



Université Abderrahmane MIRA-Bejaia

**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des
Sciences de Gestion**

Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du Diplôme de Master

Filière : Sciences de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

THÈME

**Mesure de l'échelle de la pénibilité psychique au
travail au sein des organisations de la Wilaya
de Bejaia**

Réalisé par :

BENNACER Yamina

BENAHMED Amel

Encadré par :

Dr. BOUMESBAH Nabil

Année universitaire 2019-2020

Remerciement

Remerciant tout d'abord Dieu tout puissant de nous avoir donné la force de réaliser ce travail.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à : notre promoteur Mr BOUMESSBAH Nabil, qui a contribué à la réalisation de ce travail. Nous lui témoignons, nos reconnaissances, pour ses orientations qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Notre remerciement s'adresse à Mr Kandi Nabil pour son aide pratique et son soutien moral et ses encouragements. Ainsi à Mr Nabet Nacer, pour les documents qu'il a pu nous rapporter et transmis à temps et aussi pour le partage de savoir acquis et requis sur la GRH. Nous leur exprimons notre profonde gratitude.

Nous tenons aussi à remercier le nombre d'enseignants et professeurs qui nous ont formés durant toutes ces années, merci pour votre partage de savoir et d'informations, votre patience et vos encouragements et d'avoir mis à notre disposition tous le nécessaire pour la réalisation de ce travail. Nous adressons en particulier nos remerciements à l'ensemble du personnel de la faculté SEGC et à leur tête le Doyen Mr Kaci K.

Nous tenons à remercier les membres de jury, qui vont évaluer notre travail pendant notre soutenance.

Nous tenons à exprimer nos sentiments de reconnaissance à toutes les personnes, familles et ami(e)s, qui ont participé à ce travail, qui nous ont aidés, conseillés et soutenus à tout moment afin de réaliser ce travail dans les meilleures conditions.

Amel et Yamina.

DEDICACE

J'ai le plaisir et l'honneur de dédier ce modeste travail

A mes chers parents, A mon frère et sa femme, A ma petite sœur,

Quoi que je dise quoi que je fasse, je ne saurais point vous remercier comme il se doit, vos sacrifices, vos encouragements permanents, votre amour et vos prières tout au long de mes études m'ont été source de force pour affronter les différents obstacles et arriver à ce que je suis aujourd'hui, Merci infiniment.

A ma grand-mère chérie,

Celle qui a toujours su me guider vers le tunnel de la lumière, mon pilier dans la vie, que ce travail soit l'accomplissement de tes vœux tant allégués, et le fruit de ton soutien infaillible.

A la mémoire de mon grand-père parti trop tôt,

Tout le souvenir de sa tendresse et sa bienveillance m'ont permis d'aller de l'avant. J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part de sa petite fille qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse le dieu, tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.

A mon tendre fiancé Mahdi, A ma chère belle-famille Tari,

Vous avez été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, merci pour vos précieux conseils et vos orientations, Un merci particulier à toi Mahdi pour ton amour et pour ton sens de sacrifice de m'avoir supporté durant cette période de stress, tu m'as été d'un grand réconfort, que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

Yamina.

DEDICACE

J'arrive à la fin de mon parcours universitaire, cinq années d'efforts, de travail, de joies et de tristesse, ce modeste travail est un résultat de cinq ans d'études, avec un mélange d'un sentiment de fierté, de joie et de reconnaissance, je dédie ce mémoire

A mes parents, sans eux je n'aurai jamais eu le courage ni la force d'en arriver là, merci pour leurs soutiens, encouragements, ce n'était pas toujours facile pour eux mais ils ont réussi à me pousser à donner les meilleurs de moi-même, aucun mot ne peut exprimer ma fierté et mon amour pour eux.

A mes chers frères Mounir et Doudou et Massi et Fayçel, qui ont toujours été là quand j'en avais besoin, aux quel je souhaite beaucoup de réussite et tout le bonheur du monde, A mes sœurs Dihia et Chaima , pour l'aide et le soutien et leurs encouragement ,que dieu les garde pour moi.

A ma cousine sihem , ma meilleure amie depuis toujours, une force morale toujours présente, et je lui souhaite un avenir plein de réussite.

A ma Binôme yamina avec laquelle j'ai vécu une année pleine d'émotions de stress et de joie merci à elle une personne pleine de joie de vivre avec un grand cœur qui mérite tout le bonheur du monde.

A mon très cher ami karim merci pour ton amour, ton soutien moral et matériel et t'es encouragement qui ont toujours été pour moi d'un grand réconfort, merci pour ta gentillesse et ton sens du sacrifice.

A tous mes cousins et cousines, mes tantes et mes oncles, sans eux ma vie ne sera jamais la même, merci à eux d'avoir contribué de près ou de loin à ma réussite,

A mes chers camarades yasmina, Halim, Hamza, avec lesquels j'ai partagé des bons moments, je les félicite pour leurs travaux et je leurs souhaite beaucoup de réussite.

Une dédicace spéciale a Aissa pour sa présence, une personne serviable qui mérite que du bien dans sa vie.

Enfin je tien a dédié ce modeste travail à toutes les personnes qui m'ont aidé, encouragé et contribuer à l'élaboration de ce travail.

Amel.

AT : Accidents de Travail ;

ANACT: l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ;

DRH : Direction des Ressources Humaines ;

GRH : Gestion des Ressources Humaines ;

HTA: Hypertension Artérielle ;

HSE: Hygiène, sécurité, environnement ;

MSPRH : Ministère de la Santé de la population et de la réforme hospitalière ;

MTSS : Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale ;

OST : l'organisation scientifique du travail ;

POCCC: prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ;

OIT: l'organisation Internationale du Travail ;

OMS : l'organisation Mondiale de la Santé ;

RPS: Risque Psychosociaux ;

SFC: Syndrome de Fatigue Chronique ;

SGA : Syndrome Général d'Adaptation ;

TIC : technologie de l'information et de la communication ;

TMS : Troubles Musculo Squelettiques ;

Tableau 01: Interaction entre la latitude de décision et les demandes au travail	40
Tableau 02: Perception de la pénibilité psychique dans les entreprises de la wilaya de Bejaia	68
Tableau 03: Le lien entre pénibilité psychique et le stress professionnel.....	69
Tableau 04: Problèmes de santé liée à la pénibilité psychique	71
Tableau 05: Pénibilité au travail et l'absentéisme	71

Figure 01 : Pyramide des besoins de Maslow.	8
Figure 02 : Les personnalités du type D.	26
Figure 03 : La santé mentale comme résultat d'une organisation du travail qui a un sens.	30
Figure 04 : Les phases du syndrome général d'adaptation	39
Figure 05 : Démonstration des signes d'usure.....	52
Figure 06 : Parties prenantes de la démarche pénibilité.....	53

Schéma 01 : Déséquilibre, récompense et efforts.	41
Schéma 02 : Schématisation du modèle de Folkman et Lazarus (1984).....	42
Schéma 03 : Modèle interactionniste d'après Neboit et Vezina, 2003.	43
Schéma 04 : Modèle de stress professionnel de Cooper (1986).....	48
Schéma 05 : les niveaux de prévention et déterminant de stratégie.....	63
Schéma 06 : La démarche de prévention	73

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA PENIBILITE

Section 1 : comprendre le concept de pénibilité au travail.....	5
--	----------

Section 2 : modèle de pénibilité et mesure de son échelle	14
--	-----------

CHAPITRE II : LA PENIBILITE PSYCHIQUE DANS LE CONTEXTE

ORGANISATIONNEL

Section 1: la pénibilité psychique au travail, ses caractéristiques et ses manifestations	33
--	-----------

Section 2 : intégrer la réflexion sur la pénibilité au sein de la GRH	38
--	-----------

CHAPITRE III : LA PREVENTION DE LA PENIBILITE PSYCHIQUE AU TRAVAIL

Section 01 : la politique de prévention de la pénibilité au travail.....	59
---	-----------

Section 02 : Etude de cas.....	67
---------------------------------------	-----------

Section 03 : La démarche de prévention de la pénibilité psychique au travail	73
---	-----------

Conclusion générale	79
----------------------------------	-----------

Introduction générale

Le travail est un moyen de subvention et de satisfaction des besoins. Il permet à chacun d'évaluer et de gagner sa vie, il est à l'origine des liens sociaux et occupe une place non négligeable au quotidien. La place de travail ne cesse de s'accroître, ce qui a poussé les chercheurs dans différents domaines à étudier l'environnement et les conditions dans lesquelles les salariés exercent leurs professions, ce qui nous a emmenés à mettre l'accent sur « La pénibilité ». La pénibilité au travail fait référence à la souffrance au travail qui est une notion opposée à celle de santé au travail. En effet, l'Organisation mondiale de la santé définit « la santé comme étant un état complet de bien-être physique, mental et social qui ne se limite pas seulement à l'absence de maladie ou d'infirmité »¹. Tandis que, pour la psychologie de la santé, la notion de santé désigne « l'état global d'équilibre physique et psychique d'une personne dont le fonctionnement biologique, ainsi que la vie psychique et sociale constituent un tout, et sont indépendants dans les effets de bien-être ou de maladie qu'ils provoquent »².

La pénibilité au travail est devenue une notion omniprésente dans le débat social en raison du vieillissement structurel qui touche la population active et du fait de l'évolution des conditions de travail qui a pu être analysée notamment à travers les études épidémiologiques.

Il a ainsi pu être montré que certaines situations de travail posaient de réels problèmes en matière de santé. Ces mutations ont amené les acteurs de la prévention mais aussi le gouvernement et les entreprises à repenser les liens entre santé, individus et travail pour répondre aux objectifs de maintien dans l'emploi et de prévention de la santé des travailleurs. C'est dans ce cadre que la dernière réforme des retraites a été élaborée et que, pour la première fois, la pénibilité est prise en compte dans un dispositif de compensation.

Par ailleurs, la loi intègre la prévention des expositions à la pénibilité au travail dans la réglementation, au même titre que la prévention des risques professionnels. Or l'augmentation du taux d'emploi des salariés âgés est devenu, depuis de nombreuses années, une préoccupation importante des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, tant au niveau national qu'international. D'une part, il s'agit de lutter contre la sortie précoce du marché du travail qui affecte de façon croissante et massive des salariés âgés (départ à la retraite anticipée), avec des conséquences tant sociales que financières. D'autre part, le prolongement de l'activité constitue l'un des leviers d'action possible pour contribuer au rééquilibrage financier du système de retraite.

¹ OMS, (1981). Santé et bien-être sur les lieux de travail, Rapport sur la réunion d'un groupe de travail de l'OMS, Copenhague. In <http://whqlibdoc.who.int>.

² Fischer, G.-N., & Tarquinio, C. Les concepts fondamentaux de la psychologie de la santé. Paris, France : Dunod, 2006, P10.

En fin de vie active, de mauvaises conditions de travail peuvent renforcer le souhait d'un départ précoce. C'est pourquoi, les pouvoirs publics et les organisations syndicales ont admis très vite que la piste de la prolongation d'activité ne pouvait se concrétiser sans que soient traitées dans le même temps,

La pénibilité est maintenant définie par de nombreux chercheurs qui déduisent que la pénibilité est caractérisée par une exposition à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et même irréversibles sur la santé. Ces facteurs sont liés à des contraintes physiques marquées, à un environnement agressif voir à certains rythmes de travail. Par ailleurs, la loi intègre la prévention des expositions à la pénibilité au travail dans la réglementation, au même titre que la prévention des risques professionnels (les risques psychosociaux).

Les entreprises sont les plus concernées par ce sujet et en plus particulier les entreprises algérienne car une grande partie de leurs salariés sont confrontés à de multiples expositions révélées parfois néfastes pour leur santé. Par ailleurs, l'entreprise a besoin d'être dotée d'outils et de méthodes simples et opérationnels qui lui permettront d'arriver au bout des objectifs sans pour autant mettre en danger la vie de ses travailleurs, et aussi, à travers la prévention que la loi à fixer ou que l'entreprise même se sera fixé pour répondre leurs obligation réglementaires.

Les raisons du choix du thème ; En premier lieux, c'est que la pénibilité au travail est un phénomène récurrent au sein des entreprises et y'a peu d'études qui sont faites la dessus, En deuxième lieux, c'est l'originalité du thème au niveau de l'université de Bejaia et que y'a pratiquement aucun travail réalisé à ce propos. Enfin, La pénibilité ne fait l'objet que récemment d'un débat avec de forts enjeux et n'existe pas une étude concluante de manière unanime à ce sujet.

Le problème évoqué soulève de nombreuses questions auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses : **Qu'elle évaluation peut-on donner à la pénibilité des employés au sein des entreprises de Bejaia ?** Et quelle est la démarche de prévention adaptée pour mieux la gérer ?

L'objectif de l'étude est alors, de répondre à cette question à travers une étude de cas, cette dernière dite étude approfondie d'une étude quantitative et qualitative sur le stress³ dans les entreprises de Bejaia faite par Mr Kandi N. Ce mémoire aura pour objectif de traiter le

³ KANDI, N. (2019) «Évaluation socio-économique du stress professionnel d'un échantillon d'entreprises et administrations publiques de la wilaya de Bejaïa. Thèse de doctorat : Option science économique : économie de la santé et développement durable : Université de Bejaïa.

lien qui existe entre la pénibilité au travail et le rôle de management des ressources humaines pour la gestion et la prévention de ce phénomène dit pénibilité psychique. Néanmoins notre travail a été élaboré sur la base de recherches bibliographiques et nous avons cherché à prendre en considération tout article de loi en vigueur, mais également définitions, références ou normes concernant la pénibilité. Ainsi l'objectif est aussi d'étudier l'environnement de l'effectif au travail et la relation qui réside entre l'environnement et les réactions au travail.

Pour mener à bien notre travail, nous avons cerné notre recherche autour de deux hypothèses ;

- La pénibilité au travail a un impact négatif sur la productivité des salariés et leurs rendements.
- La pénibilité au travail peut être une source principale de l'absentéisme.

La démarche méthodologique que nous avons adopté est une recherche bibliographique et documentaire relative à notre thème, c'est-à-dire nous avons consulté des bibliothèques au niveau de Bejaia et Alger à savoir (la bibliothèque centrale de l'université de Bejaia, la bibliothèque de la faculté de Dely Brahim, etc...). Nous avons, ainsi effectué une recherche sur le web ou on a collecté une publication d'articles, ouvrages, rapports et informations utiles relative à notre thème. Pour combler le manque d'information, nous avons effectué une étude approfondie sur le sujet de stress dans les entreprises de Bejaia élaboré par Kandi N.

Notre travail de recherche est subdivisé en trois chapitres, le premier va traiter de l'analyse conceptuelle de différents concepts relatifs au thème. Le second chapitre consiste à analyser les différentes politiques de la pénibilité psychique. Pour enfin dans le troisième et dernier chapitre soit une analyse des différentes politiques de prévention et résultat de l'étude de cas.

CHAPITRE I

Généralité sur la pénibilité

Introduction :

La pénibilité au travail est devenue une lésion éparse dans le débat social en raison du vieillissement structurel qui touche la population active et du fait de l'évolution des conditions de travail qui a pu être analysé à travers les études scientifiques des épidémies. Il a ainsi pu être montré que certains postes de travail posaient de sérieux problèmes de santé.

Ces mutations ont amené les acteurs de la prévention et aussi le gouvernement et les entreprises à réétudier les attaches entre santé, individus et travail pour répondre aux objectifs d'entretien dans l'emploi et de prévention de la santé des travailleurs, il est depuis de nombreuses années un sujet de recherche et de discussion dans plusieurs domaines de recherches fondamentales et appliquées. Ainsi d'après, Héas, « la pénibilité serait une situation de travail dans laquelle la santé ou l'intégrité physique ou mentale du travailleur pourrait apparaître altérée à plus ou moins longue échéance. La pénibilité résulterait donc des conditions particulières dans lesquelles la prestation de travail est fournie, de telle sorte qu'une exposition prolongée à ce type d'environnement serait nécessairement préjudiciable à l'état de santé du salarié ». La plupart des définitions semblent avoir établi un consensus commun stipulant l'origine de la pénibilité. Bien que le concept diffère d'une approche à une autre, il est défini comme un état accompagnant de plaintes ou de dysfonctionnement physique, psychique ou social, et qui découle de l'incompétence des individus à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. La pénibilité est un véritable risque psychosocial dans le monde du travail, il crée les tensions musculaires soit-elle ou mentales et la dégradation physique et psychique des personnes.

Section 1 : comprendre le concept de pénibilité au travail

1. Histoire du travail :

Depuis son origine, le travail s'est toujours montré ambivalent dans le sens où il apparaît comme un mélange inextricable de douleurs et de créations, ainsi le terme comporte la signification de la peine et du fardeau, ne serait-ce que par son étymologie- tripalium en latin ou il est question de souffrance et de coercition⁴. Les activités nécessaires de différentes sociétés correspondent à des besoins tels que la faim, la soif, la sécurité, la protection contre les intempéries ; pour satisfaire ces besoins, on a une action sur l'environnement– un travail – qui donne un produit, un bien ou un service consommable d'où résulte la satisfaction du besoin. Quand les besoins sont satisfaits, on passe à d'autres activités plutôt sociales et ce sont elles qui structurent la société.

Premier grand changement : l'invention de l'agriculture et de l'élevage qui modifie le rapport au territoire : d'abord, il n'est question que d'un échange de services avec le voisin : le troc, là où le produit du travail échappe à l'homme et sert à satisfaire les besoins d'autrui. Puis il y a l'invention d'un médium d'échange : tout ce qui était rare, facilement transportable, pouvait jouer le rôle de médium d'échange : peaux, pierres précieuses, métaux précieux... et plus tard « les papiers avec la précieuse signature ». C'est le début de l'illusion que le médium est une richesse en soi alors que c'est le travail qui est la source de la richesse⁵.

Petit à petit, on va vers une dévalorisation du travail non rémunéré, alternatives à l'argent : l'autosuffisance. Dans le régime d'autosuffisance, le travailleur exerce toutes ses facultés dans la réalisation de son travail : la conception (but et moyens), la décision, l'exécution, la satisfaction résultant de l'action.

C'est à la fin du XVIIIème (18^{ème}) siècle dans les écrits de penseurs bourgeois comme Benjamin Franklin, Denis Diderot ou Jean-Jacques Rousseau que le travail change de catégorie : il n'est plus seulement un moyen de gagner de l'argent mais aussi une façon de devenir soi-même⁶. Selon Raoul VANEIGEM « Le travail a été ce que l'homme a trouvé de mieux pour ne rien faire de sa vie »⁷.

Originellement, le terme de « travail » renvoie à l'état d'une personne qui souffre. Ainsi, la « pénibilité et le travail » peuvent être rapprochés du point de vue étymologique.

⁴ Massika LANANE, L'appart des sciences sociales a la santé, édition Houma, p40.

⁵[Http://npaloirenord.over-blog.com/pages/-petit-resume-de-l-histoire-du-travail-par-annie-2337095.html](http://npaloirenord.over-blog.com/pages/-petit-resume-de-l-histoire-du-travail-par-annie-2337095.html) , consulté le 16-04-2020 à 12h34

⁶ Ibid. consulté le 16-04-2020, à 12h35.

⁷ Raoul VANEIGEM – Nous qui désirons sans fin, 1996 p.37

La pénibilité n'est pas une problématique nouvelle. En effet, il s'agit d'une notion qui est apparue peu à peu dans les travaux de recherche et dans les faits de par les enjeux économiques, juridiques et sociaux qu'elle emporte. L'appréciation des situations de travail par rapport aux conséquences qu'elles ont sur la santé des salariés a été approfondie par certaines études sociologiques ou médicales dès les années 1900. L'angle d'analyse adopté a évolué au fil des années en partant de la fatigue et l'ennui pour parvenir à la souffrance au travail et, plus particulièrement, à la pénibilité en elle-même.

