

## L'INSPECTION DU TRAVAIL, L'ENTREPRISE ET LES DROITS DES TRAVAILLEURS

### *I. L'inspecteur du travail et la santé sécurité au travail*

## L'inspection du travail face aux risques psychosociaux

par Hervé LANOUZIÈRE, Directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)\*

#### PLAN

- I. L'émergence abrupte d'un « mal » innommé
- II. Le harcèlement moral, ou quand la dépendance du chemin conduit à l'erreur d'aiguillage
- III. Du harcèlement au stress, du stress aux RPS...
- IV. Des avantages, mais aussi des limites d'une approche par les risques
- V. ... des RPS à la qualité de vie au travail

L'inspecteur du travail est confronté à la demande sociale, et c'est encore plus vrai du contrôleur du travail, traditionnellement affecté à la surveillance des entreprises de moins de cinquante salariés, dont les sollicitations prennent souvent la forme de plaintes individuelles. Un débat récurrent a donc toujours consisté à chercher à savoir s'il fallait répondre à la demande individuelle ou lui préférer des actions collectives, adressées à l'ensemble de la communauté de travail, appuyées sur des actions prioritaires, décidées nationalement ou localement, dans l'espoir d'obtenir un effet démultiplicateur plus puissant. En clair, vaut-il mieux répondre à la détresse des salariés qui ont adressé une plainte à l'autorité publique, ou est-il préférable de rester maître des actions que l'on conduit afin d'en apprécier mieux la portée transformatrice à grande échelle ?

La réponse théorique est assez claire. Au Conseil des prud'hommes le soin de résoudre les litiges individuels nés du contrat de travail, à l'inspecteur du travail celui de veiller au respect des règles applicables au collectif de travail, dont la violation est pénalement sanctionnée. Cette distinction est très structurante. En pratique, évidemment, elle est beaucoup plus complexe à mettre en œuvre. D'une part, la plainte individuelle peut être le révélateur d'un problème collectif justifiant une intervention de l'inspecteur au bénéfice final de tous, le principe de la confidentialité absolue des plaintes étant la meilleure expression de ce caractère collectif. D'autre part, le rôle de l'inspection du travail va bien au-delà du simple respect de la loi, et conduit l'agent de contrôle à exercer son autorité par la mobilisation d'outils tels que le conseil, l'arbitrage et la conciliation informels. Enfin, alors que l'inspecteur du travail reste, dans l'imaginaire de beaucoup, un juge de paix, il lui est parfois difficile de ne pas répondre à la détresse d'un plaignant, *a fortiori* lorsqu'elle exprime une injustice flagrante, sans avoir le sentiment d'écorner l'image qu'il a de sa propre utilité sociale (1).

Ce rappel n'a rien d'original, mais doit néanmoins être fait parce qu'il apparaît décisif lorsqu'il s'agit d'aborder les conditions de prise en charge des risques psychosociaux (RPS). Ces derniers ont, en effet, violemment percuté les pratiques de l'inspection du travail. Ils ont révélé que, lorsque ces dernières n'ont pas suffisamment fait l'objet d'une réflexion préalable et d'un consensus, les meilleures intentions du monde peuvent conduire à des dérives, coûteuses pour le monde du travail dans son ensemble. Faute d'avoir suffisamment pensé le phénomène émergent,

la réponse institutionnelle a pu participer à un retard coupable de la prévention des risques organisationnels en entreprise. Il convient de revenir, pour illustrer le propos, sur les modalités d'émergence des RPS dans le paysage de l'inspection au cours des quinze dernières années. Ce récit pourrait s'intituler « chronique du difficile passage d'un *malentendu* au *mal entendu* ». Elle n'a aucun caractère scientifique, mais offre une lecture pragmatique de ce qui s'est possiblement passé, ne serait-ce que pour en tirer des enseignements pour l'avenir.

\* ancien inspecteur du travail ; ancien responsable de la cellule risques psychosociaux à la Direction générale du Travail

(1) T. Kapp « L'inspection du travail face à la demande individuelle », Dr. Ouv. 2002 p. 563.

