

Les risques psychosociaux: une problématique à approfondir au sein du ministère de la Défense

Cahiers de la pensée mili-Terre

le Capitaine Nécika LESAULNIER

publié le 04/05/2018

Défense & management

Sujet médiatique par excellence sur la qualité de vie au travail, les risques psychosociaux ont envahi le domaine de la prévention au travail. Dans cet environnement, le ministère de la Défense ne peut plus faire l'économie d'une réflexion approfondie sur les risques psychosociaux afin d'étudier la ou les approches les mieux adaptées à son fonctionnement et ses particularités.

Les Français accordent une place importante au travail, mais ils voudraient voir cette place diminuée. Ce paradoxe français est lié à l'investissement affectif dans le travail car il représente un moyen de se réaliser, de se valoriser. En cela, il est porteur de plus de stress et de déception en France que dans les pays Européens[1]. Le stress au travail est sans nul doute devenu une des préoccupations capitales de ces dernières années. Au-delà de la souffrance qu'il engendre, il est également un investissement commercial lié au développement exponentiel de la «profession» de conseil en gestion voire en management du stress. Le stress au travail est un risque professionnel dit psychosocial.

Diverses études épidémiologiques mettent en exergue une accentuation de ce type de risques dit psychosociaux (RPS).

Ces risques psychosociaux peuvent être liés au contenu du travail, à l'organisation du travail, à la dynamique des relations interpersonnelles, à l'environnement physique ou encore au contexte socio-économique[2]. Ils constituent un véritable enjeu de santé publique en raison de l'impact financier de leurs conséquences physiques et psychiques sur les individus. C'est la raison pour laquelle la prévention des RPS a d'ailleurs été l'une des priorités du plan «Santé au travail 2010-2014». La notion de RPS est donc amenée à prendre une place de plus en plus importante dans le champ de la santé au travail quel que soit le domaine d'activité. La fonction publique est, bien sûr concernée. À cet égard, l'élargissement, voire l'adaptation du dispositif de prévention de la santé et de la sécurité au travail au sein du ministère de la Défense à la problématique des RPS paraît inévitable.

Si les RPS se sont imposés dans le champ de la santé au travail, il n'existe pas de définition qui fasse l'unanimité de toutes les parties prenantes. Pour autant, ces risques ne doivent pas être écartés du domaine de la prévention. Dans le contexte singulier du ministère de la Défense, des approches différentes et complémentaires en termes de RPS méritent d'être examinées.

Une notion plurivoque voire ambiguë

La notion de risques psychosociaux (RPS) appartient à la sphère de la santé et plus précisément à celle de la santé mentale. En effet, bien que concept « polysémique », la santé est définie par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». La santé n'est donc pas uniquement liée à l'état du corps physique mais également à l'état psychique de l'individu. Pour l'OMS, la santé mentale englobe la promotion du bien-être, la prévention des troubles mentaux, le traitement et la réadaptation des personnes atteintes de ces troubles[3]. D'autres auteurs comme G. Canguilhem, philosophe et médecin français, font de la santé une question philosophique. Pour ce dernier, « bien se porter » c'est pouvoir dire « je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles »[4]. Cette définition de la santé, du bien-être, porte une idée de créativité ou tout du moins d'activité. Le lien entre la santé mentale et le travail semble alors indéniable dans le sens où ce dernier serait un opérateur de santé.

Pourtant, il apparaît clairement que le travail peut être aussi potentiellement destructeur de la santé mentale des individus. À la jonction du travail et de la santé mentale se situent donc les RPS. C'est sans doute pour cela qu'il y a une difficulté à pouvoir définir, situer et étudier ces risques. Cela tient également au caractère psychologique et subjectif de leur manifestation. En effet, s'il existe un corpus juridique important dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail, le concept de RPS n'y est pas déterminé précisément. Nonobstant, certains textes de loi ont pris en compte ce phénomène à la faveur de son irruption récente dans les médias et certains discours politiques. La directive-cadre européenne du 12 juin 1989, transposée en droit français par la loi du 11 décembre 1991, explicite l'obligation pour « l'employeur de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » (art. L. 4121-1 du code du travail). Par la suite, le décret du 5 novembre 2011 a rendu obligatoire, dans tous les organismes, l'évaluation des risques professionnels par le biais de la rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) qui les liste, les suit et préconise des actions. En mars 2010, dans la continuité de la loi de « modernisation sociale » de 2002 qui avait introduit le terme de « harcèlement moral », un accord national a été signé sur le harcèlement et la violence au travail. Les RPS sont donc abordés juridiquement à partir de quelques phénomènes particuliers comme le harcèlement. Même si des jurisprudences récentes participent à la définition des RPS, le corpus juridique ne permet pas d'en circonscrire précisément le champ.

