nouvelle Revue.

1 Voir Yves Clot (2010).

2 « Risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

3 La seule d'ailleurs qui mérite pleinement le nom de prévention. En tous cas, s'agissant de la « tertiaire », on ne voit guère ce qui la distingue d'une logique de simple réparation.

4 Une partie de la population dite « inactive » se trouve d'ailleurs également en inactivité professionnelle plus ou moins contrainte par l'état du marché du travail et/ou son état de santé, si on en croit son état de santé également relativement dégradé par rapport aux actifs occupés.

5 On revient plus bas sur cet exemple, qui fait l'objet d'une contribution dans ce dossier (Loriol et Sall).

6 Marc Loriol (2010) a montré à quel point l'usage du mot « stress » pouvait varier d'un milieu professionnel à un autre.

Bibliographie

Clot, Y. (2010) *Le travail à cœur. Pour en finir avec les Risques psychosociaux*, La Découverte.

Detchessar, M. (2011), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème... mais la solution », *Revue française de gestion*, mars, n°214.

Gollac, M. et Bodier, M. (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du ministère du Travail, de l'emploi et de la santé.

Loriol, M. (2010), « La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail », dans *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10.

Nasse, P. et Légeron, P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, Rapport remis à Xavier Bertrand, Ministre du travail, des relations sociales et de la solidarité.