

1

Line : les interrogations d'une *Baby Bloomer*

2035 : RétrospectiveS sur les RPS – Comment Line en est-elle arrivée à se pencher sur les Risques Psychosociaux (RPS) ?

Nous étions le 10 octobre 2035 et Line venait de fêter ses 25 ans. Elle terminait ses études d'anthropologie des organisations et arrivait sur le marché du travail comme un pur produit de la génération des *Baby Bloomers*, vous savez, la génération des épanouis. Cette génération avait connu une transformation formidable de la société et notamment du monde du travail. Le point de départ de cette transformation avait été la crise des *subprimes* qui avait débuté aux États-Unis en 2007. Dans les années 2010 et suivantes, la crise de la dette des États et des Collectivités était ensuite survenue en Europe et en France. Les tempêtes économiques et sociales qui avaient suivi avaient amené le monde économique au bord du gouffre et à l'obligation de se réinventer.

Nous étions à présent à l'époque de « la trentaine épanouie », où la congruence des besoins des entreprises et des personnes était une réalité dans 80 % des entreprises des pays développés (le G75). Line avait grandi comme témoin lointain de ce bouleversement fantastique. Ses études l'avaient donc amenée à s'interroger sur les grandes évolutions du monde du travail depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à maintenant, moment où elle débutait son activité professionnelle. Elle cherchait à comprendre les étapes par lesquelles les acteurs des économies « développées » étaient passés pour déboucher sur cette génération dite des *Baby Boomers*, ainsi que les difficultés que ces économies avaient rencontrées, les façons dont elles s'étaient adaptées et les pratiques qui leur avaient permis de se réinventer. Elle espérait en retirer des enseignements qui lui permettraient de contribuer et de passer le plus beau relais possible à la génération suivante.

Vers 2020, le monde avait connu le début d'une période de renaissance. C'est la raison pour laquelle la génération contemporaine de cette époque d'épanouissement dans tous les domaines avait été baptisée les *Baby Boomers*. Le *boom* post-Seconde Guerre mondiale allait enfin devenir *bloom*.

Voici donc l'histoire d'une *Baby Bloomer* qui décida d'étudier la période de transition du XX^e au XXI^e siècle en France. Elle se demanda ce que les générations concernées avaient vécu et comment elles avaient traversé cette période. Pour cela elle se posa un certain nombre de questions auxquelles elle essaya de trouver des réponses.

Elle se demanda d'abord comment la France était passée de l'ère agricole à l'ère de l'épanouissement. Elle s'interrogea ensuite sur les impacts qu'avait eu cette évolution sur les hommes et les entreprises. Ce questionnement la conduisit à focaliser tout particulièrement son attention sur ce l'on appelait à l'époque les risques psychosociaux (RPS) car ce sujet semblait avoir été la préoccupation de nombreux acteurs. Elle chercha ensuite à comprendre ce qui avait été imaginé et mis en place pour faire face à cet enjeu et s'intéressa finalement à la façon dont les comportements avaient évolué pour arriver à la génération dite des *Baby Boomers*.

2

Rappel des grandes évolutions au travail de la fin de la Seconde Guerre mondiale à 2035

Des Baby Boomers aux Baby Boomers

Avec la reconstruction consécutive à la Seconde Guerre mondiale, la France était passée de l'ère agricole à l'ère industrielle où, pour réussir, il fallait avoir de bons produits qui répondaient à une demande très forte. Les enjeux des entreprises de l'époque étaient la hiérarchie, la finance et le contrôle.

Au début des années 1970, la crise pétrolière et la concurrence internationale avaient amené l'économie à se transformer en économie de services. Il ne suffisait plus d'avoir de bons produits mais il devenait essentiel de vendre, de servir les clients, de recruter et de gérer les ressources humaines. À cette époque, en plus de la hiérarchie, de la finance et du contrôle, les priorités des entreprises devenaient l'action, les processus de travail et l'orientation « clients ».

Les années 1990 avaient vu émerger l'ère de l'information avec l'arrivée d'Internet et des technologies de la communication. À cette époque, pour réussir, en plus d'avoir de bons produits, de bien les vendre et de bien servir les clients, les entreprises devaient manager la connaissance et modéliser leurs réussites pour en faire des sources de création de valeur. Aux priorités déjà mentionnées s'ajoutaient l'enjeu d'aller vite, la valorisation des idées et le fait que ces mêmes idées surgissaient de toute part.