Entre la fin du XIX^{ème} (19^{ème}) siècle et les années 1920, des physiologistes et des médecins (A titre d'exemple, on peut évoquer les travaux du médecin italien Angelo Mosso); se sont penchés sur les mécanismes généraux de la fatigue, qu'elle soit intellectuelle ou physique. Rapidement, l'étude de la fatigue, trop complexe et ambiguë, a été écartée pour laisser place à la notion d'ennui. En effet, les premiers sociologues du travail ((Elton Mayo, Georges Friedmann, etc.)) considèrent que, de par sa division et sa répétition, le travail perd de son sens. Ensuite à partir des années 1970, les travaux sur l'ennui au travail sont oubliés au profit du stress, qui a été popularisé par les travaux d'Hans Selye.

Ceci dit, l'objet des recherches consiste à étudier la réaction du corps humain et la perception des individus face aux agressions extérieures et la façon dont ces agressions sont perçues. Dans ce cadre, les conditions de travail et, plus généralement, l'environnement social, ont une importance majeure. Ce qui fait que dans les années 1990, la notion de souffrance au travail tend à s'imposer et à se démarquer de l'ennui et du stress ou le développement de la souffrance, sociale ou morale, au travail s'explique par différents facteurs.

L'étude réalisée par le psychiatre Louis Le Guillant en 1956 concernant la «névrose des téléphonistes» démontre la pénibilité engendrée par les cadences rapides de travail dans le cadre de certaines activités modernes. Un constat global peut ici être réalisé : certains aspects du travail ont des effets néfastes sur la santé des travailleurs. La notion de pénibilité est attachée à la souffrance au travail. Sur cette question, les travaux s'attachent globalement à en démontrer l'aspect subjectif. En effet, ce qui est vécu comme pénible peut varier d'une personne à une autre. Il existe des seuils de tolérance propres à chaque individu. Selon l'environnement collectif de travail dans lequel évolue le travailleur, les comportements varient et ne seront pas toujours perçus comme légitimes. En ce sens, un travailleur occupé sur un poste perçu par la majorité comme peu « difficile » sera considéré comme un paresseux s'il se plaint de ses conditions de travail. La réprobation sociale joue ici un rôle important

susceptible d'impacter les comportements au travail. Quoiqu'il en soit, le vieillissement de la population, l'introduction des nouvelles technologies et le durcissement des conditions de travail dans un contexte économique difficile accentuent le phénomène de pénibilité et rendent sa prise en charge nécessaire. Les dimensions humaine et sociale sont des facteurs déterminants en la matière. Sans se prétendre exhaustive, la présentation de ces travaux permet de percevoir la construction progressive des raisonnements sociologiques et médicaux qui ont mené à la prise en compte des travaux pénibles.

2. L'évolution de la notion " TRAVAIL " selon les différentes écoles de pensée :

2.1 L'école classique :

L'école classique a pour but⁸ :

- La division du travail horizontalement et verticalement.
- L'augmentation de la productivité et la maximisation du profit, d'où la non considération de l'intérêt de l'homme au travail.

Par ailleurs, la pensée économique classique a influencé le courant rationnel de la théorie des organisations tel qu'on trouve chez Taylor et Ford. Ce dernier suit les principes de Taylor, il a introduit le travail à la chaîne en utilisant des convoyeurs afin d'économiser le lieu et le temps.

a. l'organisation scientifique du travail (OST) : Fayol, Weber, Taylor (1856-1915) :

La démarche scientifique de Taylor :

La pensée taylorienne peut être résumée autour de quatre grands principes :

- Prescrire la tâche de l'opérateur dans ces moindres détails « the one best way »
- Sélectionner l'individu le plus habile pour accomplir le travail ainsi défini : « the right man for the right job »
- Confier à l'encadrement un rôle de surveillance et aux employés le rôle d'exécution
- Stimuler l'énergie du travailleur par le salaire au rendement

b. Le principe administratif d'Henry Fayol :

Le principe administratif classe les activités des entreprises en six grandes fonctions :

- Technique (fabrication)
- Commerciale (vente)

⁸ Les Mémos, Théories des organisations, Dar El Othmania, P.17-20

- Financière (gestion des actifs financiers)
- Comptable (bilan, inventaire...)
- Sécurité
- Administration : Fayol propose la théorie des POCCC pour administrer les hommes : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

2.2 L'école des relations humaines :

L'école des relations humaines s'est développée à la fin des années 1930, en réaction à l'école classique rationaliste qui montre ses limites à travers un absentéisme important et une montée des conflits sociaux durs. Par ailleurs, E. Mayo dans son expérience qui a abouti à la découverte des acteurs sociaux, qui a duré 5 ans, s'est déroulé dans une entreprise de fabrication de téléphones « Western Electric », dans l'atelier d'Hawthorne. Le résultat de cette étude est comme suite :

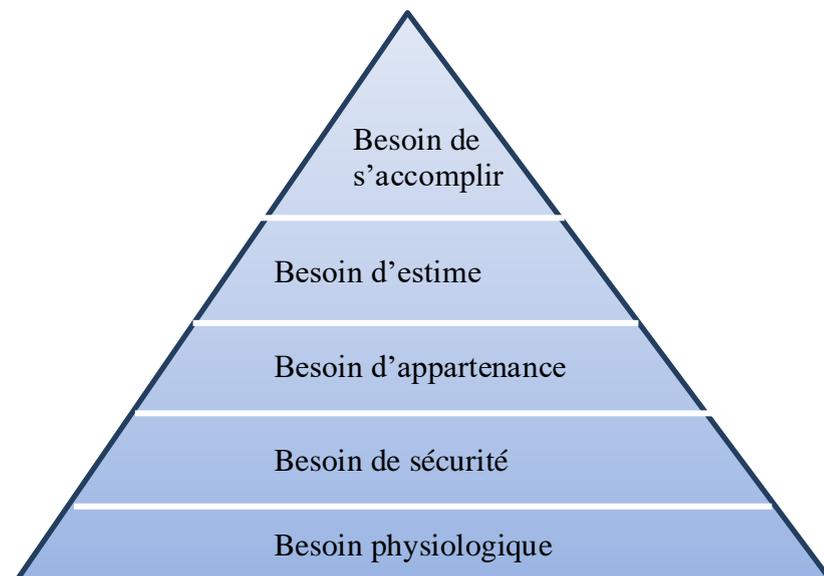
- Les relations interpersonnelles sont très importantes dans la réalisation du travail
- Le travail en groupe peut augmenter le rendement
- Ce n'est pas l'organisation qui fait la différence mais aussi l'intéressement au comportement des salariés.

a. L'approche de la motivation et de la satisfaction au travail :

Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor et Frederick Irving Herzberg, sont aussi des spécialistes de la psychologie industrielle. Ils se sont intéressés à l'influence et l'amélioration des conditions du travail dans l'entreprise

Ainsi, dans les années 1940, Abraham Maslow réalise une hiérarchisation des besoins de l'homme sur un principe pyramidal et établit le fait que sans réponse au premier de ces besoins le suivant ne peut être envisagé et ainsi de suite.

Figure 01 : Pyramide des besoins de Maslow



Maslow hiérarchise les choses ainsi :

En premier: les besoins physiologiques : boire, manger, dormir...

En deuxième: le besoin de sécurité : corporelle, mentale, sociale, affective...

En troisième: le besoin social : l'appartenance sociale.

En quatrième: le besoin d'estime de soi : être satisfait de ses actes.

En cinquième : le besoin d'accomplissement : la réalisation de soi, les récompenses, L'aboutissement⁹.

On conclue que, grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

b. Mac Gregor (1906-1964) : Les théories X et Y :

Douglas Mc Gregor pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. Il a élaboré la théorie X et Y où il oppose deux conceptions de l'homme au travail.

La théorie X : Point de vue traditionnel sur la direction et le contrôle, symbolise le management prôné par l'école classique ; ces hypothèses ont les suivantes :

- L 'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter.
- Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préférera être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

La théorie Y: qui place adéquation les besoins individuels et organisationnels, censée représenter l'école des relations humaines ; il a élaboré quatre(04) hypothèses :

- 1 -La capacité de l'homme de diriger ses efforts physiques et lui contrôler qui peut être aussi naturelle que le jeu et le repos.
- 2- L'homme peut apprendre à la présence des conditions, non seulement à accepter mais également à chercher les responsabilités dans le but de satisfaire son égo et ses besoins sociaux.
- 3- La capacité de beaucoup d'hommes de faire preuve de création dans une organisation.

⁹ Jean Marie PERITTI, Op.cit. 04ème éd, P 65.

4- Il est rare que toutes les potentialités industrielles d'un individu moyen soient totalement utilisées par les organisations¹⁰.

Si la théorie X néglige les capacités de l'individu, la théorie Y quant à elle donne la chance à innover et découvrir de nouveaux moyens d'organisation et diriger l'effort humain.

c. F. Herzberg : l'enrichissement des tâches et la théorie des deux facteurs (théorie bi-factorielle).

F. Herzberg, psychologue clinicien américain, puis professeur de management. S'est inspiré de la pyramide de Maslow et distingue entre¹¹ :

Facteurs intrinsèques, dont :

- L'accomplissement et réalisation
- La responsabilité et l'avancement

Facteurs extrinsèques, dont :

- Relation avec les collègues
- La hiérarchie
- Condition de travail
- Salaire
- Sécurité de l'emploi

3. Définition de la pénibilité

PENIBILITE UN CONCEPT COMPLEXE et AMBIGU ;

Le travail apparaît aujourd'hui comme un élément central de la construction de la santé physique, psychique et sociale, et plus globalement de la construction identitaire des personnes. Les conditions de travail, l'organisation du travail et de l'emploi, peuvent cependant avoir des effets directs ou indirects sur la santé et en particulier sur la production des inégalités sociales de santé. Un certain nombre de travaux ont montré que l'état de santé des travailleurs en fin de vie active et au-delà dépend effectivement des conditions de travail et plus particulièrement de la «Pénibilité de leur travail passé ». Mais qu'est-ce qu'un travail pénible ?

La définition de la pénibilité étant large et qui embrasse probablement l'intégralité, ou presque, des salariés, fait référence à : Tout individu dont l'activité professionnelle se fait parfois « avec difficulté, fatigue, souffrance ».

¹⁰Ibid. P67.

¹¹ Henri Georges MINYAM, de l'ingénierie d'affaire en management de projet, éd d'organisation, Eyronelle, Paris, 2007, P258.

Par ailleurs, la notion de pénibilité est extrêmement complexe parce qu'elle maille le subjectif avec l'objectif, parce-que sa perception est variable d'une personne à une autre, et parce qu'elle se conjugue au cours du temps avec d'autres facteurs, et qu'aussi les traces qu'elle peut laisser ne sont pas toujours visibles... etc. Il s'agit donc d'une notion aux contours sémantiques assez fluctuants en fonction du champ dans lequel elle est utilisée. En effet la notion de pénibilité peut renvoyer à des critères variables qui considèrent que la pénibilité est liée aux gestes du travail dans des conditions précises sur un certain poste de travail, ou selon ce que l'on considère plus précisément la souffrance physique ou psychique. Le rapport Struillou¹² et le rapport Lasfargues¹³, offrent les premiers éléments scientifiques d'un débat sur ces questions concernant la pénibilité. Leurs travaux ont permis de définir le concept de pénibilité et ainsi deux notions ressortent clairement :

La première concerne les expositions professionnelles dont l'impact est mesurable sur l'espérance de vie sans incapacité, ou/et la qualité de vie au grand âge qui doivent être considérés ici, comme des facteurs de risques professionnels à long terme, susceptibles d'entraîner des effets irréversibles et sévères sur la santé, à l'origine d'incapacités ou de l'handicap. Le temps de latence de ces effets sur la santé est parfois long et les expositions professionnelles responsables ne sont pas toujours vécues comme pénibles. L'exemple typique en est l'exposition à des agents cancérigènes.

-Le second type de pénibilité est celui de la pénibilité « vécue » au travail. Les effets sur la santé à long terme et sur la diminution d'espérance de vie ne sont pas ici nécessairement démontrés. Cette pénibilité « vécue » est souvent à l'origine de symptômes d'usure physiques et/ou psychique, d'incapacités pendant la vie active, conditionnant notamment les modes de gestion de fin de vie professionnelle.

Cependant, la définition donnée par Y. Struillou dans son rapport est une définition davantage médicale liée à l'espérance de vie sans incapacité ; « Un ensemble d'effets liés aux conditions de réalisation du travail qui doivent être regardées comme réduisant l'espérance de vie sans incapacité les pathologies d'origine professionnelle affectent gravement et de manière irréversible l'appareil locomoteur, l'appareil respiratoire, l'appareil cardio-vasculaire ou l'appareil neurologique »¹⁴. Ainsi pour cet auteur, il s'agit des expositions qui réduisent l'espérance de vie sans incapacité des travailleurs, c'est-à-dire qui réduisent la durée de vie en

¹² Rapport Yves Struillou « pénibilité et retraite » au conseil d'orientation des retraites en 2003, p62.

¹³ Rapport GERARD LASFARGUES « départ en retraite et travaux pénibles », 2005, p58.

¹⁴ Rapport Struillou p26, Comité Orientation Retraites, 2003, p62.

bonne santé, et font l'objet d'un certain consensus scientifique (évaluation par des moyens médicaux, épidémiologiques, statistiques).

C'est la loi portant réforme des retraites du 21 août 2003, dite loi Fillon qui, en rallongeant la période de cotisations a ouvert le débat sur la prise en compte des inégalités d'espérance de vie selon les métiers. Cependant, aucune mesure n'a été adoptée directement par le législateur et ce sont les organisations professionnelles et syndicales représentatives au niveau national qui ont été invitées à engager une négociation interprofessionnelle sur la définition et la prise en compte de la pénibilité.

Compte tenu de ces éléments, et pour tenter d'apporter une définition, le rapport Poisson de l'assemblée nationale a permis de définir le concept de pénibilité liée aux traces révélées et identifiables de l'usure sur la santé, disant que ; « La pénibilité au travail est le résultat de sollicitations physiques ou psychiques qui, soit en raison de leur nature, soit en raison de la demande sociale, sont excessives en regard de la physiologie humaine et laissent, à ce titre, des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé et l'espérance de vie d'un travailleur »¹⁵.

Dans ce contexte les effets des conditions de travail sur la sante à long terme, ainsi que la définition proposée par le rapport Struillou; conduisent à regarder la pénibilité comme un facteur d'usure professionnelle irréversible.

Par ailleurs, en fonction de tel ou tel symptôme d'usure, la démarche devient alors de repérer les facteurs de pénibilité qui peuvent y être associés (selon ce que l'état des connaissances permet d'envisager à ce moment-là). L'usure professionnelle correspond à un processus d'altération de la santé lié au travail. Elle dépend du cumul d'expositions de la personne à des contraintes du travail qui peuvent être de natures diverses et combinées ce qui l'emmène justement à se combiner aux effets de l'avancée en âge tout au long de la vie professionnelle, ainsi elle dépend des régulations possibles en situation et tout au long du parcours professionnel. L'usure peut alors concerner tous les âges et se manifeste au travers de différents symptômes d'atteinte de la santé qui ont un impact sur la qualité de vie au travail, le parcours professionnel et la performance de l'entreprise. Cependant, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) a proposé une définition de pénibilité liée à l'usure professionnelle qui dit :

« Processus d'altération de la santé lié au travail qui dépend du cumul et/ou de combinaisons d'expositions de la personne à des contraintes du travail qui peuvent être de

¹⁵ Rapport Poisson, Assemblée nationale, 2008, p61.

natures diverses : des situations d'hyper sollicitation physique, cognitive et/ou psychique, des situations répétées d'activités empêchées, des activités entravées, des situations d'hypo sollicitation, des expositions à des nuisances physico-chimiques, à mettre en lien avec un processus de construction de la santé par des régulations, des marges de manœuvre (collectif, expérience,...) et des facteurs de construction (sens, utilité, métier...) »¹⁶.

Par rapport à ces différentes approches définitionnelles de cette notion, nous rapportons la nôtre, à dire que, la pénibilité au travail renvoie au vécu ou au ressenti physique et/ou bien psychique insupportable et récurrent dans le temps, donc c'est l'état d'une personne soumise à un risque dans le cadre de l'exercice de son activité et susceptible de lui provoquer un problème de santé, elle se caractérise par l'exposition à un ensemble de facteurs relatifs à l'activité et/ou à l'organisation, et/ou à l'environnement, et/ou relationnels ; nécessitant ainsi la sollicitation excessive des ressources subjectives.

Enfin, la diversité des définitions avancées par les partenaires sociaux et experts, bien que souvent en réalité assez proches illustrent aussi bien l'importance d'une définition de la pénibilité que la difficulté à saisir toute les dimensions de celle-ci.

¹⁶ Coll. Etudes et Documents : usure professionnelle ANACT 2010, p14.

Section 2 : modèle de pénibilité et mesure de son échelle

1. Typologie de la pénibilité :

La pénibilité du travail, soit-elle physique ou psychique, elles peuvent dans certaines situations de travail cohabiter mais cette possible cohabitation ne signifie pas qu'elles ne soient pas distinctes l'une de l'autre.

- **La pénibilité physique** est la dimension de la pénibilité du travail la plus connue et qui bénéficie d'un large consensus au niveau de la littérature. Elle existe dans l'activité humaine depuis le commencement de l'histoire de l'humanité et perdure jusqu'à nos jours malgré les avancées techniques et technologiques que le monde du travail a connues au cours de son histoire. Il convient de dire à notre sens, cette dimension de la pénibilité renvoie au vécu ou au ressenti insupportable sur le plan physique et récurrent dans le temps d'un ensemble de facteurs relatifs à l'activité et/ou organisationnels et/ou environnementaux, nécessitant la sollicitation excessive des ressources subjectives. En d'autres termes, il y a pénibilité physique lorsque l'individu ressent des difficultés au niveau des ressources physiques à tenir dans le temps de son activité professionnelle dans le contexte de son exécution. Cette définition met en cause un certain nombre de facteurs qu'il convient de préciser la nature.

- **La pénibilité psychique** est la dimension de la pénibilité du travail qui cause plus de difficulté dans sa distinction même si on l'évoque de façon superficielle dans la littérature, elle demeure une boîte noire pour le législateur et pour certains (scientifiques, gouvernants en matière d'évaluation ou de diagnostic, de prévention et de prise en charge). Quoi qu'il en soit, la pénibilité psychique est bien présente aussi bien dans les secteurs du travail (tertiaire, primaire et secondaire).

D'ailleurs, elle renvoie ; au vécu ou au ressenti psychique ou mental insupportable et récurrent dans le temps d'un ensemble de facteurs relatifs à l'activité et/ou organisationnels et/ou environnementaux et/ou relationnels nécessitant la sollicitation excessive des ressources subjectives. Autrement dit, il y a pénibilité psychique lorsque les aptitudes et les ressources psychiques, intellectuelles ou cognitives de l'individu peinent à tenir la situation de travail dans laquelle il accomplit son travail.

Ces situations de travail peuvent relever des contraintes relatives à l'activité, à l'organisation de travail, à l'environnement de travail et/ou des facteurs relationnels. A ce sujet, Pastore-Chaverot déclare : « Les causes de la souffrance physique/psychique professionnelle sont multiples, principalement de l'ordre des conditions de travail et de la

nature des tâches effectuées par le salarié ». ¹⁷ En d'autres, Ces définitions mettent en cause un certain nombre de facteurs à préciser :

- postures pénibles pour les articulations,
- vibrations mécaniques,
- travail en équipes successives alternantes,
- bruit,
- agents chimiques dangereux (poussières et fumées comprises),
- manutentions manuelles de charges lourdes,
- activités exercées en milieu hyperbare,
- travail de nuit,
- travail répétitif,
- températures extrêmes.

