

# Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance

---

Dans un débat devenu foisonnant, le tout récent rapport « Bien être et efficacité au travail » de Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud (présenté en février 2010 au Premier ministre) retient tout particulièrement l'attention. Bien sûr, ce n'est qu'un rapport. Il a d'ailleurs été peu commenté, peut-être simplement du fait du calendrier. Il ne propose pourtant rien moins que de déplacer l'enjeu et la responsabilité des entreprises, de la prévention du stress à la promotion du bien-être ! Dans une période de crise, laquelle succède à deux décennies de victoire idéologique sans partage du libéralisme économique et financier, déplacer ainsi la finalité des employeurs n'est pas anodin. Qu'on en félicite les auteurs est une chose. Souligner le caractère innovant de ce rapport paraît légitime.

## Un trou dans le paysage ?

L'innovation n'est pas dans l'initiative. Elle n'est pas isolée. Depuis 2007, le gouvernement s'est intéressé fortement à l'enjeu de la santé au travail ; de Xavier Bertrand qui a érigé 2008 en « année des risques psychosociaux » et commandité le rapport Légeron-Nasse, jusqu'à ce rapport à François Fillon, en passant par Xavier Darcos et sa tentative tout juste avortée de « shame and blame » dans l'application de l'ANI de 2008 sur le stress au travail.

Elle n'est pas non plus dans la forme. Passons rapidement sur l'abord agaçant du sacrifice à la « norme communicante » que constituent les inévitables « 10- propositions- que- n'importe- quel- consultant- pourra- reprendre- à son- compte-, une fois converties en PPT ». Passons également sur le réflexe désormais banalisé d'une rédaction de ces propositions en « fiches-actions ». C'est cohérent avec le goût supposé des dirigeants d'entreprises pour des « solutioniques » censées donner des gages de volontarisme et de pragmatisme. L'usage des « bullet points » et des verbes à l'infinitif, débouche ainsi sur un catalogue de « recettes » bien difficile à hiérarchiser.

C'est sur le fond que ce rapport présente deux grandes innovations. Après des années d'évitement et de déni (ou de dénonciation impuissante) - dont France Télécom est le symbole - un patron, une DRH et un syndicaliste s'accordent sur une formulation « lisible » qui vaut acceptation du fait social que constitue désormais la « santé psychologique » au travail. Les trois pages d'avant propos sont quasiment un manifeste ! De manière concise, mais assez précise, la liste des onze « familles de facteurs de stress » retenus par les auteurs, y compris dans l'ordre proposé, constitue une base de travail plutôt complète et sans simplification abusive. Font partie de cette liste : réorganisations, crainte du chômage, exigences clients, nouvelles technologies, taylorisation du tertiaire, intériorisation de la financiarisation, la mondialisation, le reporting et même, « certains comportements managériaux »... Cette fois, les auteurs qui sont des dirigeants, se mouillent. Ils ne se contentent pas de dégager en touche, en soulignant qu'il y aurait des préalables à l'action, comme retravailler d'abord les définitions ou attendre les résultats d'une mesure du phénomène par exemple. Plus encore, ils ne tentent ni de justifier les entreprises (au nom du fameux TINA ; « there is no alternative ») ni de se défausser sur l'environnement (la crise morale des institutions traditionnelles par exemple). Bien au contraire, ils déclarent que « si l'entreprise ne fait pas toujours partie du problème, elle fait toujours partie des solutions ». Pour ceux qui cherchaient encore une définition simple de la RSE, cette « affirmation » est à encadrer.

Ensuite, ce court rapport positionne le sujet à un autre niveau qu'à l'habitude. Toujours en avant propos des 10 propositions, ils écrivent : « *parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, nous n'avons pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour nous l'amélioration de la santé psychologique au*

# Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance

---

*travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise. En France, la fierté du travail bien fait occupe une place importante. Le métier n'est pas qu'une source de rémunération : il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et de lien social. Ce lien essentiel avec le travail place l'entreprise au cœur des solutions ». Dit autrement, le sujet n'est pas le stress ou même les risques psychosociaux. Il est dans l'assignation à l'entreprise d'une responsabilité de promotion du bien-être au travail. Bigre, et l'UIMM n'a pas moufté !*

## **Ou un pétard mouillé...**

Certes, il faut rester prudent. Nous avons changé d'ère gouvernementale. La santé au travail (comme on l'a vu sur l'écologie, et le « ça commence à bien faire ! » présidentiel) pourrait bien connaître un positionnement plus modeste dans les priorités du nouveau ministre du Travail. On peut toujours relativiser en soulignant que les auteurs et leurs propos n'engagent qu'eux-mêmes. A voir. Ce rapport est signifiant justement par ses signataires qui, répétons-le, ne sont pas des experts. Fallait-il que la crise soit là ? Fallait-il ce trio particulier pour dire cela ? Fallait-il le mandat d'un Premier ministre pour que cela soit dit ? Qui sait.