## I. L'émergence abrupte d'un « mal » innommé

Si l'on a pu parler du *déni* des entreprises en matière de RPS, celui-ci n'a été vraiment qualifié de tel qu'à partir de 2008, à la faveur de la médiatisation des affaires qui ont conduit au plan d'urgence sur le stress, lancé en 2010 par le ministre du Travail de l'époque. Il a largement été précédé par une autre forme de déni, que nous préférons qualifier ici de malentendu. Ce malentendu prend vraisemblablement racine dans la *révélation* du harcèlement moral.

Avant la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, le harcèlement n'existait pas en tant que tel en droit du travail. Aucune qualification ne permettait aux inspecteurs de travail de conduire des interventions sur le fondement classique d'un présupposé factuel, assorti d'un impératif juridique sanctionné pénalement, pour faire face aux sollicitations croissantes de salariés se plaignant de situations nouvelles étranges, manifestement rattachables au contexte professionnel, mais identifiables à aucune infraction. Pire, il n'existait même pas de locution pour désigner ce phénomène envahissant progressivement les permanences téléphoniques et les rendez-vous physiques des agents de contrôle. Or, de fait, de nombreux salariés dénonçaient confusément des

relations de travail dégradées, résultant de propos ou de comportements indicibles de la part de collègues, le plus souvent leur supérieur hiérarchique, revêtant un caractère sournois, vexatoire, usant, excluant, etc (2). Les plaignants étaient le plus souvent bouleversés et décrivaient des situations convaincantes, mais qui *manquaient en faits* ; ils ne pouvaient, en règle générale, apporter aucune preuve de ce qu'ils rapportaient et admettaient mal que leur parole puisse être mise en doute. Leur état de santé était souvent dégradé, rien ne semblait les rassurer, si ce n'est le simple fait de les écouter et de leur dire que, certes non, ce qu'ils décrivaient ne saurait tenir lieu de relations de travail normales.

Les inspecteurs du travail se sont mis à décrire ce phénomène dans les rapports trimestriels qu'ils adressaient à l'administration centrale. Ils décrivaient, dans des termes alarmistes, la proportion croissante de ces sollicitations atypiques et leur impuissance à y donner suite. Clairement, la problématique de la demande individuelle évoquée en introduction prenait le pas sur les demandes collectives. Mais, de plus, le récit de perceptions subjectives se substituait à la dénonciation d'infractions aisément constatables.

## II. Le harcèlement moral, ou quand la dépendance du chemin conduit à l'erreur d'aiguillage

Aussi, lorsque le harcèlement moral fit son entrée dans le Code du travail, le simple fait de pouvoir le nommer, de mettre enfin des mots sur ce nouveau *mal*, fut en soi un soulagement et, par un effet de biais, pris pour une solution en soi. Bien peu seront ceux qui verront que la même loi, celle du 17 janvier 2002, introduisait simultanément, dans la partie IV du Code du travail (à l'époque le livre II), une obligation pour l'employeur de protéger la santé physique **et mentale** des travailleurs. Plus exactement, bien peu seront ceux qui en tireront les conclusions que nous connaissons aujourd'hui, à savoir l'obligation de procéder, comme pour tous les autres risques professionnels, à l'évaluation des situations de travail, et plus particulièrement des facteurs organisationnels, susceptibles d'avoir un effet sur la santé mentale des travailleurs. Ceci n'arrivera que bien plus tard, comme on le verra.

Pour nuancer, toutefois, la responsabilité de cette invisibilité, rappelons, en premier lieu, que plusieurs raisons objectives y concouraient alors. En effet, si les principes généraux de prévention ont été introduits dès 1991 dans le Code du travail, ce n'est qu'à partir de 2001 que le document unique d'évaluation des risques a été rendu obligatoire par décret. À l'époque, le simple fait de devoir procéder à l'évaluation des risques dits traditionnels (éléments mobiles des machines, chutes de hauteur, utilisation de produits chimiques, exposition au bruit, etc.) et de transcrire le résultat de cette évaluation par écrit sur un document était une gageure. Dans cet ensemble, l'obligation d'évaluation du risque d'atteinte à la santé mentale est bel et bien passée inaperçue.

