

# « QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL »

## INVISIBILITÉ DES RISQUES ET DE LEURS EFFETS ET SÉCURITÉ JURIDIQUE DES EMPLOYEURS

Alain CARRÉ

### UN PEU D'HISTOIRE

Historiquement, la visibilité des risques et de leurs effets est un enjeu social, notamment depuis les débuts de l'ère industrielle. De nombreux ouvrages et articles d'historiens et de sociologues sont consacrés à ces périodes. Ils tracent, d'une part les alliances entre les gouvernements et leur administration, les médecins et les employeurs visant à occulter ou au moins à minimiser les effets négatifs du travail sur la santé(1), et d'autre part, les stratégies d'influence et de dissimulation des causes délétères et de leurs effets sur la santé au travail.

Il s'agit en effet pour les employeurs d'un triple enjeu :

- ♦ idéologique : afin de contredire l'hypothèse que le profit se construirait à partir de l'exploitation de la santé des salarié.es ;
- ♦ financier : afin de diminuer au minimum le coût de la prévention qu'imposeraient les constats ;
- ♦ de responsabilité assurantielle et juridique : qu'entraîneraient la connaissance préalable du risque et l'absence de prévention dès lors que surviendraient les effets négatifs.

Les méthodes autoritaires employées au 19<sup>e</sup> siècle (marginalisation des médecins critiques(2), répression

.....

1— Lire à ce sujet : *La santé au travail, entre savoirs et pouvoirs (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles)*, Anne-Sophie BRUNO, Eric GEERKENS, Nicolas HATZFELD, Catherine OMNÈS, Presses Universitaires de Rennes Collection « Pour une histoire du travail », 2011 360 p., 18 € - ISBN : 978-2-7535-1350-1

2— Ces méthodes n'ont pas totalement disparues comme en témoigne les plaintes d'employeur aux conseils de l'Ordre des médecins complices qui condamnent avec régularité les médecins pour

des militants engagés dans la mise en visibilité) ont été rendues plus fragiles au milieu du 20<sup>e</sup> siècle du fait de l'élévation du niveau des consciences et l'évolution politique dans les pays économiquement développés qui a suivi le second conflit mondial. Nous constatons qu'elles persistent toujours.

Toutefois, déjà, des techniques efficaces de contrôle de l'opinion s'étaient développées à partir des années trente du 20<sup>e</sup> siècle(3).

Les employeurs ont donc mis en place un intense *lobbying* en direction des décideurs et des stratégies d'influence en direction de l'opinion publique visant à contrôler la visibilité sur les effets négatifs industriels et en matière de santé des travailleuses et des travailleurs.

Comme le trace un article particulièrement documenté(4), autour de la campagne des industriels du tabac, mais qui concernent également plusieurs industries polluantes, telles celles du plomb, des stratégies se mettent en place. Il s'agit de déplacer ou de diluer les responsabilités en matière :

- ♦ d'activités nuisibles : de les justifier ou d'effectuer des comparaisons qui sont à leur bénéfice ou encore de s'exempter d'une responsabilité morale ;
- ♦ de dénonciation des effets négatifs : de les nier ou de détourner le regard par de supposées nou-

rendre pusillanimes ceux qui voudraient témoigner des liens santé/travail.

3— Lire à ce sujet : *Propaganda : comment manipuler l'opinion en démocratie*, Edward BERNAYS

4— *Moral disengagement in the corporate world*, WHITE Jenny, BANDURA Albert and BERO Lisa A., *Accountability in Research*, 16:41-74, 2009 (traduction disponible auprès de l'auteur du présent article)

velles hypothèses, ou encore de minimiser le caractère négatif de ces effets ;

- ♦ d'opposants ou de victimes : en les faisant assumer la responsabilité des effets.

## **LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX UNE TACTIQUE QUI A FAIT LONG FEU**

Seules les tactiques changent. Ainsi l'organisation du travail néolibérale a mis en œuvre des techniques d'influence.

« 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 »(5).

Le management n'affiche jamais son véritable objectif. Il ne s'exprime pas, il communique. Cela consiste notamment à dissimuler le véritable dessein sous des déclarations d'intention qui ne seront, souvent, jamais tenues.

