

# RENDRE VISIBLES LES FACTEURS DE RISQUE DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL GRACE A LA FICHE D'ENTREPRISE

Les techniques nouvelles de conduite d'entreprise qui visent, dans un contexte de concurrence à diminuer de façon importante les coûts, en particulier, en instituant la compétition à tout niveau et reposant sur la motivation individuelle et collective des salariés ne peuvent pas être neutres pour la santé.

On peut aussi se rappeler que l'organisation pilote de la période économique précédente, le taylorisme, dont un des principes, selon la boutade de son créateur, était que le salarié était sensé laisser son cerveau au vestiaire en même temps que son chapeau, a eu de graves conséquences sur la santé physique et psychique des salariés qui y étaient soumis.

On remarquera également que de nombreux travaux sont maintenant disponibles sur l'influence des nouvelles organisations du travail et de leur management<sup>1</sup> pour la santé, en particulier pour la santé psychique.

L'article L.230-2 du Code du travail fixe les obligations du chef d'entreprise ou d'établissement en matière de protection de la santé des travailleurs. Ces obligations ne s'arrêtent pas aux seules conditions environnementales du travail. L'organisation du travail est directement concernée (L.230-2, II d, g et III a<sup>2</sup>). Se pose alors la question des critères

<sup>1</sup> « Le management peut être défini, en se référant à Michel Foucault, comme « une technologie politique » : il s'agit d'un dispositif organisateur de discours qui guident des actes, d'un savoir inscrit dans des techniques verbales et mentales qui produit du pouvoir » MISPELBLOM F., *Au delà de la qualité, démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros 1995.

<sup>2</sup> **Art. L. 230-2 extraits (...)** II- Le chef d'établissement met en oeuvre les mesures prévues au 1 ci-dessus sur la base des principes généraux de prévention suivants :(...)

d) Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé (...)

g) Planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants (...)

III - Sans préjudice des autres dispositions du présent code, le chef d'établissement doit, compte tenu de la nature des activités de l'établissement :

permettant d'évaluer l'application de ces dispositions. Des règlements spéciaux ou des normes sont disponibles pour les risques environnementaux. Pour l'organisation du travail l'absence de critère explicite constitue un frein à l'action préventive.

Pour sa part le médecin du travail investi de la mission d'éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail va devoir développer à la fois des activités de veille sanitaire de la communauté de travail et en amont une identification des facteurs de risque dans un souci de prévention primaire. Dans cet objectif il va devoir rédiger et tenir à jour une fiche d'entreprise ou d'établissement<sup>3</sup>. Il n'est pas chargé d'évaluer les risques ce qui demeure une obligation des employeurs. Il aide à cette évaluation, du point de vue de la santé, en analysant les facteurs de risque, soit à priori, si nécessaire en faisant procéder à « des

- I. a) Évaluer les risques pour la sécurité et la santé des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail; à la suite de cette évaluation et en tant que besoin, les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production mises en oeuvre par l'employeur doivent garantir un meilleur niveau de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs et être intégrées dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement (...)

<sup>3</sup> L'article R.241-41-3 du Code du travail précise: " Dans les entreprises et établissements de plus de dix salariés, le médecin du travail établit et met à jour une fiche d'entreprise, sur laquelle sont consignés notamment les risques professionnels et les effectifs de salariés exposés à ces risques.

Cette fiche est transmise à l'employeur. Elle est tenue à la disposition de l'inspecteur du travail et du médecin inspecteur régional du travail. Elle est présentée au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en même temps que le bilan annuel prévu à l'article L. 236-4.

La fiche d'entreprise peut être consultée par les agents des services de prévention des caisses régionales d'assurance maladie et par ceux des organismes mentionnés à l'article L.231-2.

Le modèle de fiche est fixé par arrêté du ministre chargé du travail."

prélèvements et des mesures aux fins d'analyses » (article R.241-44 du code du travail), soit à partir de la veille sanitaire dont il est chargé.

L'organisation du travail n'étant pas neutre pour la santé et générant des risques il ne peut négliger ce domaine. La fiche d'entreprise engage la responsabilité du médecin. Ne pas mentionner les facteurs de risque liés à l'organisation pourrait faire conclure que ces risques n'existent pas.