Ce qui est sûr en revanche, c'est qu'il y a peu encore, que des « patrons » disent cela les aurait exposé à un procès en trahison<sup>1</sup>. Bien sûr, certains pourront faire remarquer qu'il n'y a là que la répétition d'une vieille technique de diversion. Quand tout va mal, que la crise est là, qu'on ne veut rien lâcher de concret, il est toujours possible de montrer la lune à ceux qui attendent quelque chose du propriétaire du doigt. D'autres insisteront pour constater que c'est « encore une manière de se tirer une balle dans le pied » dans la guerre de compétitivité avec des pays qui ne se payent pas le luxe de chercher le bien être de leurs milliards d'habitants ! ». Plus cyniques et suspicieux encore, certains voudront reconnaître là, la vieille tactique du « baiser de l'ours »<sup>2</sup>. Ce n'est pas non plus dit ou écrit comme le double projet d'Antoine Riboud. Bref, dire n'est pas faire.

Tout cela est vrai, mais ce rapport a de la gueule ! S'il ne constitue pas encore une nouvelle doctrine managériale, il ouvre une perspective de gestion de la santé au travail, non pas en tant que telle, mais comme élément du bien-être au travail, lui-même promu comme un élément constitutif de la performance. Là est l'important. Là est l'innovation et le fil à tirer.

## **La santé psychologique au travail est bien un fait social**

Pour le gestionnaire en entreprise, en effet, le stress et les risques psychosociaux (voire l'ensemble de la RSE) sont des objets décidément très mal aisés à intégrer, voire franchement suspects. Non pas évidemment (pour paraphraser Jacques Barthélemy) que l'on nie « l'évolution de la nature des risques professionnels (avec l'émergence des risques psychosociaux) qui touchent des secteurs comme celui des services auparavant moins exposés de ce point de vue ». Il y a là un fait social, réel, durable et bientôt mesuré, sur le terrain de la santé des travailleurs. Le « Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail » (INSEE, DARES, DREES, constitué fin 2008 et présidé par

---

<sup>1</sup> Les oreilles de Louis Schweitzer doivent encore siffler du mal que des dirigeants ont pu dire de lui quand il a lancé avec la Halde des « testings » pour démontrer la réalité des discriminations à l'embauche chez ses amis de grands groupes.

<sup>2</sup> En élargissant au maximum l'objet d'un problème qu'on ne peut plus éviter, on en dilue la portée immédiate, tout en faisant semblant de l'embrasser. Cela permet au bout du compte de désamorcer la chose tout en restant impeccablement correct politiquement ; plus volontariste que moi, tu meurs !

## Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance

---

Michel Gollac) a rendu un premier travail en octobre 2009 de synthèse des « indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux » disponibles. Il part du constat des « éléments convaincants de la littérature épidémiologique sur les effets des facteurs de risques psychosociaux au travail sur la santé ». Sur la base des données disponibles, ce Collège souligne les enjeux d'accroissement des risques (de + 50% à + 100%) sur les maladies cardiovasculaires, la santé mentale et les troubles musculo-squelettiques. Ces derniers constituent en 2008, loin devant toutes les autres maladies professionnelles et en progression, la première maladie professionnelle reconnue (75%). Ces constats s'ajoutent à d'autres réalisés dans la période récente. L'enquête Sumer de 2003, exploitée à l'aide du modèle de Karasek, chiffre à 23 % la proportion de salariés en situation de risque pour la santé. L'AFSSET de son côté souligne qu'en France, les consultations pour risque psychosocial sont devenues en 2007 la première cause de consultation pour pathologie professionnelle. En 2009, l'Institut de Veille Sanitaire déclare que la santé mentale au travail est devenue un enjeu majeur de santé publique. Bref, de manière non discutable, la santé au travail est un problème que ni l'automatisation, ni la croissance ne résoudront le temps aidant.