Au demeurant, le législateur n'avait lui-même manifestement pas pris toute la mesure de sa novation. Ainsi, lorsque le 7° de l'article L.4121-2

(2) Ce constat d'insuffisance ne signifie évidemment pas qu'aucun recours juridique n'était à la disposition des victimes ; on se reportera utilement au premier article consacré au harcèlement

moral par une revue juridique, Le Droit Ouvrier mai 2000, qui dressait un état des lieux et des moyens d'action – certains encore valables aujourd'hui.

(à l'époque L 230-2) introduit l'obligation pour l'employeur de planifier la prévention, il fait bien référence aux facteurs liés à l'organisation du travail, aux relations sociales et aux facteurs ambiants, mais pour mieux effectuer, immédiatement après, un renvoi exprès... au « *harcèlement moral tel qu'il est défini à l'article L.1152-13...* ». Or, ce dernier article, comme sa numérotation l'indique, relève de la partie I du Code du travail, c'est-à-dire celle relative aux relations individuelles de travail. Ainsi, le pli est pris et l'atteinte à la santé mentale sera principalement incarnée, pendant une décennie au moins, par la figure du harcèlement moral, lequel relève explicitement d'une problématique de relations interpersonnelles. Elle sera, autrement dit, réduite à l'expression d'un différend entre un salarié et, le plus souvent, son supérieur hiérarchique. On voit bien tout ce qui en découle en termes de pratiques de contrôle, qui saute aux yeux aujourd'hui : si le harcèlement moral relève de relations interpersonnelles, alors le contentieux qui en résulte est de la compétence du Conseil des prud'hommes. Mais il se trouve que le harcèlement est également pénalement répréhensible. Dès lors, l'inspecteur du travail est pleinement compétent. Et comme ce dernier souffre d'une carence d'outils juridiques en la matière depuis plusieurs années, il va se précipiter sur ce nouvel appareillage, en apparence séduisant : le harcèlement moral est défini et interdit (L. 1152-1), ses victimes ou témoins sont protégés (L. 1152-2), l'employeur doit prévenir les agissements qui en relèvent et sanctionner les salariés qui

l'exercent (L. 1152-4 et 5), ce qui induit qu'il n'est pas nécessairement l'auteur, mais qu'il existe un *coupable* au sein de son encadrement. Une procédure de médiation est prévue, ce qui confirme que tout n'est qu'une question de régulation entre un harceleur et un harcelé (L. 1152-6). Des constats peuvent être effectués et un procès-verbal peut être dressé (L. 1155-2). CQFD...

Le sujet de la place du harcèlement moral dans le Code du travail sera à nouveau abordé au moment de la recodification du Code du travail en 2005. Alors qu'ils se penchent sur le nouveau plan du futur Code du travail, les *recodificateurs* posent la question de savoir si, dès lors qu'il est acté qu'une partie entière du nouveau code sera consacrée à la santé et sécurité au travail, véritable volonté de sanctuariser la matière, le harcèlement doit, à cette occasion, réintégrer ce qui devait devenir l'actuelle partie IV. La question de forme révélait évidemment une question de fond, et une intuition sur l'appréhension renouvelée qu'il convenait de faire de la problématique de la santé mentale. Elle fut rapidement tranchée sous forme d'un arbitrage concluant à la nécessité de continuer à faire du harcèlement une question relevant seulement de l'application du contrat de travail... La question des *facteurs psychosociaux* comme source collective de risque professionnel (le vocable n'était alors pas utilisé, on parlait au mieux de stress) n'était donc pas d'actualité. Elle était, en tout état de cause, encore source de confusion.