La fiche d'entreprise est un des moyens de porter ces questions dans l'espace public de l'entreprise mais elle a aussi comme d'autres documents réglementaires une fonction d'alerte du contrôle administratif.

L'intervention du point de vue de la santé dans l'espace public de l'entreprise est une des méthodes sur lesquelles repose l'exercice en médecine du travail. Une de ses finalités est de permettre le dévoilement de ce qui, en matière de santé au travail, est ignoré ou caché. L'intervention du médecin vise alors à dégager un espace de débat du point de vue de la santé. C'est autour de ce pivot que pourra s'articuler la confrontation des rationalités.

Utiliser la fiche d'entreprise pour aborder l'organisation du travail est donc légitime. Les problèmes qui se posent à celui qui a choisi cette démarche sont plutôt de nature technique.

Alors qu'il est relativement aisé de cerner les facteurs de risque environnementaux dont le retentissement est en général mesurable, l'abord des questions de santé en lien avec l'organisation du travail se manifestant souvent dans la sphère psychique ou psychosomatique, se heurte à des résistances qui ne viennent, d'ailleurs, pas toutes de l'organisation du travail.

Les techniques permettant d'aborder les questions de santé psychique, dès qu'elles quittent la nosologie psychiatrique classique font un large appel à la subjectivité. La validation de telles approches est tout aussi rigoureuse mais implique des détours théoriques souvent implicites pour les spécialistes et opaques pour les autres.

Elles mettent à jour des phénomènes que parfois consciemment ou inconsciemment certains membres de la communauté de travail désireraient occulter.

Agir sur l'organisation du travail c'est, pour le médecin du travail, avant tout agir sur un processus de construction sociale dont les

compromis sont marqués par les stratégies de défense contre la souffrance. Celles-ci, par leur caractère inconscient, contribuent massivement à l'opacité des relations sociales de travail pour ceux mêmes qui les vivent et *a fortiori* pour ceux qui les observent.

Pour aborder ces questions tout profane ne peut faire l'économie d'un pré requis qui permette de prendre connaissance des définitions et de la description des concepts et des méthodologies.

En tout premier lieu, le concept même d'organisation du travail est souvent obscur et il va falloir faire comprendre ce qu'il recouvre <sup>4</sup>.

Ses rapports à la santé méritent d'être éclaircis. La question de la « souffrance au travail », celle de la maltraitance et du harcèlement moral demandent à être précisées en préambule.

A chaque étape de l'analyse des facteurs de risque, quand cela est possible, doivent apparaître les bases théoriques de l'observation en particulier les modèles interprétatifs qui paraissent pertinents. Des études effectuées sur le même secteur d'activité ou sur des secteurs proches peuvent être citées voire présentées et leurs conclusions appliquées à la situation locale.

La variété des situations générées par l'organisation impose d'envisager des sujets de nature diverses. Ils peuvent relever par exemple :

---

<sup>4</sup> « Nous entendons par organisation la réalité de l'entreprise telle qu'elle découle de ses structures, de ses politiques, de ses objectifs et projets réels et non pas des énoncés conceptuels ou verbaux formulés par les dirigeants ou par les organisateurs. Pour nous, l'organisation ce sont aussi les règles et priorités de travail telles qu'elles ressortent des injonctions et attentes de la hiérarchie à tous niveaux, des sanctions positives et négatives, et des contrôles appliqués pour définir et faire voir aux salariés ce qui est "bon" pour l'entreprise et ce qui est "mauvais" ; l'organisation se lit aussi et surtout dans la mise en place ou non des moyens nécessaires en termes d'équipements, de matériels, de temps et d'effectif, pour réaliser les fins affichées ; c'est la quantité, l'affectation et la destination des moyens qui définissent les priorités organisationnelles. Ainsi comprise, l'organisation est un ensemble et une combinaison de structures, de règles, de principes de fonctionnement, de politiques sociales et économiques, de personnes attirées, de fonctions exercées, de moyens et de fins. Autrement dit, la vérité de l'organisation ne se situe pas pour nous dans son concept, elle est à rechercher et à découvrir dans sa réalité institutionnelle et pratique. Sa force d'application ne lui vient pas des mots et des messages officiels, mais des conditions de sa mise en oeuvre dans la production. Autrement dit, il ne suffit pas pour avoir une "bonne organisation" d'avoir un bon concept d'organisation. Le mot ne contient pas en lui-même le principe et le pouvoir d'être appliqué conformément à son concept. » Sami Dassa, *Incidence de la préoccupation commerciale sur la santé: approche sociologique*, Revue Travailler, N°2, 1999, p 181