Comme dans toute opération de diversion idéologique ce sont les mots qui structurent le discours et qui « enfument » la réflexion. Le but est d'arrêter la pensée critique.

Ainsi, en situation de production industrielle le *lean management* propose d'améliorer les conditions de travail en faisant participer les travailleuses et les travailleurs dans des groupes d'amélioration des conditions de travail. En fait il s'agit de capter des savoirs faire pour intensifier la productivité, souvent au détriment de l'emploi.

Dans les secteurs commerciaux ou de service, la montée en puissance des risques pour la santé physique mentale et sociale est consubstantielle des méthodes d'organisation du travail. En effet celles-ci s'opposent, point par point, à ce qui permet à un.e salarié.e de construire sa santé au travail. Ainsi sont mis en place une mise en concurrence sur des objectifs chiffrés et une individualisation qui annihile les échanges collectifs, l'éviction des réfractaires ou de la représentation du personnel, l'intériorisation de la vulgate qui exempte de toute réflexion critique.

Vont se succéder des démarches d'euphémisation dans lesquelles il s'agit de nommer un risque par ses effets, afin, notamment, de faire l'impasse sur la véritable prévention des effets négatifs de l'organisation du travail, il s'agit ici de faire acte d'intention en périphérie pour faire oublier que la prévention des effets délétères de

.....

5- MISPELBLOM F., *Au delà de la qualité, démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros 1995.

l'organisation du travail fait partie des responsabilités du chef d'entreprise et que le traitement du risque à la source est un des principes réglementaires de prévention.

Il faut couvrir d'un écran de fumée tout ce qui s'oppose, en réalité, précisément, à la construction de la santé au travail, c'est-à-dire en tout premier lieu l'organisation du travail et d'en dissimuler les effets et s'exempter ainsi de ses responsabilités.

C'est un enjeu vital pour l'organisation néolibérale de personnaliser les atteintes à la santé que génère son organisation du travail : il n'y a pour elle que des « comportements inadaptés », des « conduites inappropriées », des « défaillances » des personnes. Il faut modifier son comportement, discipliner sa conduite, apprendre à gérer son stress. C'est l'affaire de la communication et du *coaching*. D'où l'intense culpabilité de celles et ceux qui n'y arrivent plus, alors, qu'en fait, plus personne n'y arrive.

Chacune de ces diversions s'use avec le temps. L'exemple le plus significatif est le concept de « risques psychosociaux » utilisé dès 1985, comme le décrit un article particulièrement démonstratif dans une grande entreprise(6) pour euphémiser la notion de « souffrance au travail » et s'exempter de ses responsabilités.

C'est seulement en 2009 qu'un groupe d'experts, sous l'égide du ministère du Travail va donner une définition qui va détruire la tentative de décrire les risques par leurs effets afin d'en faire oublier les causes et d'imputer ces effets à de prétendues prédispositions individuelles.

La définition est sans appel : « *Les risques psychosociaux au travail sont les 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.* NB : *Ce sont les facteurs (organisationnels, relationnels et individuels) qui sont psychosociaux. Les troubles de santé occasionnés peuvent être mentaux, sociaux, mais aussi physiques.* » Le rapport décrit ainsi six axes théoriques ainsi qu'un questionnaire validé pour les dépister. Ces axes explorent les différentes risques à l'origine des souffrances au travail.

Cela va amener les employeurs à changer de tactique et à d'utiliser des nouveaux concepts pour dissimuler les effets de l'organisation du travail.

.....

6- *Responsabilités en souffrance. Les conflits autour de la souffrance psychique des salariés d'EDF-GDF (1985-2008)*, Marlène BENQUET, PASCAL MARICHALAR et Emmanuel MARTIN dans *Sociétés contemporaines* 2010/3 (n°79), pp 121-143

Il importe que le mot souffrance ne soit plus prononcé. Il n'y a que : « des situations individuelles difficiles », « des tensions émotionnelles », et qui sont inconnues du management « au point qu'elles ne peuvent trouver de solution ni même s'exprimer dans l'environnement professionnel direct ». C'est à l'insu de l'entreprise que le (la) salarié.e va outrepasser ses capacités psychologiques parfois entamées par des situations personnelles difficiles et se mettre en situation de *burn-out*, syndrome tiroir dont l'aspect pluri-étiologique est mis en avant(7).

## LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL UN MOTEUR DE PERFORMANCE ?

C'est ainsi que va naître la notion de « qualité de vie au travail » : la QVT. L'expression « *la qualité de la vie au travail* » a plusieurs finalités tactiques.

L'emploi du mot « qualité » est une des constantes du management. Il s'agit d'un mot polysémique, auquel chacune et chacun donne un sens mais dont l'utilisation par le management indique en général la nature d'un résultat à atteindre : « Pour le Marché, dans le temps du Marché ».

Ce n'est pas par hasard si le mot « vie » est ici employé. Il ajoute un poids émotionnel à l'expression : quoi de plus précieux que la vie ? Lui donner de la « qualité » dans son déroulement « au travail » n'est-ce pas particulièrement généreux de la part d'un employeur ?

Certain.es même veulent « *faire de la France la championne du monde du bonheur au travail* » ainsi M<sup>me</sup> Lecocq, future réformatrice de la santé au travail qui a animé un colloque qui portait ce titre.

La démarche va être portée en 2013, institutionnellement, dans le cadre d'un accord interprofessionnel.

Celui-ci repose sur le postulat suivant : « *la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes* ». On peut y découvrir que « *La qualité de vie au travail contribue à (la) compétitivité.* » et que « *la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises (...)* ».

L'un des objets de l'accord est « *de permettre, par une approche systémique, d'améliorer la qualité de vie au travail et les conditions dans lesquelles les salariés exer-*

.....

7- Lire à ce sujet la contribution de l'association SMT à l'expertise HAS sur le *burn out*.

*cent leur travail, donc la performance économique de l'entreprise.* »

« *La qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise.* »

L'engagement de l'ANACT va être particulièrement important dans ce domaine.

L'axe 2 du Plan Santé Travail « *Qualité de vie au travail, maintien dans l'emploi et performance* » relie lui aussi qualité de vie au travail et performance.

Ainsi, la qualité de vie au travail aurait pour objectif le maintien ou l'amélioration de la performance notamment économique de l'entreprise.

La qualité de vie au travail n'est donc explicitement qu'une série de mesures dont l'objectif est celui de l'intérêt de l'entreprise.

Le cadre est là parfaitement fixé si l'on sait lire : **Ce qui participe à la qualité de vie au travail est ce qui permet d'accroître la performance de l'entreprise. Ce n'est ni l'intérêt des salarié.es ni celui de leur santé qui justifie la démarche.**

Mais une récente publication américaine rappelle que les *wellness program* n'ont pas apporté de véritables bénéfices sur investissement(8) mais par contre agissent positivement sur la perception subjective des salariés, ce qui confirme le but recherché qui est celui d'influencer la perception des salarié.es sans efficacité réelle sur les effets négatifs mesurables de l'organisation du travail.

## LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL UNE CEINTURE DE SÉCURITÉ EN RESPONSABILITÉ

**A**lors que le procès des dirigeants de *France Telecom* a eu lieu, montrant que, dans le domaine des effets des .....

8- « *Parmi les employés d'une grande entreprise américaine de vente au détail d'entrepôts, un programme de mieux-être en milieu de travail a entraîné des taux beaucoup plus élevés de certains comportements positifs autodéclarés en matière de santé chez les personnes exposées par rapport aux employés qui n'étaient pas exposés, mais il n'y avait pas de différences significatives dans les mesures cliniques de la santé, des dépenses et de l'utilisation des soins de santé et des résultats en matière d'emploi après 18 mois. Bien que limitées par des données incomplètes sur certains résultats, ces résultats peuvent tempérer les attentes au sujet du rendement financier sur l'investissement que les programmes de mieux-être peuvent offrir à court terme.* » Traduction de la conclusion de l'article : *Effect of a Workplace Wellness Program on Employee Health and Economic Outcomes. A randomized clinical trial*, Zirui Song, MD, PhD, Department of Health Care Policy, Harvard Medical School, 180A Longwood Ave, Boston, MA 02115 (song@hcp.med.harvard.edu); JAMA, April 2019

organisations du travail, des responsables peuvent être mis en cause, mettre en place une démarche QVT, est une garantie de quasi impunité en cas d'effets négatifs de l'organisation du travail.