### III. Du harcèlement au stress, du stress aux RPS...

Le chiffon rouge du harcèlement moral a conduit nombre d'inspecteurs du travail à se lancer, en toute bonne foi, dans des enquêtes ô combien périlleuses en vue de constater l'existence de harcèlements. Ils se sont vite heurtés, évidemment, au problème de la matérialité de constats reposant quasiment exclusivement sur des témoignages, des récits, des ressentis, etc. Quiconque s'y est essayé sait ce qu'il en coûte de conduire une telle enquête. Face à l'attente souvent déçue de la victime, exsangue et jetant, *in fine*, l'éponge, combien de success-stories pour des heures d'investigation *énergivores*, sans avoir véritablement mis à jour de pratiques répréhensibles ou, en tout cas, être parvenu à en faire une question de prévention collective dans l'entreprise ? Même le CHSCT, lorsqu'il s'empare de la question, est souvent tenté de conditionner toute démarche de prévention à la désignation préalable d'un responsable, régulièrement un cadre intermédiaire, victime expiatoire.

Petit à petit, toutefois, c'est-à-dire au fil des enquêtes, il est devenu de plus en plus évident que le harcèlement permettait de décrire certaines réalités, mais pas toutes les réalités. Plus exactement, il est apparu qu'il décrivait une facette de la réalité, un symptôme, mais pas les causes profondes de ce dernier. S'il existait des harceleurs en milieu de travail, comme dans toute la société civile d'ailleurs, c'est parce qu'il existait des organisations de travail dans lesquelles ils pouvaient s'exprimer, et d'autres dans lesquelles les régulations internes en place ne le permettaient pas. Autrement dit, on prit conscience, l'expérience et une partie de la littérature scientifique aidant, qu'il existait des organisations qui *autorisaient* ou pas le harcèlement moral, selon que l'organisation du travail, les règles de rémunération, d'évolution professionnelle, d'évaluation, et donc le mode de management qui en découlaient, l'induisaient ou pas. Certaines organisations clivaient, tandis que

d'autres paraient sur l'efficacité collective. On a même découvert que l'organisation pouvait favoriser, voire encourager, des pratiques délétères. Enfin, dans le pire des cas, heureusement assez rares, l'organisation pouvait avoir été *pensée* ... et donc organisée sciemment pour générer du harcèlement. On a pu parler, à ce propos, de harcèlement organisationnel. Dès lors, l'inspecteur du travail qui court après un bouc émissaire court à l'échec. Toute l'énergie consacrée à démontrer que *M. Dupon (t)* est un harceleur aura bien peu d'effet si, demain, une fois *M. Dupon (t)* écarté, à supposer qu'il le soit, il est immédiatement remplacé par *M. Dupon (d)*. Les mêmes causes produisant les mêmes effets...

La prise de conscience progressive de ce phénomène a permis l'émergence d'un modèle de compréhension des risques psychosociaux, puis d'un modèle de prévention de ces derniers. Le réseau Anact-Aract y a beaucoup contribué en élaborant, puis diffusant un modèle d'analyse organisant la compréhension des liens entre travail et santé psychique. Dans ce modèle, il existe une tension permanente entre les objectifs et les exigences de l'organisation et ceux des salariés. Cette tension irréductible est consubstantielle au travail. Elle est plus ou moins forte, variable selon les individus et dans le temps, et, surtout, selon les conditions de réalisation du travail... Plus le décalage entre les objectifs et exigences de l'entreprise et du salarié est important, plus le risque de situations de RPS est élevé. Des facteurs de contraintes aggravent cette

tension, tandis que des facteurs de ressources contribuent à la diminuer. Ces facteurs touchent à l'organisation du travail (la charge physique et mentale, les marges de manœuvre, le soutien social...), aux relations professionnelles (management, dialogues social et professionnel), aux contextes de changements (réorganisations, restructurations...), aux tensions vécues par les salariés (articulations vie privée/vie professionnelle, conflits de valeur et de sens...). Seule l'appréhension de ce qui fait ressources et contraintes, dans des situations précises et concrètes de travail, permet d'agir sur les bons déterminants et d'atteindre un objectif de santé.