### **Stress et risques psychosociaux sont des thèmes féconds pour les juristes, les syndicalistes et les hérauts de la critique ...**

Ce fait social acquis, il constitue un thème porteur pour beaucoup, ce qui explique en partie aussi son succès. D'un point de vue juridique, le paysage n'est pas complet, mais il est déjà bien installé. « Les employeurs ont le devoir de s'en préoccuper, ne serait-ce qu'eu égard à l'obligation générale de sécurité de résultats à laquelle ils sont soumis (...) » rappelle encore Jacques Barthélemy. Au-delà de la reconnaissance des pathologies professionnelles, voire des suicides en accidents du travail ou en accidents de service pour les fonctionnaires, il ne reste plus qu'à la justice d'y apporter sa pierre, avec la perspective de procès en correctionnel ou au pénal sanctionnant la responsabilité personnelle de dirigeants<sup>3</sup>. Rien de tel en effet que la menace des « oranges » pour sensibiliser les dirigeants d'entreprise, notamment ceux qui ne peuvent exercer sans un casier vierge. Il reste que d'un strict point de vue gestionnaire, cela ne concerne l'entreprise que parce que le « droit est mal fait » et que les entreprises sont légalistes, quand elles le peuvent !

D'un point de vue syndical, le stress est évidemment un levier intéressant. Il est partout. Pour les plus constants dans la dénonciation, il est aisé d'accuser les entreprises de l'alimenter, de le susciter, par action, par intention ou par omission. C'est toujours vrai à condition d'amalgamer la densification abusive du travail et des temps, l'enrôlement sans contrepartie de la subjectivité et l'abandon du management au profit d'une « sur-gestion » pathogène, avec ce que les entreprises ne peuvent pas ne pas faire dans ce qui s'appelle la motivation, la pro activité, la recherche d'optimisation pour des organisations plus efficaces, des pratiques RH personnalisées ... Un processus d'entretien individuel peut ainsi, faute de réunir certaines conditions, faire l'objet d'un référé en annulation compte tenu du stress que génère

---

<sup>3</sup> Un premier procès en correctionnelle devrait être tenu d'ici quelques mois sur une affaire de suicide « professionnel ».

## Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance

---

l'appréciation du personnel<sup>4</sup>. Le pouvoir d'organisation de l'employeur est désormais limité au nom des risques sur la santé physique et mentale des travailleurs<sup>5</sup>.

Enfin, l'émergence de la souffrance et de ses pathologies offre l'espace d'une nouvelle expression de la défense des faibles contre les nouvelles formes de domination, d'injustices, d'exclusion et/ou de précarisation. L'inclinaison compassionnelle dont nos médias sont friands offre une caisse de résonance. Le besoin d'un renouvellement des arguments de la critique politique du néolibéralisme, déprotecteur et destructeur de lien social, y trouve des expressions. Certains fustigent les intentions malignes et la duplicité de ceux qui l'organisent ainsi pour en faciliter la prédation de la valeur (les dirigeants, les capitalistes financiers...). D'autres s'alarmeront simplement de l'ignorance coupable des employeurs s'agissant des précautions ou dispositifs compensatoires (de l'ordre de la reconnaissance par exemple). Dans tous les cas, la cause est entendue. Le travail et le management rendent malade ou tuent.

