

Introduction

*À tous ceux qui œuvrent quotidiennement pour que le travail soit un plaisir,
une source de réalisation et d'épanouissement... et aux autres
en espérant leur transmettre ce désir et les y encourager...*

Les accidents du travail et des maladies professionnelles causent la mort de deux millions de personnes chaque année¹. En plus des décès liés au travail, 268 millions d'accidents du travail non mortels – suivis d'au moins trois jours consécutifs de congé – et 160 millions de nouveaux cas de maladies professionnelles sont à déplorer annuellement.

Ces chiffres ne nous concernent pas direz-vous, ceci est bien loin de nous... Détrompez-vous !

En France, un quart de la population active âgée entre 15 et 64 ans qui travaille ou qui a déjà travaillé, soit 9,2 millions de personnes, déclare un problème chronique de santé ou un handicap selon le ministère du Travail². Les troubles musculo-squelettiques (douleurs de dos et/ou dans les membres) représentent 40 % des affections signalées, les problèmes cardiaques, circulatoires ou tensoriels 11 % et les dépressions 7 %.

1. Rapport de l'Organisation internationale du travail, 2005.

2. *Premières Synthèses*, mai 2004.

La presse n'a de cesse de relater le stress, le mal-être¹ et les cas de suicides² dans les entreprises françaises. Les ouvrages au titre accusateur se multiplient³. Des films mettent en scène la souffrance des salariés et la violence au travail⁴.

Mais que se passe-t-il donc dans nos organisations ? Quels sont les changements à la source de cette situation ? Que font les dirigeants et leurs représentants ? Que font les partenaires sociaux ? Comment agir face à ce constat ?

Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre.

À la question « que se passe-t-il dans nos organisations ? », nous proposons dans la première partie d'analyser les nouvelles contraintes qui s'imposent aux entreprises. Nous montrons comment les contraintes d'ordre économique entrent en contradiction avec les attentes sociales.

-
1. « Le travail, genre dramatique », *Liaisons sociales magazine*, décembre 2007 ; « Stress au travail : l'état d'urgence », *L'Express*, 28 février 2008 ; « Stress, démotivation, reconnaissance. Malaise au travail », *Les Grands Dossiers des sciences humaines*, n° 12, septembre-octobre-novembre 2008 ; « Stressé, anxieux, démotivé. 10 trucs pour se sentir mieux au travail », *Courrier cadres*, n° 25, décembre 2008 ; « Stress, harcèlement, peur du déclassement... Le travail qui fait mal », *Le Nouvel Observateur*, 1^{er} octobre 2009...
 2. Renault : 3 salariés du Technocentre de Guyancourt (Yvelines) se sont suicidés entre octobre 2006 et février 2007, et un quatrième avait fait une tentative en 2005. ; PSA Peugeot Citroen : 5 ouvriers de l'usine de Mulhouse (Haut-Rhin) et 1 de la fonderie de Charleville-Mézière (Ardennes) se sont donné la mort entre janvier et juillet 2007 ; EDF : 4 employés de la centrale nucléaire de Chinon (Indre-et-Loire) ont mis fin à leur jour depuis 2004, dont 3 entre août 2006 et février 2007 ; d'autres entreprises sont touchées : France Télécom : 24 suicides en 18 mois (en octobre 2009) ; IBM, La Poste, Sodhexo, Areva, ED, HSBS sont cités dans la presse.
 3. Durieux A., Jourdain S., *L'Entreprise barbare*, Albin Michel, 1999 ; Hirigoyen M.-F., *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle. Démêler le vrai du faux*, Syros, 2002 ; Dejours C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil, 2006 ; Théry L., *Le Travail intenable*, La Découverte, 2006 ; Ramaut D., *Journal d'un médecin du travail*, Le Cherche-midi, 2006 ; Dejours C., *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Payot, 2007 ; Thébaud-Mony A., *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, La Découverte, 2007 ; Dejours C., *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Bayard, 2008 ; Pezé M., *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, Pearson, 2008 ; Moreira P., Prolongeau H., *Travailler à en mourir*, Flammarion, 2009...
 4. *Rien de personnel* de M. Gokalp (2009) ; *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés* de S. Brumeau et M.-A. Roudil (2006) ; *Sauf le respect que je vous dois* de F. Godet (2005) ; *Violence des échanges en milieu tempéré* de J.-M. Moutout (2003) ; *Ressources humaines* de L. Cantet (1999) ; « Maryflo » (émission *Striptease*) (1999).

En effet, des exigences accrues en termes de coût, de qualité, de flexibilité et de délais conduisent de nombreuses organisations à intensifier le travail en réduisant les effectifs, en exigeant une disponibilité permanente aux individus par la mise en place de la modulation des horaires, par le raccourcissement des délais de prévenance et l'augmentation de la durée d'ouverture des installations et des équipements (tôt le matin et tard le soir, y compris le dimanche). Or, des caractéristiques de plus en plus hétérogènes liées à l'âge (allongement de l'âge de départ à la retraite), au genre (féminisation de la population active), au niveau de qualification de la population active ainsi que des attentes réelles en matière de qualité de vie au travail et d'équilibre de vie professionnelle et personnelle mettent en avant la nécessité de réinventer l'organisation du travail et les pratiques de gestion des individus pour éviter l'émergence de risques multiples.

Ces risques sont déjà présents. En effet, dans une seconde partie, nous analysons les risques qui émergent du décalage entre les impératifs économiques et les attentes sociales. Des risques physiques et psychologiques mettent en danger la santé des individus et génèrent de la non-performance au sein des organisations (absentéisme, incapacité de travail, infidélité des salariés, faible productivité...). Des risques juridiques se multiplient du fait du renforcement des obligations de prévention et de protection de la santé et de la sécurité des salariés et de l'accroissement de la responsabilité du chef d'entreprise.

Des remèdes sont cependant disponibles et nous les abordons au sein de la troisième partie de cet ouvrage.

La période de crise que nous connaissons est une période de renouveau. La crise est un changement qui impose une analyse de nos pratiques et qui apparaît comme une réelle opportunité d'évoluer positivement sur le terrain des conditions de travail. Qui dit crise, dit reprise. Quand ? Nul ne s'autorise à avancer une date (trop risqué !). Par contre, il est déjà temps de s'y préparer. De quelle manière ? En supprimant au maximum la non-performance sociale de nos entreprises et donc en limitant l'absence pour cause de maladie, d'accident du travail, en réduisant l'absence de motivation et d'implication des salariés, en baissant l'absence de compétences... Comment ? En investissant et en valorisant le capital humain.

Douce utopie diront certains ! Essayer c'est l'adopter, répondons-nous ! La valorisation des personnes et l'amélioration des conditions de travail qui en résulte conduit indubitablement à l'accroissement de la performance globale de l'entreprise.

Beaucoup d'entreprises l'ont déjà compris et nous montrons dans la quatrième partie que des pratiques d'amélioration des conditions de travail sont courantes non seulement dans de grandes entreprises connues, mais que des petites voire même des très petites entreprises œuvrent dans ce sens. C'est ainsi que les pratiques innovantes d'un grand groupe (Accor), d'un groupe de taille moyenne (Delta Dore), d'une PME (Josso) et d'une TPE (Yves Fantou) sont analysées. Ces cas montrent qu'au lieu d'être perçue comme un coût, l'amélioration des conditions de travail est avant tout un investissement garant de la pérennité de l'organisation.

Alors lisez, puis osez et innovez !