2. Les déterminants de la pénibilité

Le concept de pénibilité du travail est opérationnel et réalisable à partir des caractéristiques qui lui donnent sens. Il s'agit des facteurs relatifs à l'activité, à l'organisation, à l'environnement et au relationnels. Dans les facteurs relatifs à l'activité, on trouve la charge de travail, les contraintes de travail et la pression du travail. Les facteurs organisationnels renvoient aux contraintes organisationnelles. Les facteurs environnementaux comprennent l'environnement physique et les conditions matérielles de travail. Le climat social regroupe des rapports humains au travail et l'ambiance de travail. La déclinaison de ces différents facteurs étant effective, se fait l'objet de procéder la définition de chacun de ces éléments.

- **Charge de travail :**

Le concept de charge de travail désigne la dépense énergétique devant être fournie par un individu pour parvenir à la réalisation de la tâche qui lui est assignée. Dans le même ordre d'idées, Barbara et Langa¹⁸ estiment que la charge de travail peut être appréhendée par le niveau de ressources de l'opérateur investies dans l'action. Ainsi, elle dépend du rapport des exigences de la tâche sur la capacité maximale de l'opérateur (capacité physique ou intellectuelle). En outre, ces deux auteurs soulignent que la charge de travail regroupe la

¹⁷ Pastore-Chaverot, Manuella. (2012). RSE et souffrance au travail, « l'incompatibilité sémantique » : quelle place pour la souffrance au travail dans les discours de responsabilité sociale de l'entreprise ? (p.86). Paris, France : Armand colin.

¹⁸ Barbara, D. & Langa, P. (2000). La représentation de la charge de travail: cas des pilotes d'airbus A320. (Mémoire de Maîtrise, Université Jules Verne de Picardie, Amiens, France).

charge physique et la charge mentale, car même un travail à dominance physique demande des capacités cognitives. De même, un travail purement cognitif demande également des efforts musculaires (l'informaticien par exemple, pour effectuer son travail se tient face à l'ordinateur, appuie sur le clavier, déplace la souris). Cependant pour toute tâche, un effort physique ou cognitif peut être plus important qu'un autre. On distingue ainsi, dans la littérature deux types de charge : la charge physique (coût des postures et de l'usage des muscles pour l'accomplissement de la tâche) et la charge mentale (fait référence au processus de perception et de traitement des informations lors de l'exécution de l'activité).

Les travaux sur la charge de travail ont plus mis l'accent sur la charge mentale. Cette prédominance de cette charge sur l'autre est clairement illustrée par ces derniers lorsqu'ils affirment que la charge de travail a pour synonyme effort mental, coût cognitif, charge attentionnelle, astreinte mentale, ressources mentales, avant de préciser que la charge mentale est une notion d'interaction qui dépend à la fois des exigences de la tâche et des caractéristiques de l'opérateur et de sa compétence. Pour Jourdan et Theureau¹⁹, la charge mentale ne peut se déduire directement des exigences. Car à de mêmes exigences peuvent correspondre des charges diverses selon le niveau de compétence et selon la procédure utilisée. Ici, intervient la notion d'activité variante qui désigne le fait qu'une même tâche peut être réalisée avec des procédures ou modes opératoires différents. Pour ces auteurs, la charge cognitive est liée à la réalisation d'une tâche donnée comme le niveau d'effort mental (la quantité de ressources) requis pour la réalisation d'une tâche par un individu donné.

Quant à Hamon-Cholet, la charge mentale recouvre toute une variété de coûts d'ordre cognitif (attention, complexité, mémorisation) et psychique (responsabilité, estime de soi, peur) qui peuvent bien entendu se cumuler et être encore renforcés par les modes d'organisation du travail (injonctions paradoxales, travail dans l'urgence). De fait, elle distingue deux dimensions de la charge mentale : « La charge cognitive qui relève de l'utilisation des processus mentaux dans la prise et le traitement de l'information, la prise de décision, la mémorisation à court ou long terme et la charge psychique qui correspond au coût individuel relevant de la confrontation du travailleur, avec sa propre personnalité et sa propre histoire, avec sa tâche »²⁰

¹⁹ Jourdan, M., & Theureau, J. (Edit.). (2002). Charge mentale : notion floue et vrai problème. Toulouse, France: Octarès.

²⁰ Hamon-Cholet, S. (2004). La charge mentale: fardeau ou arguillon? Dans J. Bué, T. Coutrot & I. Puech (Eds), Conditions de travail: les enseignements de vingt ans d'enquêtes (p. 89-100). Toulouse, France : Octarès.

Dans notre sens, la charge mentale de travail est un concept hypothétique qui représente le coût cognitif relatif à l'exécution d'une tâche par l'individu. Ainsi, la définition de la charge mentale est centrée plus sur l'être humain que sur la tâche, en ce sens que la charge n'est pas une caractéristique inhérente à la tâche, mais plutôt le résultat de l'interaction entre les exigences de la tâche, les circonstances sous lesquelles sont développées les capacités, les comportements et les perceptions de l'opérateur. Autrement dit, cette charge est variable et modifiable en fonction d'une certaine série de variables accidentelles telles que les changements de l'environnement, les défauts du système, les erreurs auxquelles l'opérateur devrait réajuster sa réponse en fonction de la demande, mais aussi de ses propres perceptions, attentes et comportements.

De son côté, Lasfargues²¹ fait remarquer que l'usage du terme de charge est souvent ambigu, en ce sens qu'il peut référer au niveau d'exigence d'une tâche à un moment donné, ou aux conséquences de cette tâche. Il note que le schéma classique en ergonomie distingue en entrée la tâche et ses exigences d'une part et l'état de l'opérateur d'autre part, et en sortie un niveau de performance d'une part et des conséquences pour l'opérateur d'autre part. En suivant ce modèle général, il distingue la contrainte de l'astreinte :

La contrainte (ou le niveau d'exigence) est définie par la tâche, et est formulée en termes d'objectifs à atteindre, de résultats attendus, de qualité à obtenir, etc. Pour une tâche donnée, la contrainte peut varier d'un moment à un autre, du fait de la fluctuation des exigences instantanées.

L'astreinte est définie en référence à l'activité. Elle est fonction du degré de mobilisation (physique, cognitive, psychique) de l'opérateur. Pour certains auteurs, l'astreinte renvoie au coût mental résultant de la mobilisation de l'ensemble des fonctions mentales mises en jeu par l'opérateur pour réaliser une tâche.

En outre, la documentation ergonomique a fait ressortir les dimensions de charge prescrite (charge fixée par l'entreprise qui est plus ou moins formalisée par le contrat de travail ou par la définition de poste, voire verbalement par la hiérarchie) et de charge réelle (charge réelle qui rend compte du travail concret dans toute sa complexité). Au-delà de ces multiples dimensions de la charge de travail, cette notion connote également le volume temporel de travail qu'un salarié doit effectuer dans un intervalle de temps bien précis.

²¹Lasfargues, G. (2008). Expositions professionnelles et effets à long terme sur la santé et l'espérance de vie. Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 69(2):227-230.
DOI:10.1016/j.admp.2008.03.007

Cependant, elle devient un indicateur de pénibilité de travail dans la mesure où cette charge de travail dépasse les capacités physiques et mentales de l'individu.

De son côté, Amalberti²² comme bien d'autres auteurs, préfère utiliser la notion de *ressources cognitives* plutôt que celle de charge de travail pour toucher l'ensemble des activités cognitives de l'opérateur, car il estime que la charge s'étend au-delà de l'attention.

Ainsi on distingue la surcharge et la sous-charge de la notion de charge de travail. Ici, on parle de la surcharge, lorsque l'organisme sollicite à l'excès ses ressources. Elle intervient dans une situation où l'organisme ne parvient plus à traiter toute l'information disponible. Elle a pour conséquence la multiplication des erreurs dans l'accomplissement de la tâche. A l'inverse, on parle de la notion de sous-charge lorsque l'organisme travaille en deçà de ses possibilités, de ses ressources ou de ses capacités physiques, psychologiques ou intellectuelles. Elle a pour effet l'endormissement de l'opérateur, la sous-charge constitue un état d'hypovigilance, observée le plus souvent dans les tâches répétitives. Elle favorise la perception de la routine, de la monotonie et partant, elle entraîne l'ennui.

La charge de travail est alors une des variables non seulement explicative, mais constitue également un élément de la pénibilité du travail. De fait, elle est une caractéristique permettant d'estimer la pénibilité du travail dans toutes ces dimensions fondamentales. La charge de travail, qu'elle soit mentale ou physique, se distingue de la pénibilité physique ou mentale en ce sens qu'elle connote de prime abord la quantité ou le volume horaire journalier(e) du travail à réaliser confié à un opérateur ou à un salarié. Elle est indissociable du rapport tâches/ressources mis en œuvre pour l'accomplissement de l'activité. C'est dans cette perspective qu'on affirme que la charge mentale varie en fonction de la tâche, mais aussi des compétences de l'homme. Or la pénibilité renvoie a priori au ressenti, au vécu et à la perception subjective de la souffrance, de la dureté de l'effort fourni par l'individu pour accomplir une tâche de travail bien défini ou pas.

- **Pression de travail :**

La pression de travail est appréhendée à travers les variables de rythme et d'intensité de travail. En effet, le rythme de travail renvoie à la cadence d'effectuation d'une tâche de travail et l'intensité fait référence à la densité du travail, à l'augmentation des cadences de travail et à la spontanéité de la charge de travail. Au cours de ce siècle, la pression de travail est également perçue à partir des enjeux du travail dont la polyvalence, la poly-compétence, le juste à temps, l'automatisation et l'informatisation du travail, etc., constituent les maîtres mots

²²Amalberti, R. (2001). La conduite de systèmes à risque. Paris, France : PUF.

qui caractérisent les organisations de travail actuelles. Elle est présente aussi bien au niveau du contenu de travail, des formes d'organisation de travail qu'au niveau de la stabilité de l'emploi. C'est dans cette perspective que Gollac ²³ souligne que la transformation des organisations, au cours des années 1980 et 1990, s'est accompagnée de l'apparition ou de la diffusion de diverses formes d'intensité du travail et que cette intensification est une cause de la dégradation des conditions de travail ressentie par les salariés. Par ailleurs, cet auteur déclare : « L'intensité du travail ne peut, aujourd'hui, se réduire au contrôle du travail et aux cadences infernales dénoncées dans les années 1970, même si celles-ci n'ont pas disparu. Elle est aussi liée à la fixation d'objectifs ou d'effectifs sans tenir compte des réalités du travail, à la complexité des organisations, à la rapidité du changement. Elle s'auto-entretient par un cercle vicieux de l'urgence et de l'impréparation ».

Certains auteurs parlent d'intensité-débit qui serait encore présente dans l'industrie automobile et qui se répand dans les commerces et services notamment au niveau des caisses des hypermarchés, dans les centres d'appel, dans la restauration rapide ou aux guichets de certaines administrations. Ces différents types d'activités s'exercent sous une pression accrue et dans un rythme intense.

Quant à son évaluation, Gollac note que l'intensité se mesure en opération par unité de temps en prenant en compte les notions de production et d'effort. De fait, dès qu'on s'éloigne de cette équivalence entre production et effort, définir l'intensité devient difficile, en ce sens que production et performance ne sont plus proportionnelles à la charge de travail.

En somme, l'intensification a pour corollaire la pression de travail qui constitue une expression de la pénibilité en ce sens que ces différents indicateurs contribuent à rendre l'activité humaine plus intense, plus exigeante et partant plus pénible. Ce rapport entre intensité/pression de travail et pénibilité a été souligné par certains auteurs comme Gollac qui déclare : « [...] l'intensité du travail est associée à une augmentation des pénibilités physiques et psychologiques et des risques et peut donc correspondre à un investissement de soi gratifié et gratifiant, tout en induisant un risque de souffrance mentale plus élevé ».

- **Environnement de travail :**

Cette notion englobe à la fois les conditions matérielles de travail (ensemble du dispositif matériel et logistique mis à disposition du salarié pour accomplir son travail) et l'environnement physique (chaleur, froid, bruit, hygiène, sécurité, etc.) dans lequel le travail est effectué. L'environnement de travail dans sa globalité contribue à son niveau à la

²³Gollac Michel (2005). L'intensité du travail : Formes et effets. Revue économique, vol. 56, n° 2, P.195-216.

perception de la pénibilité du travail en ce sens qu'à défaut de contribuer au bien-être au travail, il favorise l'insatisfaction qui constitue un indicateur du mal-être au travail.

L'environnement physique peut être appréhendé à travers les conditions climatiques. En effet, il est difficile, voire ardu, de travailler sous des températures extrêmes. Par exemple, le travail au froid dont le seuil de température froide est tributaire des critères sociaux, économiques, des conditions naturelles du climat et surtout de la dépense énergétique. Cette dernière est définie comme étant les conditions climatiques qui entraînent des pertes thermiques supérieures à celles habituellement observées dans l'environnement de travail dit « normal ou standard » correspondant pratiquement à une activité de bureau dans un environnement thermique confortable chez un homme légèrement vêtu (pantalon chemise, veste légère). De cette lecture, on retient globalement que les températures inférieures à 18-20 °C peuvent être considérés comme froides. Parmi les situations de travail extérieur pénibles figure également le travail en altitude. En effet, le travail en altitude est décrit comme plutôt difficile, en ce sens que l'altitude est un milieu hostile pour l'activité physique du fait de l'hypoxie engendrée par la baisse de la pression partielle de l'oxygène dans l'air, elle-même liée à la baisse de la température barométrique.

Le concept d'environnement de travail fait également référence à la notion de conditions de travail qui renvoie globalement au dispositif matériel et logistique mis à disposition du salarié pour accomplir avec efficacité son travail. Concrètement, il s'agit des locaux : bureau, fauteuil, l'éclairage, la température du milieu, les moyens informatiques (téléphone, ordinateur, imprimante, photocopieur, scanner, etc.), technologiques appropriés et bien d'autres. Tous ces éléments matériels contribuent à l'optimisation des compétences d'un salarié et paradoxalement leurs manquements participent à la perception de la pénibilité du travail et d'autres maux comme les RPS.

- **Le climat de travail :**

Le climat de travail renvoie selon le consultant en conduite de changement Jacques Kédochim²⁴ à une représentation des relations existant entre l'entreprise et ses collaborateurs forgés au fil du temps par la perception qu'ont ces derniers de la façon dont on les considère, les gère, les fait participer et les informe, etc. Il renvoie à une représentation cognitive individualisée et organisée de la structure, des processus et des événements qui composent un environnement de travail. Cette représentation résulte des perceptions des individus à l'égard

²⁴ Jacques Kédochim, Qu'est-ce que le climat social? Par angel076. 5février2013. P.01. Tiré du site : ladissertation.com

du contexte dans lequel ils évoluent. C'est dans cette optique que Lewin (1951)²⁵ a émis la formule selon laquelle la conduite individuelle au travail (C) serait fonction de l'environnement (E) et de l'individu (P) : $C = f(E \times P)$.

Par ailleurs, le concept de climat de travail comporte un certain nombre de composants se rapportant à la tâche, au rôle, aux collègues de travail, au supérieur immédiat et à la direction de l'organisation. D'autre part on ajoute à ces composantes du climat de travail : la réalisation de soi au travail comprenant trois sous-dimensions dont l'autonomie qui fait référence au degré de latitude accordé à l'employé dans l'exécution de ses tâches, l'épanouissement au travail qui consiste en la possibilité pour l'employé de développer son plein potentiel au travail par l'entremise des tâches qu'il effectue et la considération, définie comme la reconnaissance donnée à l'employé face à sa contribution.

Dans le cadre de la présente étude, le climat de travail est associé à la somme des ambiances qui règnent en milieu de travail et se traduisant par l'ensemble des tensions issues de différents rapports internes c'est-à-dire entre collaborateurs : hiérarchiques et collègues, et externes c'est-à-dire avec les usagers dans le cadre professionnel. Ainsi, lorsque ce climat est tendu, l'accomplissement de la tâche quotidienne du salarié devient difficile, voire même pénible.

Au terme de cette présentation des facteurs d'opérationnalisation du concept de la pénibilité du travail, il nous paraît important de préciser que cette distinction avec les autres caractéristiques qui permettent de définir ce phénomène complexe et d'appréhender son processus de survenue est due au fait que l'un des objectifs de cette étude consiste en élaboration d'un outil d'évaluation de la pénibilité du travail. Toutefois, il convient de définir les composantes subjectives de la pénibilité retenues dans cette étude, mais avant, nous déclinerons d'abord le contenu de ces deux types de composantes subjectives ou caractéristiques.

3. Les composantes subjectives de la pénibilité au travail :

Les composantes subjectives font référence aux caractéristiques ou aux ressources subjectives de la pénibilité du travail qui sont de deux ordres. En effet, d'un côté, nous avons les caractéristiques individuelles qui contiennent des variables telles que l'âge, l'état de santé, le genre, la formation, l'ancienneté et par principe la personnalité. De l'autre côté, nous avons les caractéristiques organisationnelles qui font référence au rapport de l'individu au travail. Ce groupe comprend plusieurs variables parmi lesquelles nous n'avons retenu que le sens du

²⁵ Lewin Kurt (1951). Field theory in social science. New York, US: harper and Bros.

travail et la satisfaction globale au travail qui constituent des variables du rapport au travail indispensables et pertinentes pour saisir la variabilité interindividuelle de la pénibilité. Dans cette partie, nous présenterons dans un premier les caractéristiques individuelles retenues dans cette étude comme variables modératrices et dans un deuxième temps, nous aborderons les caractéristiques organisationnelles précitées.

3.1 Les caractéristiques individuelles :

Les caractéristiques individuelles retenues ici renvoient pour la plupart à des variables génériques et de ce point de vue, il ne paraît pas intéressant de revenir sur la définition stricto sensu de ces notions, mais il serait plutôt question de les traiter dans une approche croisée avec le terme de souffrance au travail qui est plus générale que celui de pénibilité afin de saisir leur rôle dans cette problématique. La notion de souffrance au travail renvoie au mal-être et au malaise au travail, et au fait de ne pas se sentir bien dans son travail. Elle fait appel à l'analyse de l'impact de l'activité humaine sur l'humain. Cette analyse vise généralement la mise en cause des facteurs déterminant cette souffrance au travail, les conséquences de cet état de fait sur la société, l'organisation et sur l'humain, principal artisan du travail ou de l'activité mise en œuvre. Elle s'intéresse également à la façon dont cette relation au travail est perçue, interprétée et vécue par le collectif de travail et par chacun des membres de ce collectif. Car la réalité du travail relève avant tout du vécu personnel, au regard des valeurs, des trajectoires, des attentes de chacun. Toutefois, la mise à disposition des mêmes moyens de travail lui confère, en partie, un caractère de vécu collectif. Cette distinction entre vécu subjectif et collectif conduit à poser le problème de la subjectivité de la perception et du vécu du travail. Laquelle subjectivité amène à comprendre ou à s'interroger sur les différences de perception de souffrance au travail entre deux individus mis dans les mêmes conditions de travail, dont l'un le vit mal et l'autre plutôt bien. Cette différence semble être liée aux caractéristiques individuelles de la personne. En effet, nous ne sommes pas tous conçus avec les mêmes potentialités. A ce sujet, les êtres humains sont inégaux face au stress et la résilience est différente d'un sujet à un autre, ceci ne se limite pas seulement au stress professionnel²⁶, sa concerne aussi bien les autres RPS que la pénibilité. De fait, on peut dire que cette différence de vécu et de perception de ces maux peut être expliquée à la fois par les facteurs organisationnels, environnementaux, etc., mais également par les caractéristiques de la personne dont l'âge, l'état de santé, la personnalité, la formation, etc. Ainsi, on finit par dire

²⁶ KANDI, N. – «Évaluation socio-économique du stress professionnel d'un échantillon d'entreprises et administrations publiques de la wilaya de Bejaïa. -264f. – Thèse de doctorat : Option science économique : économie de la santé et développement durable : Université de Bejaïa : 2019. P.50.

que les individus dotés de plus de qualités, de qualifications et de ressources que les autres, sont plus aptes à faire face aux situations de pénibilité et du mal-être au travail de façon générale.