### **Un fait social avéré ne fait pas en soi un objet de gestion**

Le fait social acquis dans ses conséquences au moins, le domaine de la santé au travail reste largement problématique s'agissant de l'intégrer à la recherche de performance par les entreprises. Si tout le monde peut être rapidement d'accord avec l'idée qu'un travailleur en bonne santé a des chances d'être plus efficace qu'un travailleur malade, il n'est toujours pas démontré qu'un « travailleur heureux et en bonne santé travaille vite et bien ». Il n'y a pas de lien évident entre le « bien être » et l'efficacité, et encore moins entre le bien être (des travailleurs) et la performance (de l'entreprise). Comme il y a du travail qui ne produit pas de valeur, il y a des salariés en situation de risque (voire en mauvaise santé) qui sont « efficaces ». Il peut même y avoir des salariés en « bien-être » qui ne sont ni efficaces, ni performants, surtout si leur « bien être » est notamment fonction de rémunération très élevées ! Si le bien-être était **déjà** constitutif de la performance des systèmes de production, le problème de la santé au travail (ou de la maladie professionnelle) ne se poserait pas. Et c'est bien ce que suggère ce rapport. Si l'on se limite à la santé et/ou, en creux, aux risques psychosociaux, cette manière de « construire socialement la souffrance », met directement en cause le travail en général (au moins subordonné) et le management en particulier. La notion émergente de « harcèlement managérial » en rend compte. Là encore, les juges interviennent (AEF n°123269) : « Peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique », Chambre Sociale de la cour de Cassation, arrêt du 10 novembre 2009, après que la cour d'appel de Paris (AEF n°89239) reconnaissait que le comportement managérial d'un employeur peut constituer un harcèlement moral « collectif et individuel » (11 octobre 2007).

Car enfin, le management est par construction finalisé sur la performance. Tant que le bien-être n'en fait pas partie, comme c'est bien le cas aujourd'hui, l'entreprise est l'espace d'un conflit d'intérêts irréductibles et de gestion de contradictions. C'est pourquoi, pour les gestionnaires, la recherche de la performance, même « dégradée » pour les besoins de la prévention des risques, ne peut qu'être concurrente de la santé. L'enjeu s'étend au fur et à

---

<sup>4</sup> CF. le cas de l'évaluation de WKF sur ce sujet. Le TGI de Nanterre déclare illégal le projet de système d'évaluation (AEF n° 100912 et n° 100973) suite à un rapport d'expert (CE CHSCT) sur « l'évaluation de l'impact de ce nouveau mode d'évaluation sur l'organisation, les conditions de travail et la santé des salariés ».

<sup>5</sup> L'arrêt de la Chambre sociale de la cour de Cassation (affaire Snecma) du 5 mars 2008 confirme qu'il appartient au pouvoir d'appréciation des juges du fond de constater que l'organisation envisagée est de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs concernés et à en suspendre la mise en place. (AEF n°92949)

## Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance

---

mesure que la santé intègre, non seulement la garantie de l'intégrité physique et la prévention des risques physiologiques (cas des produits CMR), mais également le harcèlement, les risques psychosociaux, et maintenant, la santé « mentale » ou psychologique.

### **So What pour les gestionnaires ?**

Evidemment, l'absurde nous guette. A moins de revenir à l'apologie de l'artisanat (voir Richard Sennett, « Ce que sait la main »), non seulement le travail n'est pas la santé, mais par extension, tous les systèmes de production intégrant le souci de la performance (y compris la fonction et les services publiques) sont des dangers pour la santé publique. Le management est alors, à tout coup, érigé au rang de source de risques immédiats et quasi universels sur la santé publique. Bref, le management est le mal, tout simplement et irrévocablement. Il est vrai, mais ce pourrait être du Pierre Dac mâtiné de Docteur Knock, que le seul fait d'être en vie expose à la mort. De même, le risque de la maladie ne pèse que sur les biens portants. Et l'on voit bien que c'est un risque d'autant plus grand que les gens en bonne santé sont les plus nombreux. N'échappent aux risques que ceux qui sont déjà malades, malades en sursis (souffrant), ou morts ! Et que dire alors de tous ceux qui sont d'autant plus inquiets, malades et dépressifs qu'ils ont perdu leur travail, ne serait-ce qu'une fois dans leur vie professionnelle. Et que faire ou dire à ceux qui craignent, avec raisons, de le perdre un jour, voire de n'en jamais trouver à la hauteur de leur dignité d'être humain et de citoyen ?