Dans les années 2000, un certain Daniel Pink annonça l'émergence de l'ère conceptuelle. Les compétences rationnelles n'étaient plus suffisantes. Pour réussir, il fallait parler à la tête et au cœur des personnes, c'est-à-dire donner envie. Les compétences rationnelles et intellectuelles du champion du monde des échecs ne lui permettaient plus de gagner face à un ordinateur. L'enjeu que représentait l'Environnement entrainait dans tous les esprits. La « virtualisation » de l'activité apparaissait au moment même où de plus en plus de personnes s'engageaient dans le télétravail. La « consumérisation » de la technologie gagnait en force. L'impatience montait et mettait en évidence un paradoxe. D'une part, il y avait la sphère privée, où chacun utilisait une tablette partout, tout le temps et bénéficiait d'un accès immédiat à l'information. D'autre part, il y avait le monde de l'entreprise et sa technologie, où allumer l'ordinateur, passer les *firewalls*, *rebooter*, défragmenter, se rappeler des codes et faire chauffer le café prenait un temps de productivité non négligeable. Pour réussir, les entreprises devaient se montrer exemplaires dans la pratique des ressources humaines et dans la protection de l'environnement sinon elles s'exposaient à des initiatives violentes de consommateurs et de salariés.

Les crises successives de la fin des années 2000 avaient provoqué l'avènement de l'ère du *reboot*, concept tiré de la pratique du « Ctrl – Alt – Suppr³ » pour relancer un ordinateur (on réinitialise, on repart à zéro). Tous les acteurs économiques, réalisant qu'ils ne pouvaient plus se contenter de servir uniquement leurs propres intérêts, avaient progressivement décidé de s'assurer que les intérêts de tous les acteurs étaient pris en compte pour vraiment parler à la tête et au cœur des gens. À cette époque, une idée forte avait commencé à prendre corps : quels que soient leurs rôles et leurs positions (clients, employés, managers, actionnaires, dirigeants, fournisseurs, partenaires), la motivation des Hommes était et faisait le futur des entreprises.

.....
3 Selon Wikipédia : « Ctrl – Alt – Suppr » est une combinaison des trois touches citées, spécifiques à la technologie PC, et déclenchant un comportement spécifique du système d'exploitation de l'ordinateur. (...) Cette combinaison provoque habituellement la première fois l'apparition d'une boîte de dialogue permettant d'arrêter des processus ayant un comportement erratique, et la seconde fois un redémarrage du système.

Cette idée mit en avant la nécessité suivante : chacun devait, en exploitant au mieux ses propres moyens, dépasser la poursuite de son propre intérêt afin de tendre vers l'intérêt personnel éclairé.

Ce concept se résumait ainsi : poursuivre ses intérêts en permettant aux autres d'en faire autant, tout en contribuant à ceux de la collectivité. Chacun devait devenir auteur et acteur de son développement professionnel et du développement réfléchi de son environnement. Cette perspective s'ancra progressivement dans les pratiques managériales avec un succès notable mais elle ne devint pas pour autant une généralité.

C'est vers le milieu des années 2020 que s'accéléra la transition vers la génération des *Baby Bloomers*, notamment avec la sortie du livre de Gulpreet Preet, un chercheur Indien, sur les *badhaviors* (les mauvais comportements – conjonction de deux mots anglais « *bad* », mauvais et « *behaviors* », comportements). Le livre⁴ de Preet mettait en évidence le fait que depuis les années 1970, en France entre autres, beaucoup de personnes étaient formées aux pratiques managériales mais que de nombreux comportements néfastes au développement de tous persistaient. La mise en avant des *badhaviors* permit d'aborder l'enjeu des pratiques managériales sous l'angle de la chasse aux mauvais comportements. Ces derniers allaient à l'encontre de la création de valeur, de la productivité et de l'engagement des personnes à construire et à se construire le meilleur futur possible.

L'élan que ce livre généra fut tel que, très vite, les entreprises mirent en place un système pratique de prévention des *badhaviors*, à l'image de ce qui avait été pratiqué à partir des années 1970 – 1980 avec la mise en place de systèmes qualité tels que : la qualité totale TQM (*Total Quality Management*), les Six Sigma, etc. Cela amena un changement flagrant des comportements. La prévention des *badhaviors* engendra plus d'exigence professionnelle mais aussi plus d'accompagnement et de prise en compte concrète des enjeux, des aspirations et de l'état physique et mental des personnes. Progressivement, les effets de la chasse aux *badhaviors* se firent sentir. Les entreprises développaient leur productivité, créaient plus de valeur et innovaient davantage tout en permettant aux personnes de bénéficier d'une meilleure qualité de vie au travail, de construire leur employabilité et de trouver davantage de satisfaction dans leur développement professionnel. C'est en fait tout l'enchaînement de ces différents changements qui permit l'avènement de l'ère des *Baby Bloomers*.