Au regard de ce qui précède, il convient d'évoquer respectivement les rapports entre ces caractéristiques et la souffrance au travail en général et en particulier la pénibilité. Par ailleurs, la rareté des travaux portant essentiellement sur ces caractéristiques individuelles fait en sorte que certains indicateurs seront développés dans un même point de lecture que d'autres. Ils sont articulés autour des cinq points suivants :

- **Âge, genre vis-à-vis de la souffrance au travail :**

La souffrance au travail semble être également liée à l'âge du salarié, et même au genre. En effet, l'étude de Conroy²⁷ réalisée aux États-Unis à partir du fichier des données nationales entre 1980 et 1985 sur le suicide au travail a montré que les hommes sont plus exposés au suicide, soit 7 fois plus que les femmes. Cette étude démontre également que le risque de suicide augmente avec l'âge. Par ailleurs, on observe dans la littérature que le rapport âge-souffrance au travail est étudié sous plusieurs angles. Ainsi, certains auteurs l'abordent à travers la problématique des conditions de travail qui contribueraient au vieillissement précoce du salarié. C'est ainsi qu'il a été démontré par Pailhé²⁸ que les jeunes sont les plus exposés aux différents types de pénibilité et cumulent un nombre plus important de contraintes que les salariés âgés. Cet état de fait semble être lié aux obligations de maintien à l'emploi des seniors au regard des réformes de retraites adoptées dans la plupart des pays occidentaux en vue de l'allongement de la durée d'activité.

D'autres, par contre, traitent cette question sur la thématique de pénibilité et retraite. Dans cette perspective, la pénibilité est appréhendée comme facteur réduisant l'espérance de vie des salariés dont les seniors constitueraient, de ce point de vue, la tranche d'âge la plus vulnérable. De fait, la retraite anticipée serait la bienvenue pour un certain nombre de salariés. Dans ce même ordre d'idées, les travaux des épidémiologistes et des ergonomes ont montré que certaines contraintes de travail sont particulièrement pénalisantes pour les salariés âgés.

En ce qui concerne plus particulièrement le rapport entre le genre et la souffrance au travail, Séhili²⁹ montre que le genre masculin est plus exposé à la souffrance au travail

²⁷Conroy, C. (1989). Suicide in the workplace: incidence victim characteristics, and external cause of death. *Journal of Occupational Medicine*, 31(10), 847-851.

²⁸Pailhé, A. (2005). « Les conditions de travail : quelle protection pour les salariés âgés en France ? *Population*, vol. 60(1), 99-126. DOI : 10.3917/popu.501.0099.

²⁹Séhili, D. (2004). Le masculin en mal. *Revue cahiers du genre*, n°36, 145-162. Tiré de <http://www.cairn.info/revue-cahiers-du-genre-2004-1-page-145.htm>.

contrairement aux femmes à travers le cas d'un cadre des ressources humaines (RH) qui a vu son champ d'activité et ses missions réduits au profil d'une jeune cadre, suite à un changement opéré au niveau de la structure organisationnelle et de la réattribution des responsabilités. Ce cas lui conduit à tirer la conclusion suivante : « Cette histoire *a priori* singulière nous sert d'illustration à l'hypothèse générale postulant que si les femmes et les hommes ont plus que jamais intérêt à s'investir dans leur emploi, la compétition dans laquelle ils s'engagent, dans un contexte professionnel axé aujourd'hui principalement sur l'impératif de la performance individuelle, prend des formes relativement contrastées : une majorité d'hommes y apparaît plus vulnérable que les femmes, moins disposées à souffrir ».

En outre, la littérature fournit également d'autres travaux qui montrent que les femmes sont plus vulnérables que les hommes. A ce sujet, les travaux de Bertin, Derienic et Groupe ESTEV (2001) réalisés à partir des enquêtes ESTEV de 1990 et 1995 montrent que « (...) le pourcentage de sujets exprimant un sentiment de solitude, un sentiment de lassitude et un sentiment d'inhibition augmente de façon statistiquement significative avec l'âge et les femmes salariées sont plus souvent concernées que les hommes ». Tous ces axes d'analyse du rapport entre l'âge, le genre et la souffrance au travail montrent la nécessité de leur prise en compte dans la problématique générale de souffrance au travail et particulière de la pénibilité.

- **La Personnalité vis-à-vis de la souffrance au travail :**

La pénibilité du travail appréhendée au sens de la souffrance au travail conduit inexorablement à interroger les caractéristiques de l'individu ou de la personne qui permettent de comprendre la variabilité interindividuelle au regard du caractère subjectif que regorge cette problématique. Ainsi, la personnalité, même si nous ne l'avons pas retenue comme variable à traiter dans cette étude, constitue néanmoins une des caractéristiques individuelles qui permet de saisir la subjectivité de la pénibilité. En effet, plusieurs travaux psychosomatiques, épidémiologiques et de la psychologie de la santé ont montré le rôle de la personnalité dans la survenue et l'évolution des maladies. C'est dans ce sens que la vulnérabilité des individus face aux situations aversives pose la question des terrains sous-jacents, biologique et psychologique. Les travaux de Friedman et Rosenman³⁰ ont observé une plus forte prévalence des maladies coronariennes avec les personnalités de type A. Ils décrivent d'ailleurs la personnalité de type A ou de type II, comme d'autres auteurs l'appellent, comme une combinaison de traits d'agressivité, de compétitivité, d'impatience et de besoin de reconnaissance sociale.

³⁰ Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1974). *Type a behavior and your heart*. New York, US: Knopf.

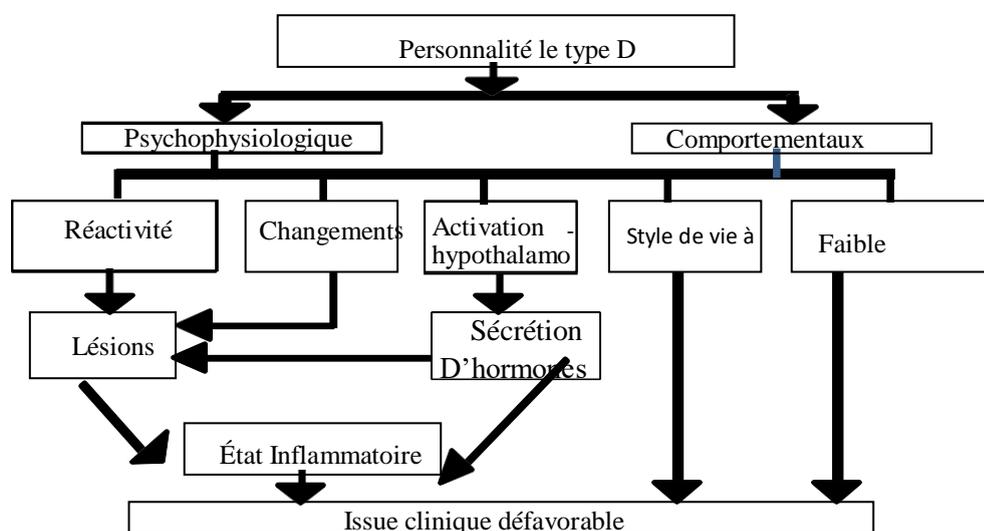
D'autres travaux ont montré que la personnalité de type A est beaucoup plus vulnérable au stress. Ces traits sont, en effet, associés à la réactivité hémodynamique et neurohumorale au stress. Au-delà de la personnalité de type A ou II, les travaux de Kuppert et Denollet³¹ ont établi un lien entre la personnalité de type D et la vulnérabilité de l'individu face à diverses situations. Ils définissent la personnalité de type D comme étant une propension à la détresse psychologique sous l'effet conjugué d'une affectivité négative élevée (être malheureux, irrité, se faire du souci) et d'une inhibition sociale importante (difficulté à interagir, timidité, fait d'être renfermé). Les personnes de type D sont en proie à des émotions négatives (tristesse, pessimisme) qu'elles ont du mal à exprimer et à partager. De fait, elles sont plus exposées à la morbidité, la mortalité, au mauvais état de santé, à l'épuisement, à l'anxiété, à la dépression et à la détresse émotionnelle. De même, en 2010 ils ont montré que les sujets de type D soumis à des situations expérimentales stressantes présentent une plus forte réactivité cardio-vasculaire au stress que les autres. Pour Bruchon-Schweitzer et Boujut³², « cette activation physiologique correspond à un taux élevé d'hormones de stress (adrénaline, cortisol), ce qui, à terme, peut contribuer à l'état inflammatoire, facilitant la progression de l'athérosclérose ». Ce lien entre la personnalité de type D et la fragilité de l'individu est démontrée par Pederson & Denollet³³ à travers le schéma ci-dessous :

³¹ Kupper, N. & Denollet, J. (2007). Type D personality as a prognostic factor in heart disease: assessment and mediating mechanisms. *Journal of personality assessment*, 89, 265-276.

³² Bruchon-Schweitzer, M., & Boujut, E. (2014). *Psychologie de la santé : concepts, méthodes et modèles* (2e éd). Paris, France : Dunod.

³³ Pederson, S. S., & Denollet, J. (2006). Is type D personality here to stay? Emerging evidence across cardiovascular disease patients groups. *Current cardiology review*, 2, 205-213. DOI: 10.2174/157340306778019441

Figure 02 : les personnalités du type D.



Source : Mécanismes psychophysiologiques hypothétiques associant le type D à des issues cliniques dysfonctionnelles (Pedersen & al. 2006).

Nous ne traiterons pas toutes ces typologies de personnalité, car le but recherché ici est simplement celui de montrer que les prédispositions individuelles telles que la personnalité rend certains individus plus vulnérables que d'autres face aux difficultés de la vie courante ou de la vie professionnelle et plus particulièrement celles qui occasionnent la pénibilité du travail. La personnalité peut donc constituer une ressource face à la pénibilité du travail ou un facteur d'aggravation tout comme l'état de santé.

- **Etat de santé en lien avec la souffrance au travail :**

L'état de santé d'un sujet peut jouer un rôle important dans la compréhension du vécu et de perception, au sens du ressenti, de la pénibilité en particulier et de la souffrance au travail en général. En effet, un salarié ayant des antécédents médicaux graves semble plus fragile et par conséquent plus exposé au mal-être au travail que celui ne présentant aucun antécédent médical. De fait, un salarié qui a été victime d'accident de quelle que soit la nature, ne doit plus exercer dans un poste à risque. Tout comme des personnes qui présentent un handicap. La loi recommande à ce qu'on ne les mette pas sur certains postes. Dans ce cas précis (handicap), il est conseillé et recommandé de les mettre dans les postes adaptés à leur handicap. Les raisons de ces dispositions répondent au souci d'éviter de fragiliser davantage la santé de ce dernier. Cette fragilisation de l'état de santé vulnérabilise l'individu et partant baisse sa tolérance à la souffrance du travail.

D'ailleurs, les caractéristiques de la personne et plus particulièrement l'état de santé du salarié constituent des éléments explicatifs de la variabilité de perception et du vécu de la souffrance au travail. Elle est donc en partie tributaire du caractère subjectif dont regorgent les notions de pénibilité et de RPS ou plus globalement la notion de souffrance au travail. En effet, si l'on compare, l'évidence de la subjectivité quant au vécu du travail ou du rapport au travail pourrait s'avérer assez explicite. Dans cette perspective, l'état de santé pourrait constituer un élément comparatif indispensable dans l'évaluation objective du mal-être au travail. On note donc que le vécu de pénibilité varie en fonction des caractéristiques de la personne dont l'état de santé pourrait constituer une des variables incontournables. Loin de nous l'intention de s'immiscer dans les histoires de vie privée de chaque salarié interrogé, mais il s'agit plutôt d'analyser le phénomène de souffrance au travail qui a une grande portée subjective, et ceci, à travers une vision globale prenant en compte la plupart des variables susceptibles d'éclairer le processus de perception et de vécu de ces maux.

3.2 Les caractéristiques organisationnelles :

Il existe plusieurs caractéristiques organisationnelles permettant d'appréhender la variabilité interindividuelle de la pénibilité du travail. Parmi ces caractéristiques, nous avons retenu la satisfaction au travail et le sens du travail. Ces deux variables d'attitude au travail semblent les plus pertinentes pour saisir la subjectivité de la souffrance au travail. De fait, il sied de présenter respectivement la contribution de chacune de ces deux variables dans cette problématique.

▪ La satisfaction globale au travail :

La satisfaction globale au travail est le fait de se sentir physiquement et psychologiquement bien dans son travail. Elle se traduit de façon générale par l'appréciation des conditions dans lesquelles on effectue son travail, la qualité des rapports avec les différents collaborateurs, le sentiment d'équité en termes de reconnaissance et de rétribution, d'autonomie dont on jouit pour accomplir son travail et le sentiment de justice de promotion reconnu par le salarié dans son organisation. C'est dans ce sens qu'on estime que « la satisfaction au travail, dans sa définition la plus large, renvoie à l'affect ressenti par l'individu vis-à-vis de son travail et aux attitudes qui en découlent. Par attitude, il faut comprendre l'évaluation d'un objet (ici, le travail) que fait l'individu. Cette évaluation va consister à attribuer des caractéristiques positives ou négatives au travail. La satisfaction au travail renvoie donc au jugement positif ou négatif que l'individu formule à propos de son travail.

La satisfaction globale au travail peut également être appréhendée à travers la théorie de l'autodétermination (TAD) qui a permis non seulement d'établir un lien avec le bien-être des salariés d'une part et avec le mal-être au travail d'autre part. En effet, le TAD considère que la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie (vouloir être responsable et à l'initiative de ses propres actions), de compétence (volonté d'interagir efficacement avec son environnement) et d'affiliation (besoin de se sentir significativement lié à d'autres personnes) permet de renforcer le bien-être et de réduire le mal-être des salariés. En clair, les individus sont moins anxieux et moins épuisés par leur travail lorsque l'environnement social facilite la satisfaction de ces trois besoins. Ceci dit, que la satisfaction globale au travail joue un rôle important dans la problématique générale de la souffrance et la santé au travail, et en particulier dans celle de la pénibilité du travail.

▪ **Le sens du travail, ses conceptions et son rapport à la santé au travail :**

La souffrance au travail est une question à forte connotation subjective. Ce caractère subjectif constitue une difficulté pour une évaluation purement objective du phénomène. En effet, la pénibilité, considérée dans cette étude comme une forme manifeste de la souffrance au travail, fait référence à ce qui est vécu et ressenti. Or le vécu ou le ressenti relève de la subjectivité qui permet d'apprécier les différents degrés de vécu, de ressenti, d'atteinte ou non, des seuils de tolérance entre les individus exerçant le même métier, la même fonction, le même poste de responsabilité et mis dans les mêmes conditions de travail. Ces différences de degré de vécu, de ressenti, d'atteinte, etc. ou non sont, non seulement, fonction des caractéristiques individuelles, mais également des représentations qu'on a de son travail, du sens attribué au travail et de la valeur qui lui est accordée. A cet effet, Morin et Forest³⁴ déclarent : « ... l'organisation du travail et les conditions dans lesquelles il s'effectue peuvent avoir un impact sur ce que les travailleurs vivent au quotidien dans cette importante sphère de la vie et sur l'évaluation positive ou négative qu'ils en font. L'appréciation que l'individu fait des tâches qu'il réalise, des conditions dans lesquelles ces tâches se font et de la finalité poursuivie par ses comportements aura une grande influence sur le sens qu'il trouve dans son travail et, ultimement, sur sa santé ». C'est dire que le rapport de l'homme au travail n'est pas du tout passif, dans la mesure où la représentation ou la définition qu'on a du travail pourrait avoir un retour négatif ou positif sur soi.

³⁴Morin, E. M. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, vol. 32, n°2, p. 31-36. DOI : 10.3917/riges.322.0031

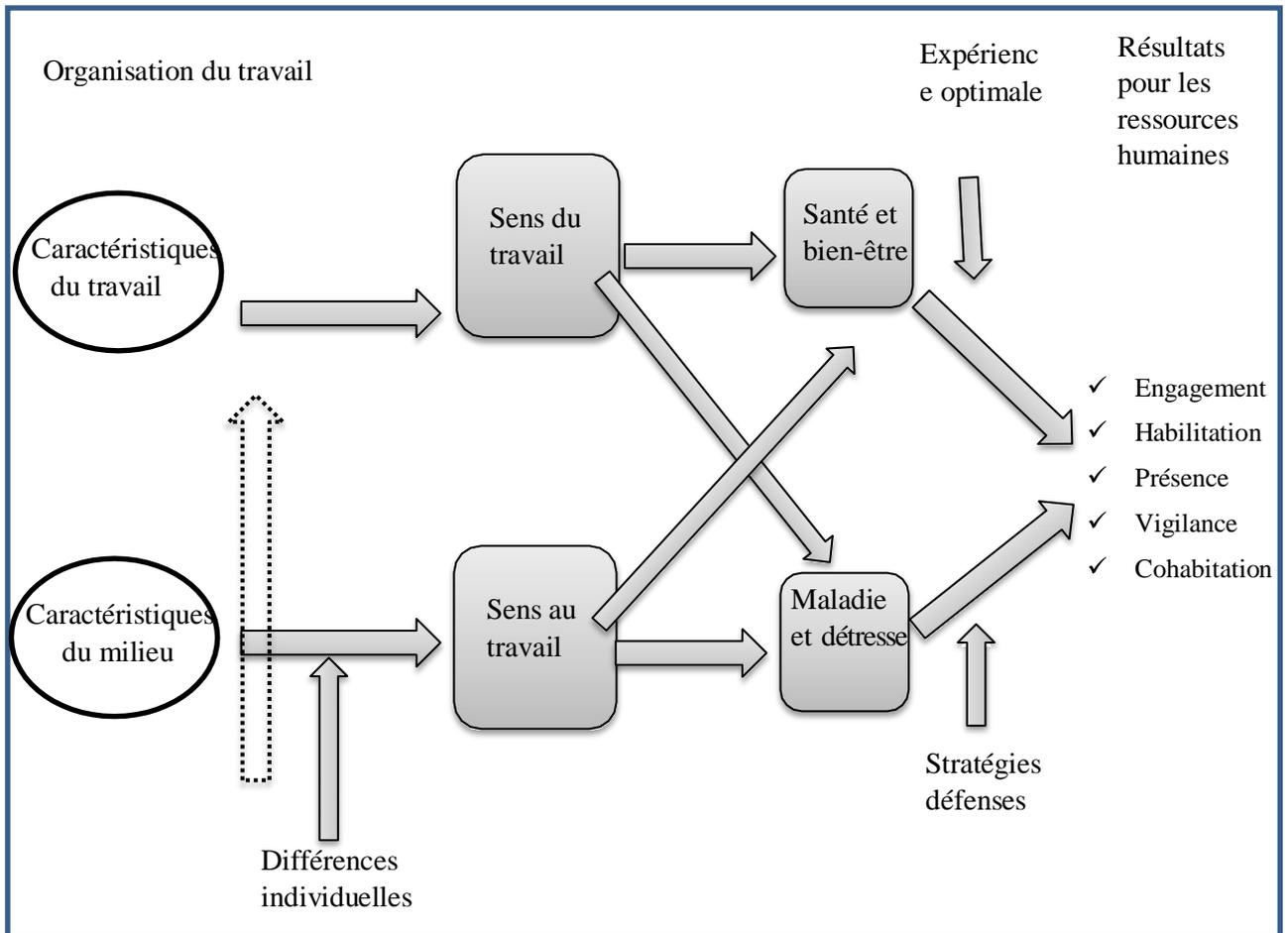
En outre, pour mieux cerner ces différentes facettes du sens du travail, il convient de définir la notion de sens. Ainsi, nous disons que « le mot sens a deux racines. Du latin *sensu*, il signifie la faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger. Il signifie également l'idée ou l'image que représente un signe ou une expérience. De par sa racine germanique *sumo*, il signifie la direction, l'orientation que prend quelque chose. En psychologie, le sens se rapporte essentiellement à l'expérience de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude ». Il est également associé à la vocation, à la raison d'être et de vivre.