Par ailleurs, un consensus sur une définition scientifique n'est pas perceptible du fait des différents travaux qui se sont multipliés depuis 2008. D'une certaine façon, ce sont les suicides au sein de France Télécom et de Renault en 2009 qui ont remis les RPS au cœur

des médias. Le gouvernement s'est alors emparé de cette question. Dans la lignée du rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail de P. Nasse et P. Legeron, commandé en 2008 par le ministre du Travail, des relations sociales et de la solidarité, un collège d'experts sur le suivi statistique de ces risques a été formé. Ce collège a remis à son tour son propre rapport final en avril 2011. Mais ces différents travaux illustrent la difficulté de délimiter le phénomène des RPS car, pour y parvenir, les uns mettent l'accent sur les manifestations de ces derniers alors que les autres insistent plutôt sur leurs sources possibles. Ainsi, le ministère du Travail définit les RPS comme «à l'interface de l'individu et de sa situation de travail, d'où le terme de risque psychosocial. Sous l'entité RPS, on entend stress, mais aussi violences internes (harcèlement moral, harcèlement sexuel) et violences externes (exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés)»[5], alors que pour le collège d'experts, les RPS sont «des 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»[6].

Cette difficulté de caractérisation est renforcée par l'ambivalence du concept de «risque», qui ne s'entend pas de la même façon dans le cadre de la santé et de la sécurité au travail, d'une part, et dans celui des RPS, d'autre part. Dans le premier cas, le terme est entendu au sens de danger. Le risque existe lorsqu'un individu est exposé à un danger extérieur. Ce risque est donc plus ou moins prévisible dans une situation donnée. La catégorisation du risque est alors possible en fonction des circonstances et des dommages éventuels. Dans le cadre des RPS, le risque est plutôt entendu comme une probabilité d'altération de l'état de santé mentale voire physique. Il est le fruit de plusieurs facteurs non quantifiables et «immatériels» dont la subjectivité (individu), les relations sociales (société) et l'organisation de travail[7]. Il est généralement considéré que les RPS «découlent de l'interaction entre les individus et de l'interaction entre l'individu et son travail»[8].

Ce qui ajoute à la difficulté d'appréhender les RPS, c'est que les manifestations de ces risques sont diverses et variées. Elles peuvent être individuelles ou collectives et avoir des conséquences sur la sphère privée. Les pathologies les plus rencontrées sont des états dépressifs, des syndromes d'épuisement professionnel (burn-out), des états de stress chronique, des maladies psychosomatiques, des troubles du sommeil, des troubles musculo-squelettiques, etc.[9]

La santé et la sécurité au travail au sein du ministère de la Défense

Même si le concept de RPS semble ambigu du fait de sa complexité et des différents niveaux d'analyse qu'il mobilise, il fait l'objet d'une importante mobilisation des décideurs socio-politiques, des chercheurs, des travailleurs, des syndicats et de l'opinion publique. Le «mal-être au travail» forme une maxime de plus en plus répandue qui pose, du même coup, la question de la prévention et des risques d'altération de la santé physique et mentale des travailleurs. Nouvel enjeu de santé publique, les RPS sont peu pris en compte dans les dispositifs de prévention actuels dans la fonction publique, centrés plus particulièrement sur les risques professionnels[10].

Le ministère de la Défense, à l'instar des autres ministères, s'est inscrit dans ce processus de prévention des risques au travail. Du fait du particularisme du métier militaire, ce ministère bénéficie d'un régime spécial qui voit coexister deux dispositifs différents. Ce

régime, qui s'appuie sur l'article L4121-2 du code du travail, prévoit la possibilité de dispositions particulières. Il distingue ce qui relève du cadre de la préparation opérationnelle ou de l'entraînement au combat des militaires de ce qui relève des règles en matière de santé et de sécurité au travail (SST) applicables au personnel civil et au personnel militaire ayant des activités de même nature que le personnel civil. Le premier champ étant très spécifique, cet article ne se concentrera que sur le second.

La circulaire n°2114 du 13 décembre 2012[11] précise l'organisation de la santé et de la sécurité au travail (SST). Cette réglementation définit, entre autres, les règles applicables en la matière et détermine les acteurs et leurs responsabilités. Sans établir une description détaillée de tout le dispositif, il faut noter que la politique de la SST est fixée au niveau central et mise en œuvre au niveau local.