.....

4 Node de l'éditeur : ouvrage fictif.

Line, quant à elle, décida de s'intéresser particulièrement à l'enjeu des risques psychosociaux qui était né à la fin du XX^e siècle pour prendre force dans les deux premières décennies du XXI^e siècle. C'est le développement de sa recherche qui va maintenant être raconté.

 **À noter**

Ce chapitre résume l'évolution des temps économiques depuis la Seconde Guerre mondiale pour faire apparaître à la fois l'émergence d'une crise profonde ainsi que la capacité des acteurs économiques et sociaux à rebondir et à construire un futur plus optimiste.

3

Le désordre psychosocial : définition

De quoi parle-t-on ?

Pour établir une cartographie des risques psychosociaux, il apparut très vite à Line que le plus réaliste et le plus pratique était de rencontrer des témoins et des acteurs qui avaient vécu cette époque et qui pouvaient la renseigner de façon précise. Les critères qu'elle avait retenus pour interviewer ces acteurs étaient les suivants : ils devaient avoir été confrontés au problème des RPS, avoir joué un rôle actif dans leur traitement et être prêts à proposer une réflexion sur le sujet. C'est ainsi qu'elle se lança dans une série d'interviews dont les extraits les plus significatifs seront développés dans le chapitre 4 Les témoignages et les histoires des acteurs de l'époque. En premier lieu, elle chercha à positionner et à définir clairement le sujet des RPS. Pour ce faire, elle rencontra Claude F., psychosociologue dont voici l'essentiel de l'interview.



Témoignage de Claude F. – Psychosociologue

– Line : Je vous remercie d'avoir accepté de répondre à mes questions pour éclairer mes recherches sur les risques psychosociaux. Pourriez-vous me dire ce qui a amené l'émergence de cette notion ?

– Claude : Commençons si vous le voulez bien par une très courte fable, celle du *snail-mail* à la lenteur d'escargot et celle de l'e-mail plus rapide que l'éclair. Dans les temps anciens, les messages que les gens puissants voulaient envoyer étaient confiés aux messagers qui, en bravant les dangers et les intempéries, les mers et les forêts, les brigands et les voleurs, se chargeaient de les apporter et de les remettre en main propre à leur destinataire. Cela pouvait demander plusieurs semaines, voire plusieurs mois. La réponse demandait tout autant d'efforts. Puis au XVII^e siècle, la Poste fut inventée. Cette entreprise était organisée par l'État pour sa communication interne et la transmission des ordres et des rapports entre les différents échelons de son administration. Ses services avantageux s'ouvrirent rapidement aux sujets les plus fortunés du Roi. La rapidité et la sécurité de livraison étaient assurées par la multiplicité des relais et des relayeurs. Ce système s'améliora au fil du temps et bénéficia de l'avancée des technologies modernes : le moteur à essence, l'électricité et le téléphone... Au XXI^e siècle, cela permit à La Poste de s'engager à livrer un courrier dans les 24 heures. Nous étions toutefois encore dans l'ère du *snail-mail*. Le temps de transport du bien matériel diminuait mais un temps minimum incompressible demeurait.

Aujourd'hui⁵, la dématérialisation et l'électronique permettent de communiquer de manière instantanée, quel que soit l'endroit de la planète où l'on se trouve. La réponse au message devient obligatoire, et elle est sollicitée comme telle. L'ère du *snail-mail* a fait place à l'ère de l'e-mail. Le phénomène du désordre psychosocial débouchant sur les risques que l'on connaît est une conséquence de ce fait de société : tout évolue, la technologie bouleverse toutes les données du passé par les possibilités qu'elle ouvre.

Tout va plus vite, tout va très vite et l'être humain doit y faire face avec ses seules capacités qui datent de la préhistoire.

– Line : Vous pensez donc que les technologies ont contribué à la création des risques psychosociaux ?

– Claude : Certainement, mais je vais illustrer mon propos. Je voudrais simplement, à travers la présentation que je vous propose, vous apporter le témoignage de mes lectures, de mes entretiens avec les acteurs du monde du travail et de ce que j'ai compris du phénomène.

.....
5 Note de l'éditeur : en 2025.

– Line : Pourriez-vous me dire en premier lieu ce que sont les risques psychosociaux ?