L'enjeu d'appropriation de ce modèle était de taille, puisque la transition du *harcèlement* au *risque psychosocial*, qui s'est amorcée au début des années 2010, portait en germe une possible nouvelle erreur d'aiguillage. Celle qui aurait consisté à réduire la prévention des RPS au repérage de fragilités individuelles, au suivi psychologique après agression, à l'organisation de formations sur les capacités d'adaptation des salariés à des facteurs exogènes dans un monde devenu trop rapide pour eux, à la formation des managers sur la posture managériale, etc., bref à la périphérie de ce qui relève de la compétence et de la responsabilité de l'employeur : l'organisation du travail. Ici, le raccrochage à la partie IV du Code du travail s'est avéré particulièrement salutaire, tant sur le plan pédagogique que méthodologique.

## IV. Des avantages, mais aussi des limites d'une approche par les risques

Faire des RPS un *risque professionnel* a permis de procéder par analogie avec d'autres risques mieux connus, d'abord sur le plan pédagogique. Car, pas plus qu'il n'est possible, ni fécond de chercher, lorsqu'un salarié est atteint d'un cancer du poumon, la part attribuable au comportement individuel (cigarettes, etc.) et celle attribuable à l'exposition à l'amiante durant le travail, dès lors que cette exposition est avérée (d'où notre système de tableaux de maladies professionnelles fonctionnant par présomption), il n'est possible, ni fécond de rechercher la part attribuable aux facteurs individuels et organisationnels lorsque la santé mentale d'un travailleur est altérée, dès lors que la présence de facteurs psychosociaux de risque a bien été identifiée dans l'entreprise.

En clair, si l'employeur ne peut pas être tenu pour responsable du fait qu'un salarié fume, il l'est du fait qu'il l'expose à des poussières d'amiante pendant le temps durant lequel il est placé sous sa respon-

sabilité. C'est à ce titre qu'il est tenu, du fait de son obligation de résultat, de conduire des actions de prévention, en agissant sur ce sur quoi il a prise. Par analogie, l'employeur n'est pas responsable du psychisme de ses salariés, mais il l'est pleinement des conditions dans lesquelles il les place pour réaliser leur travail, lesquelles peuvent être sources de satisfaction ou, au contraire, de risques psychosociaux. Cette distinction a le mérite d'indiquer clairement à l'employeur les champs sur lesquels il doit se pencher et ceux dans lesquels il ne doit pas s'aventurer. Par suite, sur le plan méthodologique, aborder les RPS comme un risque professionnel permet de décliner la démarche de prévention résultant des principes généraux de prévention, et l'ensemble des obligations qui en résultent : évaluation des risques, transcription dans le document unique, prise de mesures de prévention par priorité collectives, notamment organisationnelles (L. 4121-2, 4°), planification dans

un plan d'action. Tout ceci renvoie à un référentiel de contrôle et de gestes professionnels que l'inspecteur du travail connaît bien.

Il reste que les RPS, pour être un risque professionnel comme les autres, présentent des spécificités appelant des réponses adaptées, sauf à retomber dans un nouvel écueil. En effet, la clarification ayant conduit à resituer la préservation de la santé mentale parmi les obligations relevant de la partie IV du Code du travail est structurante, mais elle est aussi rédu-

ite. Il est important de garder à l'esprit que cette préservation est aussi dépendante de la qualité des relations sociales et managériales au sein de l'entreprise. Le rapport Lachmann-Pennicaud-Larose l'a mis en évidence (3), mais bien d'autres travaux scientifiques avant lui, qui rappellent que la reconnaissance, le sens du travail, la conduite du changement, les tensions de valeur, etc., qui ne sont pas à proprement parler des questions de santé et sécurité au travail, sont des déterminants des RPS et, plus généralement, de la qualité de vie au travail (QVT).

## V. ... des RPS à la qualité de vie au travail

Ainsi, nous voici parvenus au tournant d'une nouvelle étape, dernière en date, qui a vu les partenaires sociaux, après s'être bardés d'accords sur le stress et la violence au travail, négocier un accord national interprofessionnel (ANI) sur la QVT, l'ANI du 19 juin 2013, étendu par arrêté ministériel. Certaines dispositions dérogatoires de cet accord ont été avalisées par l'article 33 de la loi du 5 mars 2014 (dispositions relatives à l'accord intégré permettant, par une approche systémique, de satisfaire plusieurs obligations annuelles de négocier dans une négociation unique dite de qualité de vie au travail). Pourquoi une telle évolution des RPS vers la QVT ?