### **Parlons-en ?**

Le stress est un symptôme ; celui de la présence d'effets des stressseurs de type psychosocial, et donc un indicateur de risques. Le stress est en même temps une cause avérée de pathologies ; augmentation de sécrétions d'hormones et/ou, augmentation de la tension artérielle et/ou, modifications de comportements à risques comme les consommations de tabac ou d'alcool. Mais ces effets ne sont pas toujours directs. Ils résultent de combinaisons complexes. Ils sont « à mèche lente » (différés dans la durée longue parfois) et toujours idiosyncrasiques (en termes simples, cela dépend des gens). Notamment liées à la durée d'exposition, la prévention de ces pathologies est de l'ordre d'une gestion du risque et donc d'un raisonnement probabiliste. Dans le champ médical, la santé mentale ou psychologique n'a rien à voir avec la prévention de « vraies » pandémies (aviarie ou H1N1 par exemple), dont les causes (les responsabilités et avec elles, l'affectation de l'essentiel des coûts) sont externes aux systèmes de production et de management. Autre caractéristique, le report des coûts sur le système de santé publique reste la règle, sauf partiellement dans le cas des maladies dument reconnues comme professionnelles. Tant qu'il sera possible aux entreprises de confier à la protection sociale ses « externalités négatives » (difficiles à chiffrer), les logiques gestionnaires à l'œuvre y tendront. Notons quand même au passage que faute de « succès » des pandémies virales, les risques psychosociaux constituent au moins du grain à moudre pour les médecins du travail qui cherchent encore leur place dans les entreprises. Cela ne les mettra pas pour autant à l'abri du débat et des ambiguïtés.

### **Pas si simple ! Gérer des risques revient à fixer les limites de l'acceptable...**

En effet, le domaine de la santé au travail (et de la santé publique) est particulier, comme le souligne Emmanuel Henry dans « Les nouvelles dimensions du politique » (CF. notre recension AEF n° 125704 du 14 janvier 2010). Le seul fait de mettre sur la place publique le débat « démocratique » sur les compromis à faire peut être dysfonctionnel, voire contreproductif. En effet, « l'étude de la santé au travail met en évidence comment une société

## Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance

---

génère des zones d'ombre (...), des zones de méconnaissance »... lesquelles limitent par construction la légitimité des politiques de santé au travail. Ces zones sont, sinon volontaires, en tout cas nécessaires comme condition de poursuite des activités potentiellement dangereuses. Or, avec le stress et les risques psychosociaux, tous les secteurs et tous les niveaux sont concernés. Pour comprendre cela, il rappelle que la gestion des risques professionnels consiste à fixer un niveau de risque « acceptable ». Or, « ce risque ne peut être défini autrement que comme un risque socialement accepté, c'est-à-dire justifié aux yeux des acteurs amenés à intervenir dans le processus décisionnel de sa définition (...) et imposé avec succès à ceux qui en subissent les conséquences ». Bref, c'est un rapport de force que sanctionne ou formalise les employeurs ou les pouvoirs publics, mais très loin de la publicité et de la « transparence » réputées nécessaires à toute bonne négociation entre partenaires sociaux. Le constat est que ces compromis ne peuvent être effectifs qu'à la condition de n'être pas explicites, de rester dans le non dit. Ces arbitrages en effet (sur les niveaux ou durées d'exposition, délais de mise en conformité, ...) avalisent l'existence d'un risque à destination de populations professionnelles tout autant qu'elles les réglementent. Dire publiquement ces arbitrages reviendrait à reconnaître « que l'adoption d'une réglementation protectrice des travailleurs implique *malgré tout*<sup>6</sup> que certaines catégories de la population ont des droits moins imprescriptibles que d'autres à la préservation de leur santé ». Il n'est pas un politique (ou un CHSCT) qui puisse assumer cela publiquement.

Enfin, le contexte de crise ne facilite pas le débat. L'explosion du chômage, la tendance confirmée bien avant la crise à la précarisation croissante sont là. L'indécence morale et technique des inégalités que ne contredisent pas les politiques récentes en France en rajoutent. Les inquiétudes légitimes sur l'avenir de la planète et la perte de confiance dans les dirigeants comme dans la pente du progrès en général laissent bien peu d'espace à l'optimisme, à la raison et à la recherche de solutions. La prime d'audience aujourd'hui est à la surenchère dans la compassion (des souffrances), dans la dénonciation (de l'incurie des dirigeants comme des politiques) ou le fatalisme (devant des contraintes désormais mondialisées).

### **Jeter le bébé avec l'eau du bain ?**

Il est courant de pester contre le « mauvais » temps, entre collègues, sur le chemin de la cantine par exemple. Jusqu'au jour où l'on se rappelle que le temps n'est ni bon, ni mauvais. Jamais. Il est ce qu'il est. Par contre, il arrive effectivement qu'il soit très désagréable de subir un temps pour lequel nous ne sommes pas bien équipés. La veste est mouillée. C'est vrai, mais la pluie n'y est pour rien. Si « faute il y a », c'est dans notre imprévoyance en matière d'imperméable. Ce n'est qu'une métaphore. Les inégalités ou la crise ne sont pas des phénomènes naturels mais des conséquences de l'activité, des choix humains et des rapports de force.