Quoi qu'il en soit, plusieurs travaux ont montré qu'une part importante de salariés voit leur travail, soit comme un emploi, c'est-à-dire une nécessité, un moyen de gagner sa vie ; soit comme une carrière, dans le sens où le travail représente un investissement personnel élevé et un moyen d'avancer dans la hiérarchie ou dans la profession ; ou encore comme une vocation, lorsque le travail accompli est perçu comme indispensable et socialement désirable comportant des activités agréables. En outre, cinq facteurs déterminent un travail qui a du sens. Il s'agit de l'utilité sociale du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie ou l'exercice de son pouvoir de même que la qualité des relations professionnelles.

Cette revue de la littérature montre que le sens du travail prend plusieurs significations variant d'un individu à un autre selon les représentations, les valeurs, les aspirations et les attentes de chacun et d'un contexte social et historique à un autre. Ces différentes façons d'appréhensions du sens du travail induisent des effets à la fois sur les attitudes des individus au travail, mais également sur leur santé.

Forest et Morin, soulignent que « la cohérence que le sujet trouve dans son rapport au travail lui procure un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui l'aidera à faire face aux épreuves que comportent inévitablement l'exercice même de ses fonctions ». C'est dire donc que les valeurs intrinsèques constituent une sorte de bouclier face aux maux du travail. Ainsi, les sujets qui attribuent un sens à leur travail supportaient mieux le stress que les autres. Cette perspective d'analyse a conduit Morin en 2008 à formuler des hypothèses sur les effets bénéfiques de sens du travail sur la santé des personnes. Ainsi, elle émet l'hypothèse selon laquelle le sens du travail a un effet positif sur le bien-être psychologique et négatif sur la détresse psychologique. Ces liens, au départ hypothétiques, ont été vérifiés dans ses travaux plus récents et lui ont permis de parvenir à l'élaboration du modèle empirique suivant :

Figure 03 : La santé mentale comme résultat d'une organisation du travail qui a un sens.



Ainsi, d'après ce modèle l'impact de l'organisation du travail sur la santé des personnes et sur leur performance au travail varie selon le sens que lui attribuent les employés. Il met en évidence les relations entre, d'un côté, l'organisation du travail, le sens donné au travail, la santé mentale et le bien-être psychologique, la maladie mentale ou la détresse psychologique, et de l'autre, les indicateurs de la qualité ou de la performance de gestion des ressources humaines (par exemple, l'absentéisme, les départs de l'entreprise, les plaintes des clients) valorisés par les employeurs. Autrement dit, à la façon que l'on perçoit son travail ou le sens qu'on lui attribue est tributaire non seulement de la santé au travail, mais également de la performance et partant de la rentabilité pour l'entreprise.

Aux termes de la présentation des caractéristiques opérationnelles de la pénibilité du travail et des caractéristiques subjectives qui permettent de saisir la variabilité interindividuelle que regorge cette problématique, il sied de revenir sur ses dimensions.

Conclusion :

Les données historiques sur les fondements de ce concept nous renseignent que la pénibilité du travail fait partie intégrante de l'activité humaine, mais qu'elle devient problématique au sens qu'elle est perçue aujourd'hui avec les mutations du travail qui ont bouleversé le rapport de l'individu au travail et favorisé des nouvelles pratiques du travail. Ceci dit, l'évaluation de la pénibilité au travail, c'est aller de la compréhension à l'action, Ce n'est que lorsque le travail devient pénible et que l'individu ne parvient pas à trouver aussi facilement une réponse adéquate qu'il est néfaste pour la santé. La compétence à faire face à cette pénibilité varie en fonction des individus et de la situation. Certaines situations de travail, un certain environnement, certains comportements... sont plus bénins au développement de la pénibilité au travail.

D'après tous ce qui est traités dans ce chapitre, on constate que la pénibilité au travail constitue un réel problème pour les travailleurs et les entreprises qui l'emploient. A savoir que les entreprises et l'environnement de travail se transforment, l'entité des problèmes de pénibilité rencontrés par les travailleurs évolue de même. Il est du devoir alors que les problèmes de pénibilité rencontrée dans l'entreprise soient constamment surveillés. En outre, il est important non seulement de détecter les problèmes de ce phénomène et de les gérer, mais aussi d'instaurer des conditions de travail plus saines et de réduire les aspects nocifs du travail.

CHAPITRE II

La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

Introduction :

La pénibilité psychique est une dimension de la pénibilité du travail qui est apparue dans le monde du travail il y a environ 30 ans. Cette survenue est liée aux bouleversements que le monde économique a connus au cours de la même période. Les modes d'organisation et de gestion de production occasionnent des maux nouveaux qui minent le travail humain au siècle de l'innovation technologique ; qui a favorisé l'introduction accrue des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le travail humain et la vie sociale d'une part et la planétarisation des échanges d'autre part ; dont la pénibilité psychique et les risques psychosociaux (RPS). Par ailleurs, les données historiques sur les fondements de la pénibilité nous renseignent que la pénibilité du travail fait partie intégrante de l'activité humaine, mais qu'elle devient problématique au sens qu'elle est perçue aujourd'hui avec les mutations du travail associées à l'évolution sociétale. Ces mutations ont bouleversé le rapport de l'individu au travail et favorisé des nouvelles pratiques du travail qui ont laissé place aux maux nouveaux qui viennent s'ajouter aux maux anciens qui n'ont pas totalement disparus malgré l'évolution technique et technologique que le monde du travail a enregistré au cours de son histoire.³⁵ C'est donc sous le registre de ces maux nouveaux que la pénibilité du travail apparaît ou réapparaît au centre du débat sur la santé au travail. Cependant, la notion de pénibilité demeure très sémantique que chacun définit selon sa sensibilité.³⁶

L'émergence de la pénibilité psychique est donc imputable à ces mutations liées d'une part aux avancées technologiques et d'autre part à l'adoption des nouvelles formes d'organisation et de production qui ont pour effet l'intensification, l'augmentation de la pression du travail, des contraintes et de la charge de travail, des tensions entre collègues, la précarisation du travail, etc.³⁷

Ce chapitre rassemble différentes approches définitionnelles de cette notion qui peuvent être regroupées en 4 grandes tendances conceptuelles, ainsi les enjeux de la pénibilité psychiques, sans pour autant négliger les caractéristiques de ce phénomène.

³⁵ Hélaridot, V. (2005). Précarisation du travail et de l'emploi : quelles résonances dans la construction des expériences sociales ? *Empan*, no60(4), 30-37. DOI : 10.3917/empan.060.0030.

³⁶ Hélaridot, V. (2014). Intensification du travail et enjeux de santé à travers trente ans d'enquête conditions de travail. Dans J. C. Marquié & M. C. Amauger-Lattes (dir.), *Pénibilité et santé : les conditions de l'effort soutenable au travail* (p.13-34). Toulouse, France : Octarès.

³⁷ Djeriri, K., & Chamoux, A. (2012). Les facteurs de la souffrance au travail, l'approche du médecin du travail : constat et témoignage d'un médecin du travail à propos de la souffrance au travail en France en 2010. Dans P. Bardelli & J. Allouche, *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* (p.123-156). Paris, France : Armand colin.

Section 1: la pénibilité psychique au travail, ses caractéristiques et ses manifestations

1. La pénibilité psychique :

La pénibilité psychique est la dimension de la pénibilité du travail qui cause plus de difficulté aux scientifiques, aux partenaires sociaux, et aux gouvernants en matière d'évaluation ou de diagnostic, et même de prévention et de prise en charge. D'ailleurs, même si on l'évoque de façon superficielle dans la littérature, elle demeure pour autant une boîte noire.

Par ailleurs, la conséquence de cette complexité à saisir cette dimension de la pénibilité du travail, est que la pénibilité psychique peut dans certaines situations de travail cohabiter avec la pénibilité physique, Mais cette possible cohabitation ne veut pas dire qu'elle n'est pas distincte. D'ailleurs, elle renvoie au vécu ou au ressenti psychique ou mental insupportable et récurrent dans le temps d'un ensemble de facteurs relatifs à l'activité, à l'organisation, à l'environnement, et/ou relations nécessitant la sollicitation excessive des ressources subjectives³⁸. Autrement dit, à notre sens, il y a pénibilité psychique lorsque les aptitudes et les ressources psychiques, intellectuelles ou cognitives de l'individu peinent à tenir la situation de travail dans laquelle il accomplit son travail, donc La pénibilité psychique définie comme un ressenti ou un vécu psychique de la situation de travail intenable dans le temps au regard des ressources individuelles, ce qui implique que ce vécu intenable peut non seulement se traduire par un certain nombre de symptômes ou d'indices, mais qu'il peut également évoluer vers un état psychique ou psychosomatique qui est plus perceptible et plus manifeste ou bien de degré de souffrance plus élevés.

2. Les particularités de la pénibilité psychique :

Les caractéristiques de la pénibilité psychique peuvent être appréhendées à travers les axes d'analyse qui définissent le concept de travail acharné. Ainsi, il renvoie d'une part aux caractéristiques de l'activité de travail, à son organisation, à son climat social et à son environnement de travail, et d'autre part aux ressources subjectives qui réunissent les caractéristiques individuelles et organisationnelles. Une analyse du contexte de leur émergence a permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs qui caractérisent

³⁸ Lasfargues, G. (2005). Départs en retraite et travaux pénibles. L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé (Rapport de recherche n°19). Noisy-le-Grand, France : Centre d'études de l'emploi.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

cette dimension de privation. Celles-ci incluent, entre autres, la pression de travail, les restrictions de travail, les exigences réglementaires, la charge de travail, etc. Au-delà de ces facteurs, il existe également des conditions physiques disponibles pour atteindre les objectifs fixés, car leur insuffisance peut constituer une contrainte supplémentaire. En effet, « les challenges dictés, souvent irréalistes et donc inatteignables en matière d'objectifs et/ou de délai, de moyens mis à disposition, associant parfois des injonctions paradoxales, prennent à revers l'estime de soi et l'idée que se font ces personnes de l'estime d'autrui»³⁹. De même, les conditions d'environnement physique, telles que les intempéries, le bruit, etc. Bien qu'ils déterminent plus de pénibilité physique; mais peuvent également favoriser une augmentation de pénibilité mentale. En fait, lorsque l'environnement physique ne permet pas à une personne d'exprimer de manière optimale ses compétences cognitives et ses capacités dans l'accomplissement de ses tâches, cela peut conduire à des tensions internes et à de la frustration pouvant conduire à un affaiblissement de la confiance en soi et à un sentiment accru de douleur psychologique. Enfin, cette dimension de la pénibilité du travail que certains absorbent à la pénibilité vécue⁴⁰ par celui-ci a une forte signification intrinsèque. En fait, les caractéristiques subjectives participent au contraste interpersonnel de la pénibilité en général et de la dimension psychologique en particulier.

Elles constituent pour certaines des ressources et pour d'autres des facteurs aggravant. Elles sont de deux ordres, à savoir les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles. Pour illustrer l'intérêt de considérer ces deux catégories de variables dans la compréhension de la pénibilité du travail, nous nous référons à Djeriri et Chamoux qui définissent: « Les personnalités dites vulnérables sont également à citer parmi celles qui présentent un fond dépressif évoluant dans l'ombre, plus ou moins bien pris en charge médico-psychologiquement, et ayant ou non du soutien au travail et/ou en dehors du travail. Selon les situations, ces personnes décompensent beaucoup plus précocement pour des contraintes psychologiques d'ordre professionnel et extraprofessionnel peu importe, mais s'inscrivent dans des périodes longues avec des rechutes»⁴¹. Cela signifie que l'état de santé ou le type de personnalité et bien d'autres caractéristiques individuelles permettent de

³⁹ Djeriri, K., & Chamoux, A. (2012). Les facteurs de la souffrance au travail, l'approche du médecin du travail : constat et témoignage d'un médecin du travail à propos de la souffrance au travail en France en 2010. Dans P. Bardelli & J. Allouche, La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ? (p.123-156). Paris, France : Armand colin.

⁴⁰ Lasfargues, G. (2005). Départs en retraite et travaux pénibles. L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé (Rapport de recherche n°19). Noisy-le-Grand, France : Centre d'études de l'emploi.

⁴¹ Ibid. Djeriri et Chamoux (2012), P 127.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

comprendre la subjectivité de la pénibilité du travail, quelle que soit sa dimension. La prise en compte des caractéristiques subjectives de la pénibilité à un double intérêt, car non seulement elle facilite la compréhension de ce phénomène complexe, mais elle permet également d'aborder la question des seuils et de la variabilité individuelle.

Le concept de seuil fait référence à la limite au-delà de laquelle il existe un risque pour la santé. Dans le contexte de la pénibilité, il est difficile de définir précisément un seul seuil de pénibilité à la lumière de la double dimension des différentes réalités, de leur nature multifactorielle et de leur enracinement. La difficulté concernant son caractère bidimensionnel tient au fait que la dimension physique et la dimension psychologique renvoient à deux domaines d'analyse différents. Le caractère multifactoriel est difficile, car la multiplicité de ces facteurs et la variété des situations de travail qui les entraînent ne permettent pas de parler du seuil de pénibilité. Quant à la nature subjective, il est judicieux de l'inclure dans l'outil de diagnostic. La dimension psychologique ne contient pas d'outils de mesure scientifiquement reconnus en tant que tels. Dans ce contexte, il est trop tôt pour parler de seuil. En d'autres termes, la principale préoccupation concernant cette dimension de la difficulté est le développement d'un outil de mesure fiable. Cette lecture de la complexité de la détermination des limites inférieures de la pénibilité psychique ne signifie pas une impossibilité, mais elle rappelle simplement que nous devons prendre en compte ces critères pour arriver à une échelle plus proche de la réalité de ce phénomène. Pour ce faire, il faut faire des choix, par exemple en écartant certaines variantes de caractéristiques individuelles complexes et en ne gardant que les plus importantes et les plus faciles à évaluer. Cependant, ces caractéristiques individuelles sélectionnées ne doivent pas être placées au même niveau d'analyse que les facteurs déterminants du travail. Parce qu'ils sont secondaires et ne servent qu'à expliquer la différence de score de la pénibilité entre les sujets.⁴²

3. Les causes de la pénibilité psychique :

Le concept de manifestations doit être apprécié au sens médical pour définir les symptômes. De ce point de vue, on peut regarder le stress, l'épuisement professionnel, la dépression, le suicide au travail, etc. En tant que manifestations ou phénomènes qui reflètent leur présence dans l'organisation. Ces pathologies sont acceptées comme RPS, et nous pouvons donc conclure par analogie que la douleur psychologique a ses manifestations. Néanmoins, chacun de ces aspects est en soi un sujet d'étude approfondie. En fait, il ne nous a

⁴² Leclerc, A., Papoz, L., Bréart, G., & Lellouch, J. (1990). Quelques définitions épidémiologiques. Dans Dictionnaire d'épidémiologie. Paris, France : Frison Roche Ed.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

pas semblé opportun d'incorporer toutes ces maladies ainsi que les douleurs psychologiques dans une même étude, d'autant plus que nous n'avions ni le temps ni les moyens d'une telle ambition. Dans ce contexte, il était nécessaire de faire une sélection pour que le RPS soit préservé en tant que manifestation de pénibilité psychique. Nous avons choisi le stress et l'épuisement professionnel car nous disposons d'outils de mesure et pour la facilité de passation.

▪ Le stress au travail :

Le stress est un concept difficile à expliquer. Il est au cœur des problèmes psychosociaux au travail, et depuis de nombreuses années un sujet de recherche et de discussion dans plusieurs domaines de recherches fondamentales et appliquées. Ainsi, Le terme de stress a été utilisé pour la première fois dans le milieu médical autour des années 1920. Il désigne une réponse adaptative non spécifique de l'organisme face à une situation nouvelle⁴³.

Pour Lazarus et Folkman⁴⁴, le stress provient d'une relation particulière entre la personne et l'environnement, relation qui est évaluée par l'individu comme dépassant ses ressources et menaçant son bien-être. Aussi, selon eux, le stress ne dépendrait pas de l'individu, ni de l'environnement, mais de l'état cognitif du sujet qui évalue chaque situation et sa capacité à s'adapter. Quelques années plus tôt, Lazarus proposa, le concept de « coping » « faire face à », ce dernier est centré sur le problème et vise à contrôler ou modifier directement la situation stressante par une action.

Par ailleurs, il est notifié dans la littérature que l'un des déclencheurs du stress est l'absence de contrôle et l'incertitude. Ainsi, une situation sera plus stressante si la personne a moins de connaissance et de compréhension possible sur les événements futurs.

Par ailleurs, dans le modèle Syndrome Général de l'Adaptation, Selye⁴⁵ décrit la dernière phase du stress comme la phase d'épuisement désignant la fin de la vie. A partir de cette dimension terminale du stress, trois formes d'épuisement liées au travail ont été mises en lumière : burnout (épuisement professionnel), le syndrome de fatigue chronique et le karoshi.

⁴³ Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, US: McGraw-Hill Paperbacks.

⁴⁴ Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York, US: Springer.

⁴⁵ Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, US: McGraw-Hill Paperbacks.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

▪ **Le Burnout (épuisement professionnel) :**

Le terme burnout « est un verbe anglais qui signifie : échouer, s'user, devenir épuisé devant une demande trop importante d'énergie, de force, de ressource »⁴⁶. D'un autre point de vu⁴⁷, le burnout est « un état émotionnel dans lequel le travailleur perd ses sentiments de positivité (optimisme), sa sympathie et son respect envers les clients. Cet épuisement moral s'accompagne souvent d'un épuisement physique, de maladies et de troubles évoluant sur un mode psychosomatique ». Autrement dit, l'épuisement professionnel appelé par les Anglo-Saxons le Burned-out (brûlé au travail) ou encore le Karōshi (mort par la fatigue au travail) au Japon, serait la conséquence d'une surcharge émotionnelle occasionnée par la pression qui résulte de l'entourage ou s'exerce la mission.

Ceci dit, L'épuisement professionnel renvoie au manque d'énergie, au sentiment que les ressources émotionnelles sont épuisées. La personne est vidée nerveusement, n'est plus motivée par son travail qui devient une corvée. Elle ne réalise plus le travail qu'elle effectuait auparavant, ressent frustrations et tensions. L'épuisement professionnel est souvent lié au stress et à la dépression. Autant les conceptions théoriques que les résultats empiriques lui donnent un rôle central dans le processus de syndrome d'épuisement professionnel.

Par ailleurs, le burnout ou l'épuisement professionnel est également appréhendable sous la forme d'une fatigue chronique et du Karoshi qu'il convient d'en faire un bref rappel descriptif.

○ **Le syndrome de fatigue chronique (SFC) :**

D'après Shaijarernwana⁴⁸, il constate que comparer au burnout qui correspond aux troubles émotionnels à cause de l'environnement, le SFC concerne plutôt des problèmes organiques. Ainsi, Le syndrome de fatigue chronique (SFC) est une autre maladie de fatigue proche du burnout, son diagnostic révèle l'existence d'une fatigue chronique persistante ou récidivante, évoluant depuis au moins six mois, la présence de quatre ou plus des huit symptômes suivants: trouble de la mémorisation ou de la concentration intellectuelle, pharyngite, adénopathies non indurées cervicales ou axillaires, myalgies, poly-arthralgies sans gonflement ni raideur, céphalées inhabituelles, sommeil non réparateur, apparition d'un

⁴⁶Shaijarernwana, P. (2007). Etudes exploratoires des effets bénéfiques de la méditation sur le stress professionnel : Enquête auprès des pratiquants bouddhistes zen en France. (Thèse de doctorat, Université Louis Pasteur Strasbourg I, Strasbourg, France).

⁴⁷ Maslach, C. (1976). Burned-out. Human Behaviors, 5, 16-22.

⁴⁸ Shaijarernwana, P. (2007). Etudes exploratoires des effets bénéfiques de la méditation sur le stress professionnel : Enquête auprès des pratiquants bouddhistes zen en France. (Thèse de doctorat, Université Louis Pasteur Strasbourg I, Strasbourg, France).