Il serait injuste, et surtout faux, de ne voir dans cette transition qu'un glissement sémantique ou cosmétique, destiné uniquement à parler en termes positifs d'une souffrance qui voudrait taire son nom. Il suffit de lire cet accord pour constater que les négociateurs ont échappé à la chausse-trappe qui aurait consisté à ne faire de la QVT qu'un supplément d'âme destiné à esquiver les questions du travail réel. Peut-être les partenaires sociaux ont-ils compris que le travail ne peut être abordé exclusivement sous l'angle d'une exposition à un risque et, dès lors, relever de la seule compétence du CHSCT, du médecin du travail et de la personne compétente en santé au travail désignée

par l'employeur. Dire cela, c'est reconnaître qu'au-delà de la santé mentale, le sentiment de bien-être ou de satisfaction au travail, selon l'angle privilégié, n'est pas du seul ressort du cercle des préventeurs. Il concerne toutes les fonctions de l'entreprise, tous les services, tous les échelons, à commencer par l'échelon stratégique de la direction, dont l'ensemble des projets et transformations doivent être pensés et conduits avec le double souci de réaliser la performance recherchée tout en procurant un cadre de travail propice au développement de la personne. Programme vaste, ambitieux, mais aussi véritable planche de salut.

Mieux, l'ANI admet la nécessaire création d'*espaces de discussion*, c'est-à-dire de lieux de régulation susceptibles de renouer le dialogue professionnel, d'espaces où la connaissance du travail réel et sa réappropriation par tous les acteurs sont de nature à nourrir le dialogue social et donc enrichir les travaux des institutions représentatives du personnel. Il faut lire ici la reconnaissance du fait que les meilleurs experts des conditions de travail sont les travailleurs eux-mêmes.

Mais quelle place pour l'inspection du travail dans tout cela ?

## VI. La place et la pratique de l'inspecteur du travail renouvelées ?

On voit bien que la même situation de travail, selon qu'elle sera abordée sous l'angle du harcèlement, des risques psychosociaux ou de la qualité de vie au travail, ne mobilisera ni les mêmes ambitions ; ni les mêmes gestes professionnels. Il faut se réjouir ici que le système d'inspection du travail français ait toujours

privilegié une approche généraliste de ses fonctions, donnant aux agents de contrôle une vision globale de la situation de l'entreprise. Compétent sur tous les registres de la relation de travail (salaire, durée du travail, relations sociales, formation, statut d'emploi, santé et sécurité, etc.), informé de la situation écono-

(3) février 2010, disp. sur travail-emploi.gouv.fr

mique, des projets de transformation, l'inspecteur du travail est bien placé pour savoir que toutes ces dimensions sont intimement liées et se trouve donc à même d'agir sur chacun de ces leviers, contribuant à la QVT des salariés telle que l'ANI la conçoit.

Certes, on pourra objecter que le caractère peu normatif de cet accord en rend le contrôle de la mise en œuvre bien peu aisé, et qu'on voit mal de quels leviers il s'agirait. Mais, d'une part, l'inspecteur du travail doit apprendre à vivre avec des dispositifs de moins en moins normatifs. C'est le propre de la place de plus en plus importante accordée à l'accord collectif ou au plan d'action que de faire porter le contrôle plus sur la méthode et la démarche que sur le contenu *stricto sensu*. Ou, plus exactement, c'est de moins en moins une logique de conformité binaire, mais une logique de résultat à atteindre qui guide les textes. Il en va ainsi de l'obligation de résultat en matière de santé et sécurité, qui place l'employeur dans l'inconfort, jamais certain d'avoir atteint le résultat, mais aussi l'agent de contrôle, jamais certain d'avoir prescrit à due hauteur de cette exigence.