On veut insister ici sur le fait que les équilibres antérieurement établis ont eu un début. Il n'est pas anormal qu'ils aient aussi une fin. Les liens sociaux construits à un moment se transforment, cela n'indiquent pas nécessairement un délitement. Des institutions et des collectifs s'affaiblissent, les individualités s'affirment et se revendiquent comme telles. Cela n'indique pas que les individus sont condamnés à l'anomie, l'asocialité et l'isolement, mais certainement qu'il reste à inventer une société d'individus et pour cela, une nouvelle compréhension de la performance.

---

<sup>6</sup> C'est nous qui soulignons.

## Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance

---

Il n'est donc aucunement question ici d'irénisme. Les conditions **de** travail se dégradent, inégalement mais sensiblement ; c'est une réalité repérée depuis au moins 1995. Les évolutions des conditions **du** travail tendent à en précariser le recours, dévaloriser l'expérience, exclure les moins qualifiés, les plus jeunes, les plus vieux... ; c'est également une réalité encore renforcée par la crise. Les réflexes managériaux hérités (densification, réduction des coûts salariaux et associés comme les surfaces de bureaux, délocalisation, gestion par les chiffres et la norme, refus des conflits...) ont déjà trouvé leurs limites et font peser sur le « facteur travail » les efforts de la compétitivité. C'est vrai. Les rapports de force sont tels que, quand bien même la responsabilité des systèmes financiers, proprement fous, paraît avérée s'agissant de détruire des pans entiers de valeurs économiques réelles (et des gens avec), les systèmes responsables (et leurs dirigeants) sont les premiers à rafler la mise des efforts collectifs consentis pour « sauver les meubles ». C'est bien notre constat aussi. Mais, de là à surfer sur la vague dépressive pour dire que le travail n'est plus une valeur (notamment en France), que le travail ne crée pas de valeur (quand bien même ce serait en Chine), que le travail n'a pas de valeur (notamment pour celui qui se réalise en le réalisant), que le travail n'est que contrainte et usure, que la gestion n'est que dérive et domination..., il est un pas qu'il ne faut pas franchir. Il nous éloignerait des pistes de sorties par le haut.

\*  
\*      \*

Alors, ne boudons pas un rapport rendu au Premier ministre et rédigé par des dirigeants (dont deux sont des représentants crédibles du patronat privé) quand ils expriment « dans leur perspective de praticiens » que le bien-être ne doit attendre, ni la croissance, ni la science, ni des retombées d'une performance économique et financière à venir, mais que le bien-être *est* la performance. Réjouissons nous qu'ils soulignent l'implication indispensable de la Direction Générale et de son conseil d'administration avant d'en appeler à la responsabilité des managers. Ces derniers, on le sait bien, ne peuvent indéfiniment servir d'otages des dérives en cours...

Dans les cycles d'apprentissage, l'acceptation de la réalité est un préalable à la réflexivité<sup>7</sup>. Ce rapport y contribue. En associant bien-être et performance, non dans un rapport utilitariste (dans un sens ou dans l'autre) mais ontologiquement, il propose un déplacement des termes<sup>8</sup>. En balisant des champs possibles par une liste de propositions, il participe d'une conceptualisation nécessaire à l'expérimentation et donc à l'action. L'avenir dira s'il s'agit là d'un acte manqué, d'une simple trace politico-médiatique qu'effacera la prochaine vague, ou s'il s'agit d'une inflexion à marquer d'une pierre blanche, et pas seulement pour la prévention des risques psychosociaux...

Xavier BARON

---

<sup>7</sup> La négociation sur le harcèlement et la violence au travail vient d'aboutir (le 26 mars), notamment du fait de l'acceptation du Medef de la prise en compte de l'organisation du travail et du management dans les possibles causes de violences et de harcèlement.

<sup>8</sup> Utopie sans doute, mais pas plus que celle qui fait de Amartya Sen un prix Nobel pris très au sérieux avec l'idée de Bonheur National Brut ou de qualité de vie en complément du PIB ou du revenu en dollars.