– Claude : Certainement. Ce sont les risques qui se concentrent sur le ou les salariés et l'organisation interne de l'entreprise et qui dépendent des relations qu'ils entretiennent.

Certains éléments sont liés à l'individu, d'autres à l'entreprise. Par éléments liés à l'individu, on entend ses caractéristiques propres : les contraintes personnelles et familiales, la personnalité, les attitudes, le comportement, etc. Par éléments liés à l'entreprise, on entend les caractéristiques et les contenus des postes de travail, l'environnement professionnel, le climat et la culture d'entreprise, l'agencement matériel des lieux, les relations interpersonnelles...

– Line : L'agencement matériel des lieux ?

– Claude : Oui, selon que vous travaillez dans un espace ouvert ou de manière isolée, dans un bureau dédié ou en libre-service, si vous commutez, si vous fonctionnez en télétravail, etc. Mais on entend aussi l'évolution des entreprises elles-mêmes, les mutations technologiques et culturelles qui font qu'aujourd'hui, on ne fait plus et on ne pense plus comme avant. Ce sont les jeux entre les uns et les autres que l'on appelle relations psychosociales et ce sont les dysfonctionnements qui en découlent que l'on appelle risques psychosociaux.

– Line : Vous semblez penser que le risque psychosocial est lié à la façon dont l'individu s'adapte à son environnement professionnel ?

– Claude : Effectivement, car il n'existe pas de relations interpersonnelles totalement et définitivement sereines. Il n'y a pas d'évolutions techniques, culturelles ni de réorganisations qui n'éveillent des inquiétudes, des peurs ou des rejets. Le changement, la nouveauté et la relation à l'autre suscitent et ont toujours suscité la méfiance et la résistance jusqu'à produire des dysfonctionnements.

– Line : Pouvez-vous me donner quelques exemples ?

– Claude : Schématiquement, ces dysfonctionnements peuvent découler d'une multitude de facteurs. Rapidement, en voici quelques-unes : les jeux de pouvoir nés des individus eux-mêmes ou de leur environnement, le mauvais management, les évolutions technologiques, les restructurations, les crises économiques et financières... On le voit, le spectre est large !

Pour être plus précis encore, je dirais qu'on trouve ces dysfonctionnements à trois niveaux. Au niveau social, on constate la constitution de clans opposés, les mises à l'écart, les conflits interpersonnels, l'isolement social, l'absentéisme (et sa variante le présentéisme), la baisse de la productivité, de la créativité, de la vigilance au travail, mais aussi les addictions telles que la toxicomanie et l'alcoolisme ou les troubles alimentaires. Au niveau psychologique, on rencontre l'anxiété, l'ennui, la frustration, l'irritabilité, la fatigue et le découragement, la dépression, le *burn out* ou épuisement professionnel mais aussi des pathologies très graves comme le stress post-traumatique, les idées suicidaires... Enfin, au niveau physiologique, on observe l'apparition de maladies de peau, de problèmes de poids, d'allergies, de migraines, d'insomnies, l'apparition de maladies cardio-vasculaires, de troubles du sommeil, de troubles musculo-squelettiques...

– Line : Vous me décrivez des horreurs !

– Claude : Effectivement ! Mais je m'empresse de vous donner quelques chiffres pour que vous ayez une idée plus précise du mal qui rongait nos sociétés. La Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail avait mené en 2005 une enquête auprès de 30 000 travailleurs européens.

– Line : Donc, le phénomène était connu ?

– Claude : Oui, mais que constatait-on à l'époque ? 82 % des personnes interrogées considéraient bénéficier de bonnes conditions de travail, mais 30 % des travailleurs européens disaient que le travail affectait leur santé. Les trois nations les plus touchées étaient les plus fraîchement intégrées à la CEE⁶. Le coût estimé du risque psychosocial était de 20 milliards d'euros soit, selon le Bureau international du travail, l'équivalent de 3 à 4 % du PIB⁷. Enfin ce fléau représentait 50 à 60 % du nombre total de journées perdues pour arrêt de travail.

– Line : Quand on constate un phénomène d'une telle ampleur, on cherche des responsabilités. Que se passait-il donc à l'époque ?

– Claude : Dans ce type de débat, du moins au début, lorsque l'incompréhension est majeure, chacun rejette la faute sur l'autre.

Pour les entreprises, globalement le discours était le suivant : le stress est d'origine privée, le salarié amène son stress avec lui et

6 Communauté économique européenne.

7 Produit intérieur brut.