- des techniques même de l'organisation du travail: démarches qualité, recours à la sous traitance, variations de la charge de travail, évaluation individuelle des salariés...
- de la conjoncture: réduction du temps de travail, variabilités de lieux et de structures...
- de la nature des tâches: travail d'interface avec la clientèle, travaux impliquant un risque physique, situation de l'encadrement...
- de caractéristiques des salariés : travail et âge, travail et genre, travailleurs débutants...

intérêts moraux et matériels du coté des salariés ou de leurs représentants, l'une ou l'autre va prévaloir selon le rapport des forces en présence. Dans l'idéal un consensus pourrait naître entre les parties afin qu'un accord puisse être trouvé sur la « moins mauvaise » organisation qui préserve mieux la santé physique et psychique des salariés. La fiche d'entreprise<sup>6</sup> permet au médecin du travail de contribuer efficacement au débat en signalant les éléments de l'organisation du travail qui lui paraissent réellement ou potentiellement risquées pour la santé des salariés et pourquoi ils le sont.

*Alain Carré  
novembre 2001*

Une autre difficulté concerne la troisième partie de la fiche d'entreprise qui traite des « actions tendant à la réduction des risques ». La tendance actuelle, héritée, avec les techniques de conduite d'entreprise du monde anglo-saxon, est que toute critique soit assortie de sa solution. Cela n'est pas possible au médecin mais l'article R.241-41 du Code du travail rend en partie cette demande légitime. Il est donc tout a fait nécessaire qu'une approche puisse être apportée par le médecin à partir de ce qu'il sait des mécanismes agissant positivement sur la santé au travail en particulier en matière de construction des professionnalités<sup>5</sup>. Par exemple l'individualisation des salariés, la destruction des collectifs de travail, l'absence de reconnaissance et de la rétribution de la contribution du salarié, le détournement des expériences au profit de l'organisation, l'appauvrissement du travail par la surcharge, la variabilité et les substitutions professionnelles, l'exacerbation des conflits intergénérationnels ou entre les genres et les fonctions, sont à la fois des points de cristallisation des difficultés et de recommandations. Toutefois ces dernières ne peuvent être que très générales. Il ne s'agit pas de tracer la route mais d'en signaler les écueils.

Car, en fait, le plus délicat consiste à faire comprendre à la communauté de travail qu'il n'existe pas de « bonne » organisation du travail qui mettrait à l'abri la santé des travailleurs. Il s'agit toujours d'un compromis entre des rationalités qui se confrontent dans le champ social. Rationalité de la productivité du coté des employeurs, rationalité de la défense des

<sup>5</sup> « Néologisme traduisant la "professionnalita" italienne (...), la notion de professionnalité renvoie davantage à l'ensemble des savoirs et des savoirs faire, professionnels et sociaux qui permettent au travailleur de maîtriser son travail, tout en se situant dans l'entreprise », M. de Montmollin, *L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang éditeur, 1984. Cette notion s'oppose à celle de professionnalisme qu'un document d'organisation définit comme: "la capacité à réaliser un travail de qualité dans la durée, ce qui suppose la maîtrise par la personne des compétences nécessaires à la réalisation des activités relevant de son emploi".

<sup>6</sup> Ce n'est pas, bien sur, le seul support disponible. Ainsi, le rapport annuel (cf. Collectif des médecins de Bourg en Bresse), le plan d'activité en milieu de travail sont aussi utilisables dans ce dessein en fonction de la taille de l'entreprise.