D'autre part, il ne s'agit pas tant ici de contrôler que de conseiller. Sur ce point, l'inspecteur du travail ne doit pas sous-estimer la portée des orientations qu'il donne, quand bien même celles-ci ne sont pas toujours assorties de possibles sanctions pénales. Ces orientations, dirigées aussi bien vers les employeurs que vers les instances représentatives du personnel, peuvent porter sur la méthode, les données internes pouvant être mobilisées pour réaliser un diagnostic, les critères devant être privilégiés pour bâtir un plan d'action, les facteurs à identifier, les modalités de construction d'indicateurs pertinents, etc. Il est probable qu'un tel positionnement nécessite une montée en compétences sur des approches intégrant l'analyse de l'activité, l'analyse démographique du travail, l'interprétation des données sexuées d'exposition, les effets des alternatives organisationnelles, parmi lesquelles, bien sûr, le télétravail, le *coworking*, et les conditions de leur mise en utilisation vertueuse, etc.

Transformer la compréhension des RPS en geste professionnel reviendrait donc, en premier lieu, à savoir « dé-bouc-émis-sair-iser » les conflits trop souvent personnalisés dans l'entreprise. Au lieu de laisser les acteurs perdre leur énergie dans la recherche de coupables, il convient de se centrer sur le travail, le travail, et encore le travail..., car l'inspecteur du travail est, avant tout, un inspecteur *du travail*. Il doit savoir rester ancré, voire revenir aux fondamentaux, redonner du cadre, pour s'assurer

d'une parfaite transparence des conditions d'organisation des horaires de travail, du fonctionnement des IRP, du système de rémunération, de la démarche d'évaluation des risques, qui sont de nature à réguler la charge de travail, à réduire l'insécurité résultant des conduites de changement, à prévenir les injustices organisationnelles résultant d'une mauvaise articulation entre vie privée et professionnelle... L'inspecteur peut outiller employeurs et IRP, redonner du pouvoir d'agir en donnant le *la* sur ce qui est attendu des parties, car celles-ci, une fois outillées, savent faire et fixer par elles-mêmes les règles de fonctionnement et de régulation dont elles ont besoin, souvent infiniment plus complexes, mais plus adaptées que celles qui ont prévalu par le passé.

Ainsi, à la question récurrente de savoir ce qui transforme durablement et massivement les conditions de travail, au spectre du vieux débat sur la réponse aux sollicitations individuelles plutôt que collectives, à la tension opposant demande sociale et utilité sociale, il apparaît qu'une réponse, sur le champ de la qualité de vie au travail, serait l'ancrage sur le travail réel, la compréhension des exigences de l'entreprise pour faire face à celles du marché, des difficultés auxquelles sont confrontés les salariés pour y faire face et des moyens de régulation à mettre en place pour satisfaire leurs attentes respectives.

Malgré les faiblesses de l'arsenal juridique accompagnant les problématiques contemporaines, malgré la difficulté de mesurer les effets des interventions portant sur les TMS, les RPS, les postures pénibles, les gestes répétitifs, la manutention, le risque routier, le burn-out, l'usure professionnelle, la désinsertion, etc., l'inspecteur du travail doit être certain du poids de son autorité morale. Les RPS ne se prêtent pas à un contrôle formel et interrogent la posture de contrôle. Plutôt que de regretter l'absence d'obligations de moyen, en réalité inadaptées dans le domaine de la subjectivité au travail, il y a lieu de se remémorer les différences entre existence matérielle (constat du respect d'une formalité), conformité (constat du respect des caractéristiques d'une installation) et effectivité (constat de l'impact réel d'une pratique ou d'une démarche sur la réalité). L'effectivité, celle que nous appelons de nos vœux, ne passe pas, en matière de santé mentale, par le respect d'obligations formelles. Elle est une exigence des salariés qu'il convient d'honorer, au besoin en revisitant les pratiques et les outils qui permettront de relever un défi de société. C'est ce qui rend le métier passionnant.

**Hervé Lanouzière**