En effet, il est pertinent de rapprocher cette mise en œuvre de QVT des décisions de la Cour de cassation à partir de 2016. Rappelons que le président de la chambre sociale, son doyen et un conseiller référendaire en poste à l'époque viennent, en janvier 2019, d'être traduits devant le Conseil supérieur de la magistrature pour ne pas s'être récusés et avoir rendus une décision dans une affaire dont l'un des protagonistes les avait rémunérés pour des conseils et des formations.

Depuis 2016, la Cour de cassation a rendu plusieurs décisions convergentes en matière d'abandon de l'obligation de sécurité de résultat des employeurs(9). Dorénavant l'obligation de l'employeur est devenue une obligation de sécurité renforcée formelle : « *L'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures prévues par les articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ».

Cela signifie que la mise en place de mesures explicites de prévention protège en responsabilité un employeur quand bien même ces mesures ne seraient pas totalement efficaces.

Cette question était explicitement le sujet abordé lors d'un colloque organisé le 21 juin 2018 par la Cour de cassation sur « les risques psychosociaux »(10) mais en fait destiné à promouvoir la « qualité de vie au travail » en en faisant explicitement un alibi juridique en responsabilité comme l'indiquaient, sans aucune ambiguïté, les propos conclusifs du doyen de la Cour de cassation(11).

La QVT adoubee activement par nombre d'organismes, dont certains officiels comme l'ANACT ou l'INRS, et sous le couvert du doyen de la Cour de cassation est donc

.....  
9- Mais attendu qu'en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l'entreprise ; que le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L.452-1 du Code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver. Cour de cassation chambre sociale Audience publique du jeudi 28 février 2002 N° de pourvoi : 99-18389

10- [https://www.courdecassation.fr/venements\\_23/colloques\\_4/colloques\\_videos\\_6111/travail\\_rapports\\_sociaux\\_8617/risques\\_psycho\\_sociaux\\_entreprises\\_39843.html](https://www.courdecassation.fr/venements_23/colloques_4/colloques_videos_6111/travail_rapports_sociaux_8617/risques_psycho_sociaux_entreprises_39843.html)

11- Lire à ce sujet dans les Cahiers SMT N°35, septembre 2018, *Les aventures d'un retraité : une matinée à la Cour de cassation*.

devenu une ceinture de sécurité efficace. D'où le marché florissant qui s'est développé dans ce domaine.

Comment malgré cette toile peinte évoquer la question du contenu du travail, de sa réalité, du vécu au travail, celle de l'importance du beau travail, du travail bien fait, celle de la reconnaissance symbolique et réelle qui cimentent les collectifs de travail ? Comment dans ce monde idéal où l'entreprise est, par définition, bienveillante vivre la souffrance qu'on ressent et qui est l'objet d'un déni sans la retourner contre soi-même ?

Ainsi, une étude de *Santé Publique France*(12) permet de mesurer l'impact des conditions de travail dans les pensées suicidaires de la population active. Elle montre que, sous le couvercle, la réalité est toute autre.

En 2017, 3,8 % des personnes en situation d'emploi en France déclarent avoir envisagé de se suicider au cours des douze derniers mois. Dans plus d'un tiers des cas les conditions de travail et d'emploi sont indiquées comme étant à l'origine de la pensée suicidaire. Un fort gradient de genre (4,5 % de femmes et 5,13 % des ouvrières, contre 3,1 % des hommes) caractérise ce phénomène. La question sociale ressurgit : les salarié.es percevant moins de 1 500€ par mois sont presque deux fois plus exposés.es aux pensées suicidaires que celles et ceux qui disposent d'un revenu supérieur.

Il y a effectivement urgence, pour les employeurs, à brandir le bouclier en responsabilité de la « qualité de vie au travail ».

.....  
12- *Pensées suicidaires dans la population active occupée en France en 2017*, Pauline DELÉZIRE, (pauline.delezire@santepubliquefrance.fr), Virginie GIGONZAC (virginie.gigonzac@santepubliquefrance.fr), Laurence CHÉRIÉ-CHALLINE, Imane KHIREDINE-MEDOUNI, BEH, SPF, 5 février 2019