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

malaise durant plus de 24 heures après le moindre effort physique. Ce syndrome touche surtout les jeunes cadres dynamiques et il est autrement dénommé syndrome de yuppies. Cependant, son étiologie demeure encore inconnue.

o Le Karōshi :

Le terme Karōshi est un mot japonais qui signifie la mort par excès de travail. C'est un état de syndrome d'épuisement nerveux provoqué par le travail qui peut mener à la mort dans les quinze jours suivants un épisode de stress important. Il touche particulièrement les travailleurs japonais qui ont des horaires de travail illimités, connus par leur mode de vie stressant et autodestructeur. C'est la crise cardiaque qui est la cause de la mort pour la plupart des victimes.⁴⁹

Par ailleurs, au-delà de leur caractère symptomatique, le stress et l'épuisement professionnel peuvent également être appréhendés comme des effets ou encore des corollaires de la pénibilité psychique. Cette conception du rapport entre la pénibilité et les RPS en général ou plus particulièrement le stress et l'épuisement professionnel, permet d'aborder la question des enjeux de cette dimension de la pénibilité.

Cependant, avant d'aborder ces questions, il est important de revenir sur certaines approches théoriques susceptibles d'expliquer le phénomène de pénibilité au travail.

Section 2 : intégrer la réflexion sur la pénibilité au sein de la GRH.

1. Les approches théoriques de la mesure de l'échelle de pénibilité au travail :

La littérature a diffusé un nombre important d'approches théoriques centrées sur la question du bien-être et de santé au travail. La plupart de ces approches, bien qu'elles mettent l'accent sur la problématique de stress au travail, elles peuvent constituer des pistes explicatives de la problématique de la pénibilité et des risques psychosociaux au travail. Au-delà de ces approches théoriques centrées sur le stress, cette étude s'appuiera aussi sur les approches orientées sur la souffrance psychique au travail à savoir l'approche psychodynamique et la clinique de l'activité, mais également sur l'approche systémique beaucoup plus spécialisée dans l'analyse des phénomènes complexes à partir d'une vision globale.

1.1 L'approche biologique :

Les biologistes ont élaboré un modèle théorique de stress au travail dénommé le Syndrome Général d'Adaptation (SGA). Ainsi, cette approche biologique dite aussi «

⁴⁹ Hamajima, N. (1992). Karoshi and causal relationships. Japanese Journal of Public Health, n°39, 445-448.

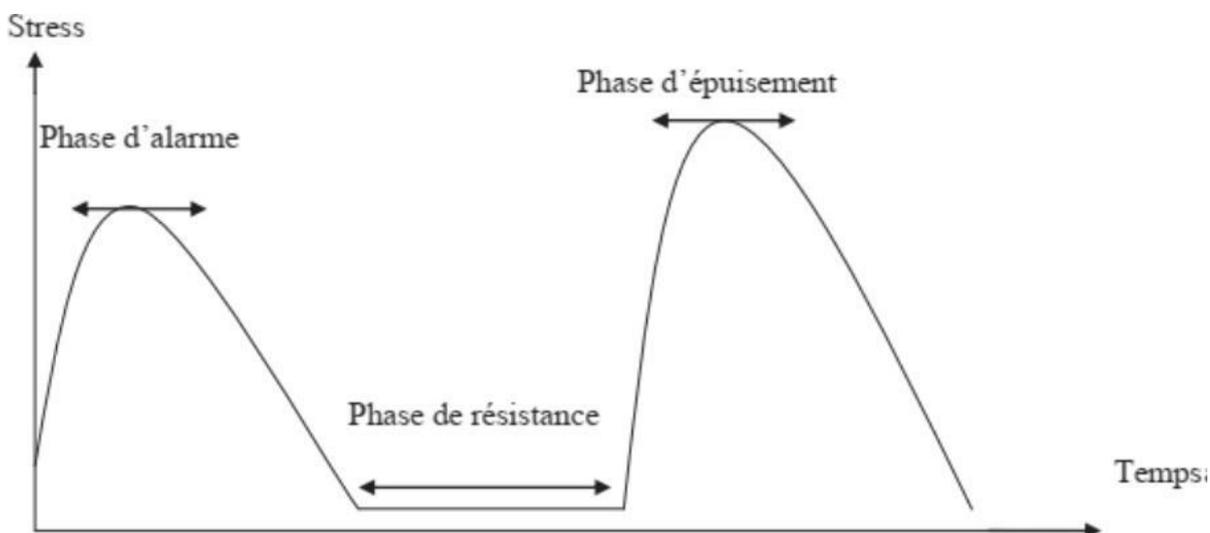
Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

physiologique », repose essentiellement sur la relation Stimulus-réponse dit aussi « linéaire » s'attachant au modèle le plus célèbre qui est celui de Hans Selye⁵⁰.

- **Modèle de Hans Selye :**

Les études de Hans Selye ont contribué à comprendre le phénomène du stress. En 1946, il propose « une théorie du stress » où il considérait tout facteur agresseur comme un stressor qui déclenche une réaction d'adaptation défensive non spécifique de la part de l'organisme. Il a décrit trois phases de cette réaction.

Figure 04 : Les phases du syndrome général d'adaptation (SGA)



Source : Physiologie de stress, in <http://n.khan.free.fr/cours> « biologie (physiologie) du stress ».

- 1) **Phase d'alarme :** c'est la phase d'alerte, d'émotionnelle, d'inquiétude et d'angoisse, elle est caractérisé par : une mobilisation, conscience et inconscience à la fois biologique et psychique, changement en intensité et en durée souvent très courte, une décharge d'adrénaline qui provoque une accélération cardiaque et respiratoire. Cette phase permet d'entrer en action, c'est-à-dire de combattre ou de fuir.
- 2) **Phase de résistance :** apparait si l'agression perdure. Dans cette phase l'organisme va organiser sa défense, elle commence après 48 heures de l'agression, elle est caractérisée par une mobilisation des réserves énergétiques pour augmenter sa capacité de résistance grâce au système « neuroendocrinien »⁵¹, ce dernier accepte de fonctionner en surrégime

⁵⁰ Kapitaniak B, Monod 11, (2003). «Ergonomie ». Ed. Masson, Paris, 143.

⁵¹ Relative à la neuroendocrinologie, science médicale qui a pour objet l'étude des sécrétions hormonale de système nerveux.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

avec l'apparition des risques et des maladies comme l'hypertension artérielle, infections, asthme....etc. C'est alors une phase de tentative d'adaptation à la situation nouvelle.

- 3) **Phase d'épuisement** : cette phase apparaît quelques semaines ou quelques mois du début de l'agression, elle se traduit par l'échéance des possibilités d'adaptation de l'organisme, et par un épuisement psychique et physique comme le burn-out (épuisement professionnel), elle peut aussi amener une maladie organique ou même exceptionnellement conduire à la mort brutale, comme « karoshi » chez les cadres japonais. Ceci dit, elle a lieu lorsque l'organisme ne parvient pas à s'adapter et à supporter l'agent stressant.

1.2 L'approche causaliste (interactionniste) :

Dans les approches causalistes, on retient le modèle de Karasek et Theorell et celui de Siegrist, qui mettent clairement en cause un certain nombre de facteurs déterminant la perception ou le vécu de la pénibilité et des RPS tel que le stress.

- **Le modèle de Robert Karasek (job strain) (1979) :**

Ce modèle est nommé le « demande-control-support model »⁵² destiné à étudier le degré de risque de la situation professionnelle pour les travailleurs. Ce modèle est le plus utilisé pour mesurer le stress, il peut être présenté comme suit :

Tableau 01 : Interaction entre la latitude de décision et les demandes au travail.

		Demandes psychologique	
		Faible	Elevée
Latitude décisionnelle	Faible	Travail passif	Travail tendu
	Elevée	Travail détendu	Travail actif

Source : Albert. E & Saunder. L : « Le stress.fr, comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs », édition d'organisation, 2010, P16.

In www.editions-organisation.com .

⁵² RIBEIRO C, « Le lien entre l'organisation du travail et le stress des travailleurs », Lausanne, Septembre, (2005), P64.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

On remarque à travers ce tableau que ce modèle « de Karasek »⁵³ se décompose en quatre situations spécifiques de travail, voir :

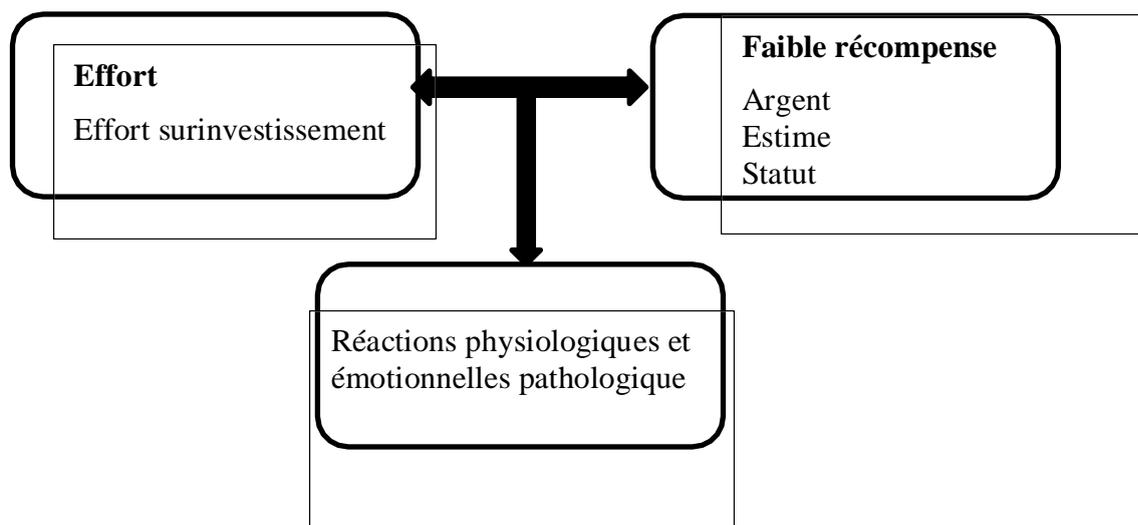
1. Travail actif : Des demandes élevées avec des contrôles élevés ;
2. Travail détendu : Des demandes faibles avec des contrôles élevés ;
3. Travail passif : Des demandes faibles avec des contrôles réduits ;
4. Travail tendu ou surchargé : Des demandes élevées avec des contrôles réduits.

Ainsi, ce modèle stipule que les situations de travail où il y a, à la fois, une forte demande psychologique (contraintes cognitives et temporelles), un très faible contrôle et peu ou pas de soutien social, sont des situations de travail ressenties comme pénibles. Ce sont les situations les plus délétères pour l'individu en matière de risque pour sa santé. Ici la perception ou le vécu de la pénibilité et des RPS au travail serait fonction de la charge de travail dans tous ses aspects, de l'autonomie et des relations interpersonnelles.

• Le modèle de Johannes Siegrist :

Ce modèle est appelé, "déséquilibre récompense/efforts"⁵⁴ il est aussi très utilisé dans les études épidémiologiques sur la pénibilité psychique au travail. Il est basé sur deux dimensions « récompense » et « efforts », le postulat selon lequel la charge de l'effort que fournit l'individu est atténuée par le sentiment que cet effort est payé en retour.

Schéma 01 : Déséquilibre récompense et efforts.



Source : Albert. E & Saunder. L : « Le stress.fr, comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs », édition d'organisation, 2010, P17.

In www.editions-organisation.com.

⁵³ Wassenhove W-V, (2014). « Modèle de Karasek ». In Centre de recherche sur les risques et les crises, MINES, Paris Tech, Paris. P02.

⁵⁴ RIBEIRO C, « Le lien entre l'organisation du travail et le stress des travailleurs », op.cit. P64.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

L'originalité de ce modèle est d'examiner l'importance du feedback dans la relation de l'homme au travail. En effet, le sentiment d'équité ou de justice distributive contribue à soutenir, voire même à renforcer les ressources de l'individu à faire face aux multiples difficultés et souffrances engendrées par le travail. A notre sens, l'insatisfaction née de l'iniquité et de l'injustice distributive, rends le salarié fragile et vulnérable face à la pénibilité du travail et aux risques psychosociaux.

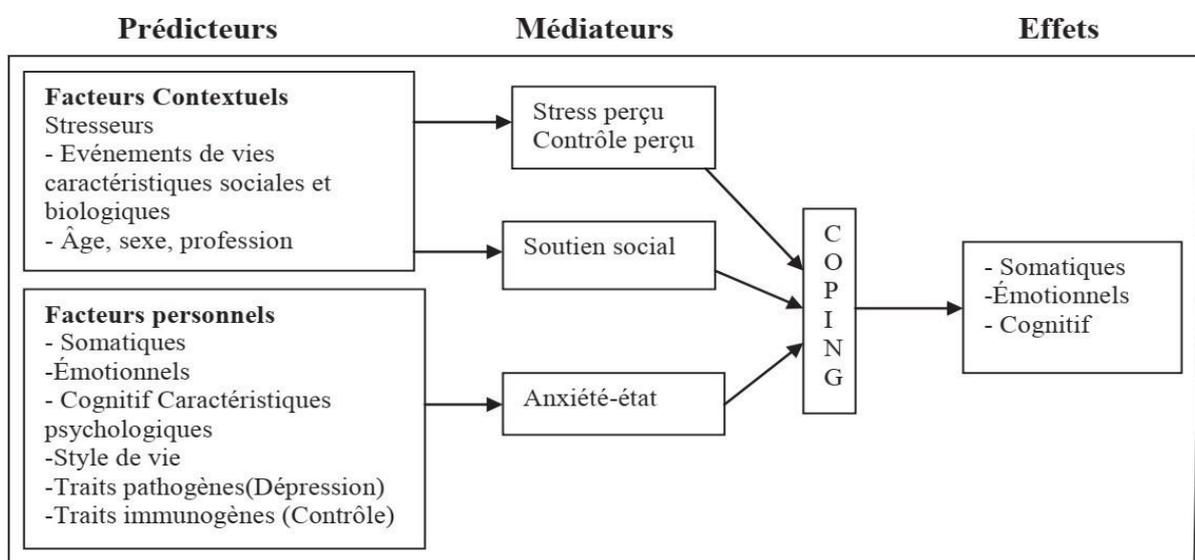
Par ailleurs, ce modèle constitue une complémentarité de celui de Karasek, en ce sens qu'en plus du soutien social et du contrôle ou de la maîtrise de la situation stressante ou pénible, le sentiment de justice distributive au travail contribue à recharger les batteries : soit pour le maintien, soit pour l'augmentation des efforts au travail.

2.3 Le modèle transactionnel (Psychologique) :

Dans ce modèle, Lazarus⁵⁵ souligne qu'il y a stress quand une situation a été évaluée par le sujet comme impliquant et comme excédant ses ressources adaptatives. Dans cette optique, le stress dépend donc autant de la situation environnementale que des ressources ou des capacités de faire face.

Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman, s'appuie sur la théorie du coping développé par Lazarus et Folkman. Cette théorie met en évidence trois types de variables intervenant dans l'évaluation de stress. Ces types de variables comprennent : les prédicteurs, les médiateurs, les effets à court et à long terme .

Schéma 02 : Schématisation du modèle de Folkman et Lazarus (1984)



Source : Éric Albert & Laurence Saunder « stress.fr », in www.editions-organisation.com.

⁵⁵ Lazarus, R. S. (1966). Psychological stress and the coping process. New York, US: MacGraw Hill.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

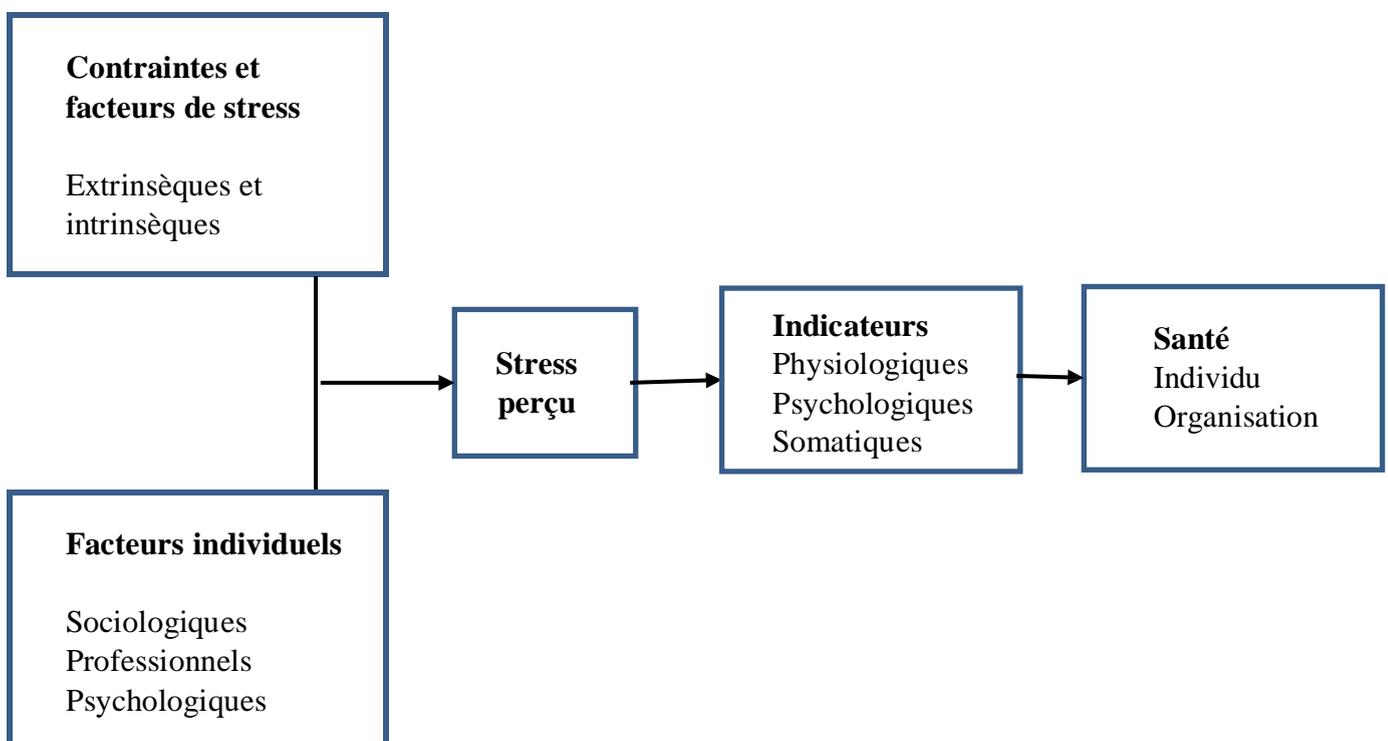
Ce modèle met en évidence trois types de variables intervenantes dans l'évaluation de stress. Ces types de variables sont : les prédicteurs, les médiateurs, les effets à court et à long termes. Il désigne aussi que le stress psychologique est déterminé par la perception individuelle de la relation spécifique avec l'environnement. Cette perception résulte de facteurs personnels et de facteurs contextuels ou environnementaux. Le constat de ce modèle montre que la prise en compte des prédicteurs (variables personnelles et variables environnementales) ne suffit pas à expliquer les conséquences sur la santé, sur le bien-être et sur le comportement des individus. L'idée est de déterminer la réaction face aux demandes environnementales et de décrire comment ces demandes peuvent affecter les processus d'adaptation de l'individu « coping » à long terme.

- **Le modèle interactionnistes :**

Les conceptions interactionnistes du stress voire de la souffrance au travail mettent l'accent sur la dimension cognitive entre le stimulus hostile et la réponse de l'individu car le stress ne se résume à aucune composante. En effet, il le résultat d'une relation dynamique entre l'individu et les exigences de l'environnement, les ressources individuelles et sociales, et la perception par l'individu de cette relation.

Neboit et Vézina, résument assez clairement ce modèle théorique d'appréhension de la problématique du mal-être au travail à travers la représentation schématique ci-dessous.