À ce niveau, les principaux acteurs du dispositif sont le médecin de prévention, le chargé de prévention des risques professionnels (CRPR) – ces deux personnes agissent sous la tutelle du chef d'organisme –, et les instances de concertation. Le CRPR a un rôle d'analyse, de conseil et d'animation dans le domaine de la SST[12] dans les limites des missions confiées au chef d'organisme. Ainsi, le chef d'organisme doit «prendre les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale qui relève de son autorité. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité du travail, des actions d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et des moyens adaptés» [13]. Il doit donc veiller au respect des règles et des consignes de SST afin d'éviter les risques, évaluer ceux qui ne peuvent être évités, les combattre et planifier la prévention. Au sein de chaque organisme, deux instances cohabitent : une commission consultative d'hygiène et de prévention des accidents (CCHPA) pour le personnel militaire et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) pour le personnel civil. Au-delà des distinctions d'appellations entre commission consultative et comité, il existe une forte distinction entre ces deux structures en ce qui concerne leurs attributions respectives puisque l'une assiste le commandement alors que le CHSCT a un rôle plus étendu. En effet, ce dernier procède à l'analyse des risques professionnels, contribue à la prévention de ces risques, peut suggérer des mesures et coopérer à leur mise en œuvre. Il peut aussi effectuer une enquête en cas d'accident ou demander à ce qu'il soit fait appel à un expert agréé sous certaines conditions[14]. Le CHSCT est un outil par lequel les collectifs de travail ont la possibilité de se saisir des implications des conditions de travail et des impacts de leurs modifications.

On peut noter que si les risques professionnels sont largement évoqués dans cette circulaire, la notion de RPS en est quelque peu évacuée même si quelques termes peuvent y faire référence tels que «harcèlement moral ou sexuel» ou bien «environnement psychosocial». De même, si on examine la fiche emploi-nuisance mise à jour annuellement, obligatoire pour chaque personnel, aucune référence n'est faite aux RPS ou tout du moins à leurs conséquences, plus facilement quantifiables. Or, comme précisé au paragraphe précédent, la notion de risques professionnels ne recouvre pas ipso facto celle de RPS. L'exposition à un risque électrique pourra entraîner une brûlure quel que soit le personnel concerné. En revanche, de mauvaises conditions de travail ne seront pas vécues de la même façon par les individus et auront par conséquent des effets distincts ou identiques mais à des degrés différents. Dans ce dispositif qui vise à déterminer l'exposition à un danger pour pouvoir y remédier, les facteurs de risques psychosociaux tels que les facteurs relationnels, le rythme de travail ou bien le facteur organisationnel par exemple, ne font pas l'objet de rubriques à développer. Il faut également souligner que le risque réel est différent du facteur de risque, donc connaître ce dernier ne permet pas forcément une action efficace par rapport au risque auquel il se rapporte. Cette lutte peut même aggraver le risque psychosocial réel[15]. C'est pourquoi

les risques psychosociaux nécessitent une étude approfondie et adaptée.

Approche globale des RPS

Même si le ministère de la Défense bénéficie d'un régime spécial en matière de SST, il ne peut faire l'économie aujourd'hui d'une réflexion sur les RPS et leurs conséquences sur le personnel civil ou militaire. Si une approche quantitative préalable semble indispensable, elle doit s'accompagner d'une approche qualitative.

Une relation étroite entre risques physiques et psychiques au travail renforce l'idée d'une nécessaire analyse globale des situations de travail[16]. À ce titre, il semble opportun de ne pas dissocier l'évaluation des risques professionnels des RPS et donc d'utiliser le dispositif en place en intégrant plus précisément les RPS dans le domaine SST.

La démarche consisterait, dans un premier temps, en l'intégration d'indicateurs factuels typiquement psychosociaux dans la liste de ceux utilisés pour la SST. Ces indicateurs participeraient alors d'une approche quantitative (donc d'une approche chiffrée) qui n'aurait pas pour but d'apporter des réponses mais de permettre un suivi, de susciter des questions, de fournir un éclairage sur le rapport entre la santé et le travail au sein des organismes. Cette approche quantitative présenterait de nombreux intérêts car elle permettrait d'interroger rapidement tout le personnel d'un organisme, de faire des comparaisons entre organismes de même nature, des comparaisons évolutives internes et de définir des priorités.