Schéma 03 : Modèle interactionniste d'après Neboit et Vezina, 2003.



Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

Ce modèle de l'interactionnisme est un champ théorique large qui englobe aussi bien l'approche clinique du travail que l'approche systémique.

- **L'approche clinique du travail :**

L'approche clinique du travail est un champ conceptuel centré sur la subjectivité qui cherche à appréhender le rapport de l'humain au travail dans une perspective psychanalytique.⁵⁶ Dans cet axe théorique d'analyse du travail, deux approches conceptuelles se distinguent. Il s'agit d'une part de la clinique de l'activité et d'autre part de la psychodynamique du travail.

- **La perspective de la clinique de l'activité :**

La clinique de l'activité est une approche conceptuelle du travail issue de l'ergonomie et de la psychopathologie du travail élaboré par Clot . Elle estime qu'il n'y a pas travail sans l'homme. Ainsi, le travail revêt une fonction psychologique centrale dans l'existence humaine⁵⁷. La clinique de l'activité inscrit son action sur le réel de l'activité qui comprend aussi bien des activités réalisées que des activités suspendues, empêchées, des contre-activités. L'analyse du réel de l'activité permet non seulement à la clinique de l'activité de mettre en évidence la problématique de souffrance psychique au travail, mais également d'explorer les conditions de développement du pouvoir d'agir des acteurs dans et par le travail⁵⁸.

Pour la clinique de l'activité, la santé au travail n'est ni l'absence de maladies, ni un état d'équilibre défini par une norme ; mais plutôt la capacité de production de nouvelles normes lorsque l'environnement change⁵⁹.

- **La psycho-dynamique du travail :**

La psycho-dynamique est une approche qui tente d'explorer les mécanismes de la souffrance mentale au travail à travers l'isolement et le manque de reconnaissance par la hiérarchie et les collègues. Ainsi, elle s'appuie sur les relations de travail social et l'expérience subjectif du plaisir et de la souffrance au travail afin d'envisager la perspective

⁵⁶ Lhuillier, D. (2006). Cliniques du travail. Nouvelle revue de psychosociologie, n°1/1 (p.179-193). Tirer de http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=NRP_001_0179. Consulté le 25-06-2020 à 5h20.

⁵⁷ Clot, Y. (2004). La fonction psychologique du travail (4e éd). Paris, France : PUF.

⁵⁸ Champy-Remoussenard, P. (2005). Les théories de l'activité entre travail et formation. Savoirs, n°8/2 (p9-50). Tirer de http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=SAVO_008_0009. Consulté le 25-06-2020 à 6h00.

⁵⁹ Richard, D. (2012). Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion. (Thèse de doctorat, Université de Grenoble, Grenoble, France).

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

de reconstruction des groupes de travail et de confiance entre les membres du groupe qui constituent sans aucun doute des voies de progrès, Bien-être au travail⁶⁰.

Cette approche apparaît mieux à même de définir la problématique de pénibilité et ses conséquences, car elle met en évidence un certain nombre de facteurs impliqués dans le vécu de la souffrance psychique au travail. Or cette dernière est un phénomène multifactoriel, et l'analyse du travail se limite à l'expérience subjective de l'activité sans tenir compte du travail et ses finalités, le contexte environnemental et ses enjeux ne sont pas considérés comme une perspective réductible de cette question complexe⁶¹.

- Approche systémique :

Elle repose sur l'appréhension d'un certain nombre de concepts fondamentaux, dont celui de système, de globalité, d'interaction, d'information, de finalités qui fondent même ses postulats et ses principes de base. Selon cette approche, tout système vise une ou plusieurs finalités. Dans le cas du travail humain, l'entreprise privée ou publique constitue un système qui a pour finalité première la production des biens et des services destinés aux marchés⁶².

À partir de la crise économique et financière de 2008 qui a mis en faillite plusieurs entreprises et envoyé au chômage des millions de personnes. Les impacts de cette crise ont non seulement accentué la précarisation de l'emploi, mais ont certainement accru l'émergence des maux nouveaux tels que la pénibilité et les RPS qui minent le travail humain au siècle de l'information. La pénibilité au travail étant un phénomène multifactoriel, ce principe serait nécessaire pour mettre en évidence les facteurs de l'environnement extérieur contribuant à leur survenue.

Par ailleurs, le principe de la complexité est expliqué par une rétroaction appelée chez les anglo-saxons feed-back, il peut amplifier le phénomène avec un risque de déséquilibre du système, on parle dans ce cas de rétroaction positive. Il peut également s'agir d'un feed-back qui permet d'atténuer le phénomène ou qui favorise un retour vers l'équilibre, on parle dans ce cas de rétroaction négative. Ce principe met en exergue plusieurs concepts clés de la systémique notamment celui de la globalité qui recommande une analyse globale d'un phénomène.

⁶⁰ Chanlat, J.-F. (1990). L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées. Paris, France : Presse Universitaire de Laval, Editions ESKA.

⁶¹ Clot, Y. (2000). La formation par l'analyse du travail : pour une troisième voie. Dans Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation (p.133-156). Paris, France : PUF

⁶² Durand, J.-P. (2004). La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire. Paris, France : Le Seuil.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

Enfin, la systémique constitue toutefois une approche théorique riche avec un langage adapté à plusieurs champs de recherche. Elle présente un double intérêt pour toute étude. En effet, elle met à disposition du chercheur à la fois une approche théorique riche et pluridisciplinaire, adaptée à tout objet d'étude et qui permet de mieux comprendre le processus de perception et de vécu de cette forme de souffrance au travail par l'analyse de ses causes, de ses conséquences et de ses articulations avec ses corollaires à travers une vision globale prenant en compte les composantes de l'environnement extérieur, de l'organisation dans sa globalité et surtout celle de l'individu avec son identité, son histoire, ses perceptions, ses valeurs et ses représentations cognitives de l'activité travail ; tandis que le second fournit une méthode d'application couplant à la fois une démarche dite analytique centrée sur le diagnostic, la description du phénomène avec pour objectif la compréhension et l'explication ; et une démarche plus dynamique s'appuyant ou basée sur l'intervention ayant pour but de s'attaquer de front au problème et à l'objectif visé ou à l'objet de la demande. Cette démarche est plus directe et vise la résolution du problème. En revanche, si elle a pu servir à la conduite et au management du changement en entreprise, elle pourrait également trouver sa place dans la problématique de la souffrance au travail et paraît plus à même de rendre compte le phénomène de pénibilité et des maux associés⁶³.

Il ressort de la revue de ces approches théoriques que chacune d'elles, malgré leurs différences, permet de saisir la souffrance au travail sous divers angles. La présentation de ces modèles théoriques en lien avec la souffrance au travail étant close, nous pouvons alors aborder la question des enjeux de la pénibilité du travail en général et en particulier ceux de la dimension psychique.

2. Les enjeux de la pénibilité psychique :

Le processus de la souffrance au travail en partant de ses causes, de ses manifestations et de ses conséquences, laisse penser que l'on est dans une situation où *le serpent se mord sa propre queue*. La pénibilité et les RPS constituent deux phénomènes aux enjeux sociétaux majeurs, ceci dit que les effets du travail touchent non seulement le salarié, l'entreprise elle-même, mais également la société toute entière. L'idée serait donc de tenter de montrer comment cela est possible et d'essayer d'expliquer ce processus tout en commençons avec les enjeux humains, avant d'aborder les enjeux organisationnels.

⁶³ Beriot, D. (2006). *Manager par l'approche systémique*. Paris, France : Editions d'Organisation, Eyrolles.
Malarewicz, J. A. (2008). *Systémique et entreprise : mettre en oeuvre une stratégie de changement* (2e éd.). Paris, France : Pearson Village Mondial.
Malarewicz, J. A. (2009). *Les personnalités difficiles en entreprise : Analyses et solutions*. Paris, France: Pearson Village Mondial.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

2.1 Enjeux humains :

Il faut dire que le principal artisan de l'activité de production des biens ou des services est l'homme qui y consacre ses efforts pour arriver à ce résultat. En le faisant, ce dernier s'expose à d'énormes risques qui, s'ils ne sont pas éliminés ni prévenus, en fonction de leur intensité et de leur durée, peuvent être dommageables, ainsi plusieurs travaux ont montré que le travail entraîne non seulement une détérioration de la santé des salariés, mais il peut également occasionner la mort dans les cas extrêmes (le suicide au travail).

Au-delà de ces pertes humaines, qui en est une conséquence ultime du travail sur l'être humain, il faut dire que le travail engendre aussi d'autres maux qui affaiblissent ou dégradent la santé du salarié sans forcément entraîner la mort. Parmi ces maux, on y trouve les RPS, les troubles musculo-squelettiques (TMS), les accidents de travail (AT), les troubles somatiques, etc. les RPS portent atteinte à l'état physique de l'individu et se manifestent par les symptômes suivants : l'hypertension artérielle (HTA), les maladies cardiovasculaires,...etc. Ils affectent également l'équilibre psychique et émotionnel, notamment avec des problèmes d'anxiété, d'angoisse, de démotivation, d'insatisfaction, de pessimisme, de dépression, de nerfs ou crises de larmes...etc. Enfin, sur le plan comportemental, les RPS entraînent l'absentéisme, les addictions (recours à la consommation des calmants : somnifères, anxiolytiques), alcools, la prise d'excitants, (café, tabac, drogue...), les troubles alimentaires, les sauts d'humeurs, l'agressivité, l'isolement, la baisse de créativité et l'inactivité. En outre, des professionnels de santé au travail affirment à leur tour que l'ultime drame ou conséquence de ces maux sur l'individu n'est autre que la mort.

Par ailleurs, le modèle prédictif des réactions somatiques et psychologiques du stress professionnel de Cooper⁶⁴ qui met bien en cause les facteurs professionnels, constitue une belle image du processus d'affectation de la santé de l'individu au travail.

⁶⁴ Cooper, C.L. (1986). Job distress: Recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist. *Bulletin of the British Psychological Society*, 39, 325-331

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

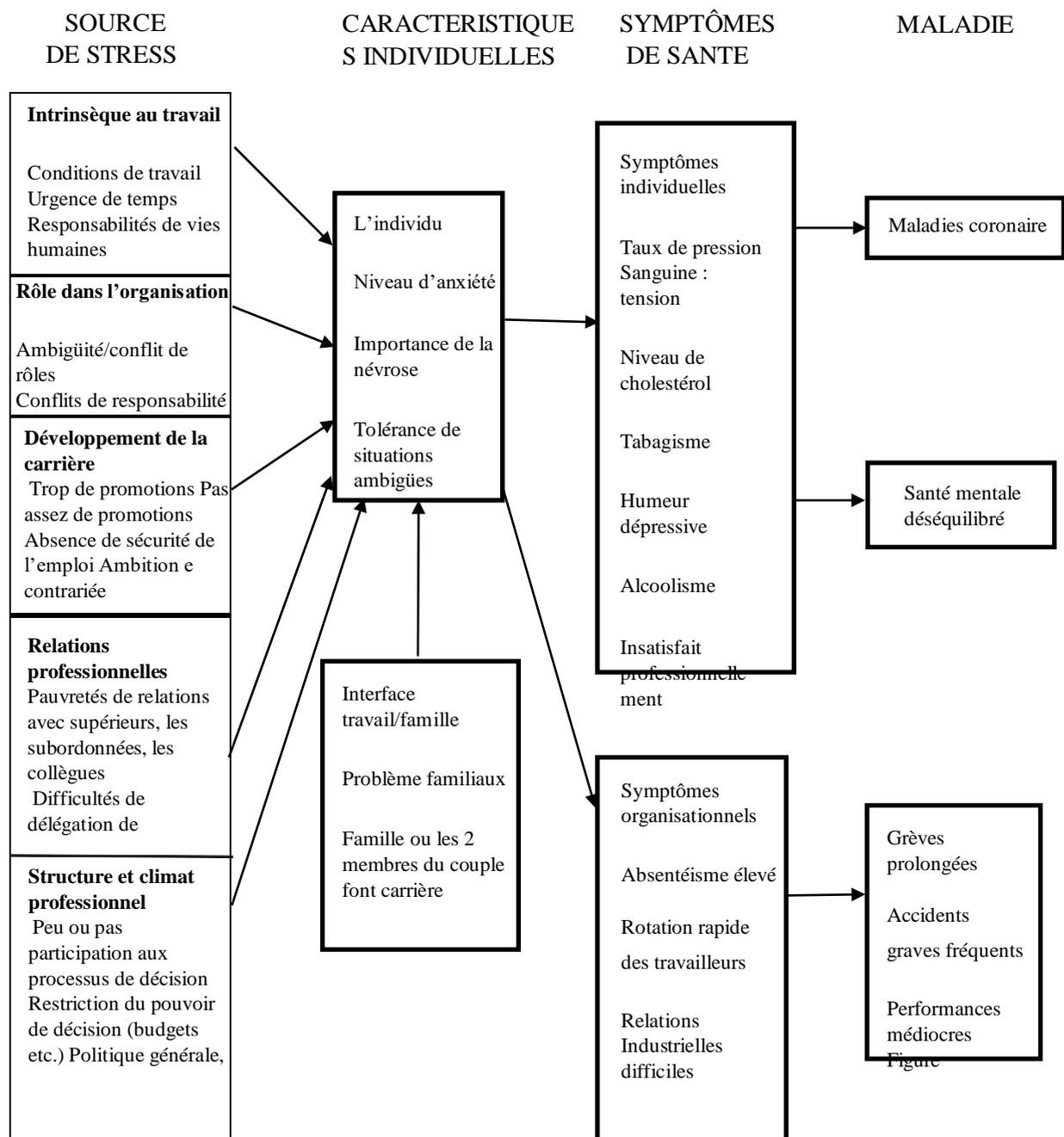


Schéma 04 : Modèle de stress professionnel de Cooper (1986)

Dans ce modèle, en combinant certaines sources de stress à certains traits de la personnalité (caractéristiques individuelles), parvient à mettre lien à la fois les facteurs professionnels, les facteurs individuels y compris ceux de la vie hors travail pour prédire un certain nombre de conséquences aux niveaux individuel et organisationnel. On remarque par ailleurs que malgré le fait que ce modèle a été élaboré dans le cadre de l'étude du stress

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

professionnel, il peut également prédire les conséquences de la pénibilité au travail ainsi que des autres RPS à la fois sur l'individu, mais aussi sur la santé économique de l'entreprise.

Cela reste l'un des enjeux principal de la loi de 2014 : l'allongement de l'espérance de vie et l'allongement des périodes de cotisations au régime de retraite fait que nous serons amenés à travailler plus longtemps, en étant plus vieux. Et pour cela, il est nécessaire d'être en bonne santé. C'est pourquoi, en évoquant la pénibilité nous devrions mettre l'accent sur la prévention, notamment par l'obligation de mettre en place un plan d'action ou de négocier un accord. La démarche de prévention de la pénibilité peut alors s'allier à une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Cela permettrait alors de pouvoir conserver les ressources internes plus longtemps pour former de nouvelles personnes à leurs pratiques. Cette vision des ressources humaines s'apparente à la définition donnée par J.M. Peretti :

« Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. »⁶⁵

L'enjeu humain prend donc toute sa place derrière cette réforme de la pénibilité mais pour justement améliorer la prise en compte de l'humain et de sa santé en situation de travail, il faut d'abord améliorer les conditions de travail. Pour cela, il est important de s'adapter aux évolutions du travail même s'il faut reconnaître, qu'il est peut-être difficile de faire évoluer certains métiers. L'automatisation, qui prend une place de plus en plus importante dans l'industrie, n'est pas possible dans tous les secteurs d'activité, c'est alors au niveau du comportement humain qu'il faut agir. L'un des facteurs de pénibilité se concentre sur les postures pénibles. C'est à ce titre que les actions de formation peuvent intervenir, notamment les formations « gestes et postures » qui vont permettre de faire changer un comportement qui place le salarié dans une situation pénible. Le développement des compétences du salarié devient dès lors un moyen de prévenir la pénibilité.

Au-delà des enjeux humains, il est aussi important de s'intéresser aux enjeux organisationnels.

2.2 Les enjeux organisationnels :

La notion d'organisation ici fait appel à tout ce qui renvoie à la politique générale d'une entreprise en matière de procédures organisationnelles, de politique managériale, de

⁶⁵ PERETTI, Jean-Marie, Ressources Humaines, Vuibert, 13ème édition, 2013.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

salaire, de gestion comptable et des ressources humaines, de recrutement, de communication, marketing, de commercialisation, de production, de politique sociale, de hiérarchisation, etc.

Ainsi, parler des enjeux organisationnels, revient donc à s'interroger sur les enjeux positifs ou négatifs pour l'entreprise. Dans le cas d'espèce, il s'agirait plutôt des enjeux négatifs, dans la mesure où ils affectent l'entreprise elle-même. En effet, la pénibilité et ses corollaires induisent plusieurs conséquences qui favorisent des réajustements pour faire face. Mais ces réajustements ont un prix et ce prix revient cher à l'entreprise. A ce sujet, les professionnels de la médecine du travail soulignent que les RPS ont pour conséquences organisationnelles : le turn-over, le non-respect des horaires, l'absentéisme au travail, la charge supérieure de travail, la difficulté de remplacement, les difficultés de recrutement. Sur le plan relationnel, on assiste à une détérioration des relations de travail, une baisse de sentiment de responsabilité, de l'engagement, un manque de cohésion entre équipes ou groupes de travail, des conflits et des tensions, des mouvements sociaux (grèves), une baisse de qualité de dialogue social⁶⁶.

On retrouve certains effets de la souffrance au travail recensés par la médecine du travail dans les symptômes organisationnels mis en exergue par Cooper. En effet, cet auteur a montré que les effets du travail sur l'individu ont pour conséquence l'absentéisme élevé, les relations industrielles difficiles, les rotations rapides des travailleurs appelés encore turn-over et le contrôle de qualité faible. Ceci dit, toutes les réactions de l'individu face à la souffrance au travail n'entraînent pas les mêmes coûts de dépenses, mais chacune d'elles induit, en retour, à l'entreprise des dépenses supplémentaires. Faut dire que les RPS tout comme la pénibilité favorisent la désorganisation du travail. Ainsi, le turn-over, la démotivation, les conflits interpersonnels, etc. désorganisent l'entreprise. Cette désorganisation entraîne également des coûts financiers énormes.

Certes, la mise en place d'une démarche engagée dans la prévention de la pénibilité peut répondre aux quatre critères énoncés par la norme ISO 26000. Il s'agit dès lors de « transformer l'essai » en dépassant le stade réglementaire et l'application pure et simple des textes pour s'orienter vers une démarche visant avant tout à satisfaire les attentes des parties prenantes, et en premier lieu des salariés, afin de ne pas porter atteinte ni à leur santé ni à leur sécurité lorsqu'ils sont en situation de travail. Il est donc important de ne pas négliger ces

⁶⁶ Thébaud-Mony ET Robatel (2009) p69/70. Analyses DARES n°009. Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail. Février 2013

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

aspects dans une période où la notion de développement durable est de plus en plus importante.

Un des autres points importants est que l'engagement de la société dans une telle démarche se construit dans une vision à long terme. A ce titre, il est primordial de s'atteler à garder en tête le concept d'amélioration continue. En effet, le travail qui est en train d'être effectué sur la pénibilité au sein de la société va permettre de mieux structurer les activités en tenant compte à plus forte raison de la santé des salariés. L'objectif est donc de pouvoir construire une démarche de prévention de la pénibilité en phase avec l'organisation de l'entreprise et des textes en vigueur, mais surtout, de pouvoir adapter cette démarche aux évolutions tant organisationnelles que légales. Pour cela, il semble nécessaire de définir des objectifs chiffrés, permettant, sur une période donnée de pouvoir apprécier le travail effectué et ses impacts.