Cette démarche suppose une enquête préalable afin d'identifier les indicateurs les plus pertinents et adaptés à la population et aux conditions de travail propres au ministère de la Défense. Pour décider des indicateurs, plusieurs modèles sont à disposition. Les modèles épistémologiques les plus utilisés sont celui de la demande-autonomie de Karasek et celui du déséquilibre entre l'effort et la récompense de Siegrist. Centrés sur la notion de stress, ces deux modèles sont multidimensionnels. Plus précisément, dans le modèle de Karasek, la combinaison d'une demande psychologique (quantité de travail, exigences mentales, contrainte de temps) élevée, d'une autonomie décisionnelle (contrôle sur la tâche, créativité et développement des compétences) faible et d'un soutien social (interactions avec les collègues et la hiérarchie) également faible augmente le risque de développer un problème de santé physique ou mentale. Pour Siegrist, des efforts élevés combinés à de faibles récompenses conduisent à des réactions pathologiques sur les plans émotionnel et physiologique[17]. Dans l'objectif d'évaluer collectivement le vécu au travail, il serait intéressant d'utiliser les questionnaires correspondant à ces modèles. Une fois ces indicateurs déterminés, une mise à jour régulière par la chaîne SST et plus précisément par le niveau local (médecin de prévention, chargé de prévention et instances de concertation) permettrait un repérage des cas appelant une attention particulière, l'établissement d'une cartographie des secteurs où le risque de RPS est élevé et, surtout, le suivi de l'évolution de chaque situation.

Toutefois, il ne faut pas confondre un indicateur de risque psychosocial et un facteur de risque psychosocial. Un facteur de risque est un danger potentiel alors qu'un indicateur est une mesure utile pour apprécier les conséquences d'une organisation de travail sur la santé. Cette mesure est cependant insuffisante pour les prévenir car, pour cela, il faut en connaître la source. Ainsi, une approche qualitative, c'est à dire basée sur des entretiens

approfondis et sur l'observation des situations de travail, est indispensable pour compléter les indicateurs à condition, naturellement, qu'il y ait une véritable volonté de progresser dans la prévention de ce risque[18].

Une telle analyse pourrait être diligentée par un membre de l'organisme comme le chargé de prévention, ou bien par des membres du CHSCT puisque l'une des attributions de ce comité est d'enquêter en cas d'accident. Mais l'intervenant doit pouvoir penser les relations humaines dans l'organisation en toute indépendance et dans le respect d'une certaine déontologie d'intervention. Un consultant extérieur à l'organisme serait donc plus à même de répondre à ces critères. «Ce qu'il est important de retenir, c'est qu'une organisation pathogène ne peut résoudre ses troubles psychosociaux qu'en faisant appel à des intervenants extérieurs qualifiés, indépendants et régis par une déontologie professionnelle. Il est illusoire pour l'entreprise de croire qu'elle peut se soigner elle-même(...)»[19]. En l'espèce, derrière les caractéristiques déterminées par Ariane Bilheran, docteur en psychopathologie, se dessine le profil du psychologue social, du psychosociologue ou du psychologue du travail.

Ce type d'analyse motivée par l'atteinte d'un seuil d'alerte n'est pas sans rappeler les interventions de la cellule d'intervention et de soutien psychologique de l'armée de Terre (CISPA). À l'instar de ce principe de prise en charge psychologique urgente du personnel ayant subi un traumatisme, celui de la mise en œuvre d'une consultance auprès des organismes en difficulté psychosociologique pourrait être élaborée. En fonction d'un seuil d'alerte prédéterminé des indicateurs psychosociaux ou à la demande d'un organisme, un psychologue qualifié dans ce domaine pourrait intervenir afin d'apporter des éclairages et de faire des préconisations sur mesure permettant ainsi au chef d'organisme de mettre en œuvre un plan d'action adapté à la situation. Néanmoins, ces interventions ou consultances doivent s'inscrire dans le cadre d'une prévention primaire voire secondaire, et non tertiaire. La prévention primaire consiste à limiter la survenue des RPS. La prévention secondaire vise à limiter la durée d'exposition aux RPS et la tertiaire vise à limiter les incapacités liées aux RPS. Contrairement à la prévention tertiaire dont l'objet est la réparation donc la prise en charge du personnel touché, les deux premières se concentrent sur l'organisation de travail.

Notion récente particulièrement mise en avant depuis 2009 comme un enjeu social, politique, voire économique, les risques psychosociaux ont largement été médiatisés. Cette médiatisation, qui a conduit à une prise de conscience rapide, a eu pour conséquence de les imposer de manière fulgurante dans le domaine de la prévention au travail sans que le temps fût pris pour les définir de façon précise et univoque. Dans ce contexte, la non intégration des RPS dans le champ de la santé et de la sécurité au travail au sein de la fonction publique, plus particulièrement au sein du ministère de la Défense, n'est pas surprenante car la mise en œuvre d'un processus adapté à la prévention de ces risques demande du temps. Néanmoins, la réflexion sur ces risques et leur prise en compte dans l'architecture SST actuelle semble indispensable.

Concernant la gestion des RPS, le ministère de la Défense doit, comme il l'a toujours fait, prendre en compte le facteur humain. Pour cela, il se doit d'entamer une réflexion profonde sur l'identification des RPS au travers d'indicateurs débouchant sur des analyses qualitatives ciblées et des mesures préventives. Il convient ainsi qu'il envisage les moyens de remédier aux situations jugées critiques de ce point de vue.

«Si la loi prévoit que l'employeur a une obligation de garantir la sécurité physique et psychologique de ses salariés, cela signifie qu'il doit avant tout proposer des conditions de travail non délétères et non pas qu'il doit simplement financer des psychothérapies individuelles» [20]. La mise en œuvre d'un modèle de type «toxicologique» bâti sur le

dépistage, la détection et l'accompagnement reviendrait à négliger la responsabilité de l'organisme ou de l'institution dans «le mal-être» au travail en rejetant la faute sur l'individu affaibli.

[1] Clot Y. (2010). «Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux». La Découverte

[2] Sous la direction de N. Combalbert (2010). «La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psycho-sociaux». Armand Colin. P9

[3] Organisation mondiale de la Santé. www.who.int/topics/mental_health/fr

[4] Canguilhem G. (2002). «Écrits sur la médecine». Seuil. P68

[5] Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. www.travailler-mieux.gouv.fr

[6] Le collège sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail a été formé à la suite d'une demande du ministre en charge du travail fin 2008. www.college-risquespsychosociaux-travail.fr

[7] Valléry G. & Leduc S. (2012). «Les risques psychosociaux». Presse universitaire de France. Que sais-je? P30

[8] Sous la direction de N. Combalbert (2010). «La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psycho-sociaux». Armand Colin. P9

[9] Sous la direction de N. Combalbert (2010). «La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psycho-sociaux». Armand Colin. P10

[10] Valléry G. & Leduc S. (2012). «Les risques psychosociaux». Presse universitaire de France. Que sais-je? P9.

[11] Circulaire n°2114/DEF/SGA/DRH-MD/SR-HC du 13 décembre 2012 d'application des dispositions du décret n°2012-422 du 29 mars 2012 relatif à la santé et à la sécurité au travail au ministère de la Défense et de l'arrêté du 9 août 2012 fixant les modalités particulières d'organisation de la prévention des risques professionnels au ministère de la Défense

[12] Paragraphe 2.2.2 de la circulaire n°2114/DEF/SGA/DRH-MD/SR-HC du 13 décembre 2012

[13] Paragraphe 2.2.1 de la circulaire n°2114/DEF/SGA/DRH-MD/SR-HC du 13 décembre 2012

[14] Paragraphe 4.3.1 de la circulaire n°2114/DEF/SGA/DRH-MD/SR-HC du 13 décembre 2012

[15] Clot Y. (2010). «Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux». La Découverte

[16] Valléry G. & Leduc S. (2012). «Les risques psychosociaux». Presse universitaire de France. Que sais-je? P15

[17] Niezborala M. «L'approche chiffrée des risques psychosociaux: intérêts, limites et mise en œuvre pratique». (2010). «La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psycho-sociaux». Armand Colin. P54

[18] Niezborala M. «L'approche chiffrée des risques psychosociaux: intérêts, limites et mise en œuvre pratique». (2010). «La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psycho-sociaux». Armand Colin. P58

[19] Bilheran A. «Comprendre les troubles psychosociaux par l'approche organisationnelle». (2010). «La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psycho-sociaux». Armand Colin. P76

[20] Bardouil, N. Pour une approche psychosociale des risques psychosociaux. (2010). «La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psycho-sociaux». Armand Colin. P33

Appartenant au corps des officiers du corps technique et administratif de l'armée de Terre, le Capitaine Nécika LESAULNIER a été lauréate du concours du diplôme technique en 2013. Elle a été sélectionnée pour suivre un cursus universitaire de trois ans en psychologie. Après l'obtention de son master 1 l'été 2015, cet officier est en master 2 de psychologie sociale à l'université de Paris 13.

Titre : le Capitaine Nécika LESAULNIER

Auteur(s) : le Capitaine Nécika LESAULNIER

Date de parution 19/02/2018