3. La gestion de la pénibilité comme projet de l'entreprise :

Les enjeux qui y sont associés peuvent sembler assez éloignés des problématiques de l'entreprise (financement des retraites). Ou bien, lorsque la pénibilité fait l'objet de négociations au niveau de l'entreprise, elle est souvent abordée sous l'angle de compensations financières. Ainsi, jusqu'à présent, les contours de la notion de pénibilité sont dessinés à la lueur de périmètres d'action de natures différentes (réparation/compensation, prévention).

Par ailleurs, la pénibilité se trouve au croisement de plusieurs notions : le fait d'être exposé à des contraintes liées au travail, ayant potentiellement des effets sur la santé des salariés et donnant lieu à un ressenti différencié en fonction des caractéristiques des individus et des caractéristiques des situations de travail. Ces différentes notions (contraintes, effets, ressenti) constituent autant de points d'entrée pour aborder la pénibilité dans l'entreprise et en faire un projet⁶⁷.

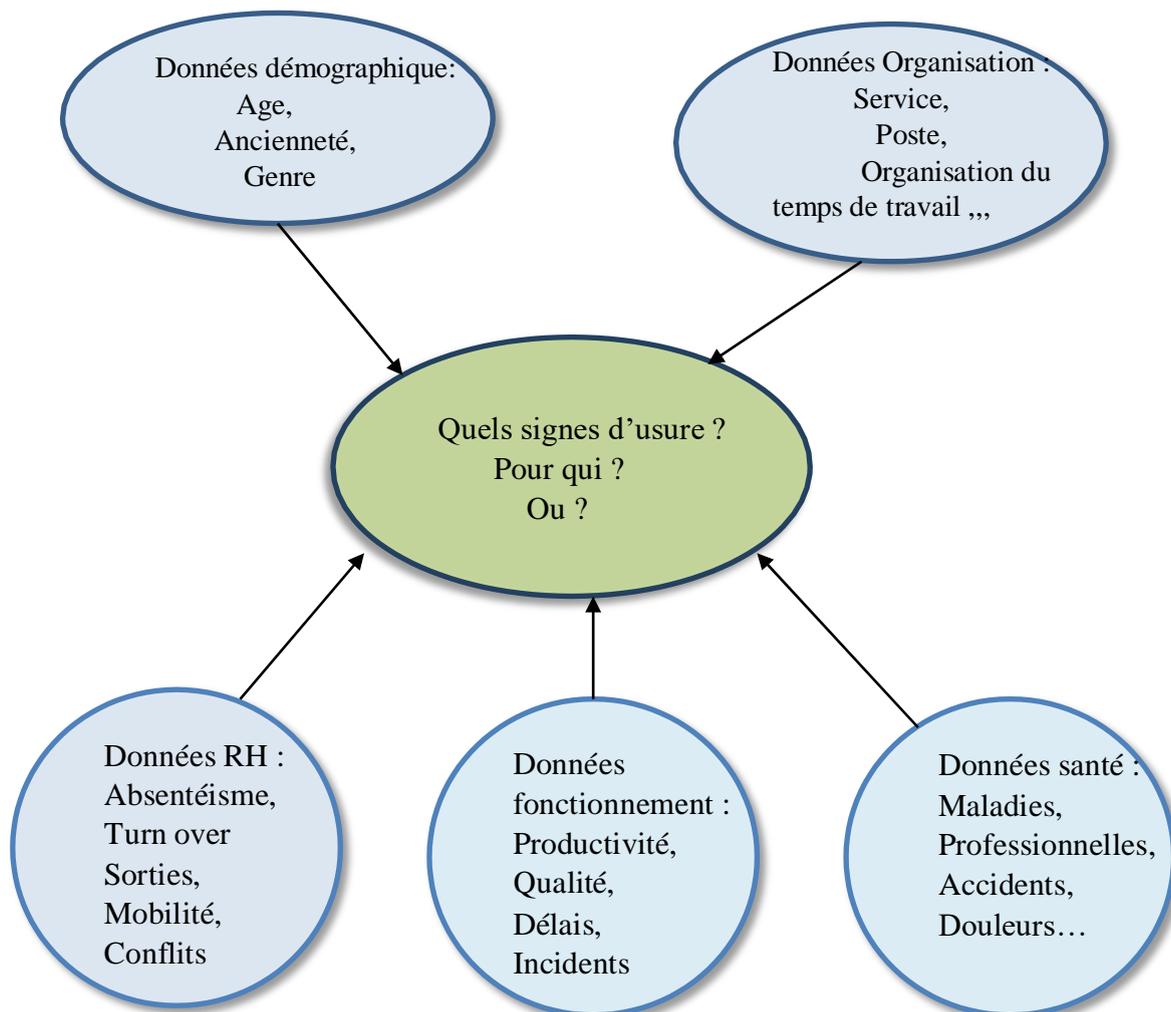
Cependant, il est nécessaire d'appréhender et repérer les signes d'usure. L'usure peut concerner tous les âges et se manifester au travers de différents symptômes d'atteinte de la santé qui ont un impact sur la qualité de vie au travail, le parcours professionnel et la performance de l'entreprise. Le repérage des différents signes d'usure est, entre autres, un moyen pour engager le débat dans l'entreprise, caractériser les situations de travail pénibles et cibler des populations en particulier. Les signes d'usure sont à rechercher avec l'appui du médecin du travail (maladie professionnelle reconnue, maladie provoquée ou accentuée par le

⁶⁷ BOUYGARD, Françoise, L'exposition des salariés aux facteurs de pénibilité dans le travail, Analyses DARES n°095, Décembre 2014, P11.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

travail, plaintes...etc.). Ils sont aussi à investiguer du côté du fonctionnement de l'entreprise (absentéisme, turn over, dysfonctionnements...).

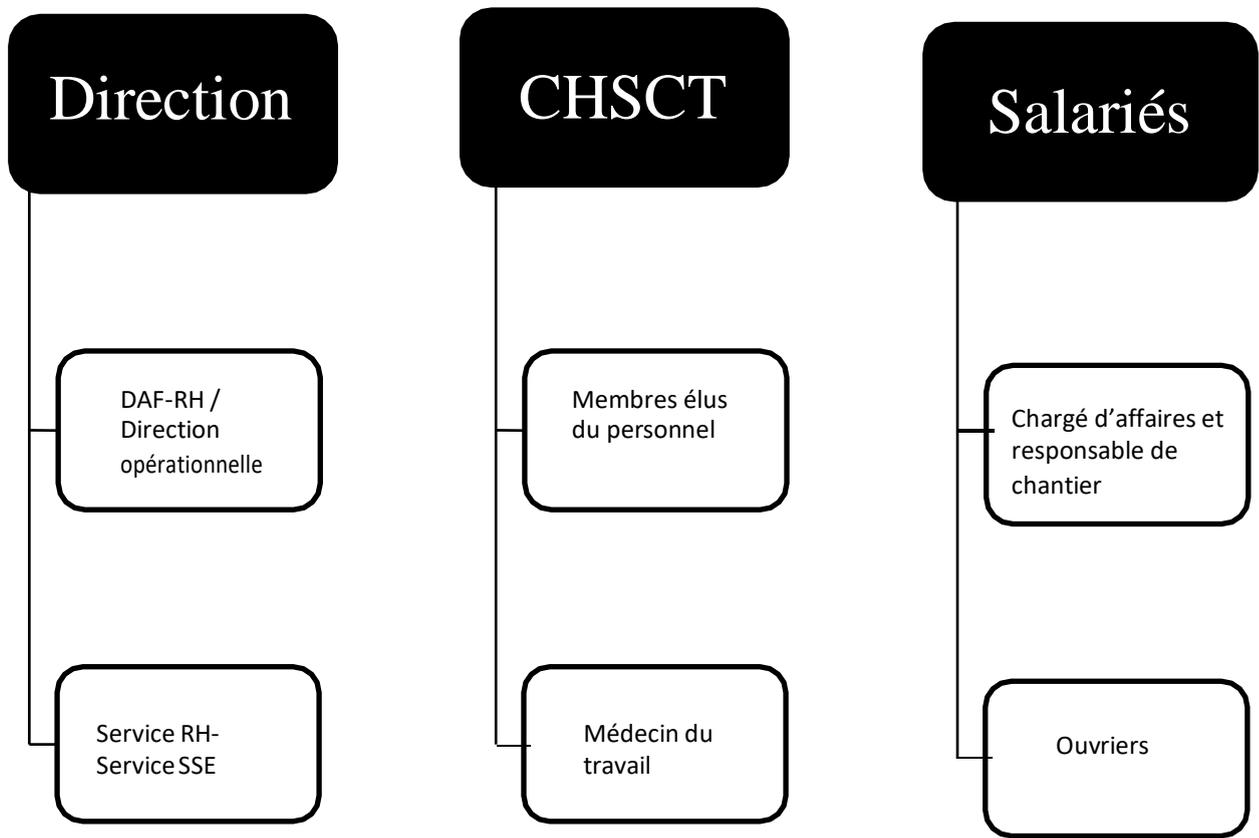
Figure 05 : démonstration des signes d'usure.



En outre, Le plan d'action⁶⁸ peut faire l'objet de plusieurs axes ayant des finalités différentes. Pour cela le premier point qu'il est important de considérer est celui de l'implication des parties prenantes.

⁶⁸ANACT, Evaluer pour prévenir, comprendre pour agir, Mars 2003, [Consulté le 20 avril 2020]. Disponible sur : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/13856384.PDF>

Figure 06 : parties prenantes de la démarche pénibilité.



Ces trois acteurs ont une place évidemment importante puisque ce sont eux qui vont porter le projet, créer la démarche de prévention, mettre en place les actions et effectuer le suivi sur le long terme. La direction administrative et financière (et RH) va pouvoir contrôler la cohérence des actions menées et des documents établis avec les textes, en prenant soin d'en suivre les évolutions. Le rôle de la direction opérationnelle va être de faire le relai entre le plan d'action établi par le service RH et SSE et l'application concrète sur les chantiers des mesures de prévention. De plus, il est du ressort de la direction opérationnelle de faire appliquer ces mesures, et éventuellement de prévoir les sanctions nécessaires en cas de non application des règles de prévention (avec l'aide du règlement intérieur).

Lors des réunions avec le CHSCT, il s'agira alors de construire un premier échange sur la pénibilité et de voir comment chacun l'apprehende afin, par la suite, de pouvoir insister sur les informations non maîtrisées. De plus, le Médecin du travail traitera avec le service SSE le sujet de la pénibilité, son apport dans les débats est sans nul doute de grande qualité. Enfin, les personnes les plus concernées par le sujet sont évidemment les salariés, Etant confrontés directement aux situations de travail pénibles, les salariés peuvent être à même de prendre le recul nécessaire pour analyser les dysfonctionnements et les axes d'amélioration en matière

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

de pénibilité. Les superviseurs dont les conducteurs de travaux et chef d'équipe ; peuvent également apporter leur vision du problème en ayant une vision plus globale de la situation et en prenant en compte l'ensemble des différents corps de métiers qui cohabitent sur les lieux de travail.

Compte au service RH, lui étudie en parallèle la mise en accord des pratiques RH avec la réforme sur la formation professionnelle. L'idée est donc de créer des entretiens biennaux qui permettront de faire un bilan approfondi avec les salariés sur divers sujets. Cet échange se décomposera en trois entretiens : un entretien d'appréciation, un entretien sécurité et prévention et un entretien professionnel. Ces entretiens vont être réalisés avant la fin de l'année pour une grande partie des salariés. Il sera ainsi envisageable d'utiliser ce moment pour évoquer la pénibilité avec les salariés et les superviseurs pour ainsi marquer l'engagement de l'employeur. Cet échange permettra évidemment de déclencher une prise de conscience chez l'ensemble des collaborateurs, qui pourront alors se sentir davantage concernés lors des prochains points d'informations sur le sujet.

Le cadre du projet étant maintenant posé, nous allons désormais nous concentrer sur les outils que nous allons pouvoir développer et mettre en place afin de s'engager dans une démarche de prévention de la pénibilité, ce que nous allons voir dans le dernier chapitre.

4. Les limites à la mise en place d'une démarche pénibilité :

4.1 Les limites légales :

La réforme de la pénibilité est récente, certes, mais aussi toujours en cours de modification. Les chambres du Parlement doivent se prononcer dans les jours qui viennent sur les amendements relatifs à la pénibilité et inclus dans le projet de loi sur le dialogue sociale.

Il est rare pour une entreprise, qui plus est pour une petite entreprise, d'appliquer les réformes successives, que ce soit en matière d'emploi, de formation ou de retraite. Le problème qui se pose aujourd'hui est la modification récurrente des dispositions sur la pénibilité. En effet, la loi de 2010 a rappelé aux entreprises la nécessité de s'engager dans la prévention de la pénibilité, et a défini les facteurs et les seuils concernant l'exposition des salariés. Certaines entreprises ont donc suivi les dispositions réglementaires jusqu'en 2014 où une nouvelle loi est venue modifier les seuils, les obligations des entreprises et créer de nouveaux droits pour les salariés. Il est donc difficile pour les entreprises de s'y retrouver dans le flot d'informations auquel elles sont confrontées. De plus, les débats sur cette loi de 2014 ont limité l'engagement des entreprises qui craignaient voir la loi abrogée et donc tous leurs efforts réduits à néant. Ce point de vue peut être nuancé dans la mesure où la mise en

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

place de la démarche de prévention de la pénibilité, qu'elle réponde ou non à une exigence du législateur, reste favorable pour le salarié comme pour l'entreprise⁶⁹.

Cependant, les modifications successives qui sont intervenues et qui vont intervenir rendent la compréhension du dispositif et des enjeux plus complexe. Il peut alors y avoir une réticence de la part des entreprises à s'engager pleinement dans la reconnaissance de la pénibilité, qui pourtant présente des enjeux primordiaux, comme nous l'avons vu, ainsi sans oublier que cela peut avoir un impact au niveau organisationnel pour les entreprises, dans le futur.

L'objectif étant d'avoir du personnel qualifié pour une mission donnée, sans avoir à gérer les formalités administratives afférentes. Pourtant, au même titre que les salariés détachés, c'est l'entreprise utilisatrice qui doit faire l'état des expositions afin de transmettre l'information à l'entreprise de travail temporaire. Dans l'état actuel des choses, c'est à dire avec une fiche d'exposition individuelle obligatoire, l'application de la loi devient extrêmement compliquée pour les entreprises.

Enfin, la principale difficulté est donc de pouvoir anticiper! A ce jour, toutes les dispositions ne sont pas encore définitives et il est compliqué de s'engager dès maintenant dans une démarche qui sera peut-être caduque demain. Prendre la décision de mettre à jour la démarche de prévention malgré les limites organisationnelles qui peuvent en freiner le développement est un risque.

4.2 Les limites organisationnelles :

Pour des raisons économiques, les services supports ont été restreints et notamment au niveau des ressources humaines. La gestion des dossiers quotidiens, relatifs à la gestion du personnel ou aux aspects comptables et financiers, occupe les personnes concernées la majeure partie du temps, ce qui laisse peu de places aux sujets annexes, pourtant tout aussi importants. Et pourtant, la plupart des PME n'ont pas de service RH développé qui puisse gérer à part entière un aspect spécifique comme la pénibilité. Cela souligne donc bien la difficulté que peuvent avoir les PME dans l'application des grandes réformes de l'Etat qui peuvent s'avérer être des surcharges administratives conséquentes. L'une des limites peut aussi être la difficulté à obtenir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes, et sur le sujet de la pénibilité, elles sont nombreuses. Pour que la démarche de prévention soit bien construite et soit efficace, il est nécessaire que tous les salariés et managers soient impliqués, au même titre que la direction. En effet, le travail sur la pénibilité nécessite autant une

⁶⁹ STRUILLOU, Yves, Pénibilité et retraite, Rapport remis au Conseil d'Orientation des Retraites, Avril 2003.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

connaissance du terrain et des pratiques qu'une connaissance des textes permettant de les appliquer. A ce titre, il est important que des synergies se mettent en place, qu'il y ait un réel échange et que la prévention ne résulte pas seulement d'un plan d'action unilatéral.

Les réunions de travail organisées par le CHSCT permettront d'amorcer la problématique, le chargée HSE est membre consultatif du CHSCT, dans l'organisation, il va donc être le relai entre les orientations de la direction, les actions mises en places et l'expertise du CHSCT.

Cela laissera le temps à la direction et la chargée HSE de pouvoir faire le point sur le sujet avant d'engager une concertation avec les IRP.

La participation du CHSCT au débat sur la pénibilité est certes obligatoire du fait de ses compétences en la matière mais elle est surtout source d'échanges et de lien concret avec le travail quotidien des ouvriers. La prise de recul que peuvent avoir les chefs d'équipe et les chefs de chantiers est aussi très intéressante pour la construction d'une démarche collective. Le médecin du travail, est également très impliquée sur le sujet et apporte un regard encore différent sur la question.

Son avis médical est important notamment pour avoir une meilleure compréhension des enjeux de la gestion de la pénibilité sur la santé.

Finalement, l'identification des limites énoncées précédemment, qu'elles soient d'ordre légales ou organisationnelles, nous permet de rester vigilants sur les freins éventuels pouvant restreindre la mise en place d'une démarche de prévention de la pénibilité.

Chapitre II La pénibilité psychique dans le contexte organisationnel

Conclusion :

La pénibilité psychique est un phénomène multidisciplinaire. Pour cela, plusieurs modèles théoriques ont contribué à expliquer ses mécanismes, et qui ont donné la possibilité aux entreprises de mieux comprendre le concept pour mieux prévenir ses conséquences.

Dans ce présent chapitre, nous avons essayé d'expliquer les manifestations de la pénibilité psychique et de démontrer la gestion de la pénibilité comme projet de l'entreprise.

Cependant, il est indispensable de recommander une démarche de prévention contre ses effets, ou cette prévention contribuera à maintenir le bien-être des travailleurs et améliorer la qualité de leurs travaux ainsi le climat dans lequel ils l'exercent.

CHAPITRE III

La prévention de la pénibilité psychique au travail

Introduction

La pénibilité psychique amène les travailleurs à faire face aux différentes collisions nuisible dans l'exécution de leurs fonctions. Investir dans le bien être des salariés au travail apparaît comme un élément important d'une politique RH, centrée sur le développement du capital humain. Progressivement, les entreprises soucieuses de la motivation, satisfaction et de l'implication de leurs salariés dont la productivité de l'entreprise d'une part, et de leurs bien-être au travail d'autre part, développent un certain nombre de pratiques pour améliorer la qualité de vie au travail. Pour cela, La sécurité, la santé et l'amélioration des conditions de travail sont des domaines où les attentes des salariés, les incitations des pouvoirs publics se congruent pour engager les entreprises à mener une politique active de prévention et d'amélioration.

Dans ce présent chapitre, nous allons développer la démarche de prévention et ses dimensions, ainsi mettre l'accent sur les mesures préventives du phénomène pénibilité psychique.

Section 1 : la politique de prévention de la pénibilité au travail

1. Cadre réglementaire de la prévention :

Un cadre réglementaire de prévention de la sécurité au travail aide à protéger et à soutenir l'état de santé du travailleur en tant qu'acteur dans le processus de la production nous détaillons ci-dessous la politique de prévention au niveau international et national.

- **Politique de normalisation de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) :**

L'organisation internationale de travail a conçu « une stratégie communautaire en matière de santé et de sécurité au travail » s'intéressant à amplifier une approche intégrale du bien-être au travail, renforçant la culture de prévention des risques professionnels, débridant la santé et la sécurité et démontrant qu'une politique social ambitieuse est un facteur de compétitivité pour les entreprises.

Les normes internationales du travail ont évoluées à partir des directives de l'organisation internationale du travail. L'une de ses préoccupation fondamentales est la protection des travailleurs contre les accidents de travail et les maladies professionnelles .L'OIT a adopté des instruments appropriés à la prévention sur lesquels peuvent s'appuyer « les politiques, stratégies et programmes nationaux » et a élaboré des outils pratiques visant à améliorer les systèmes de suivi médical, les critères de diagnostic, le recensement et la déclaration des maladies professionnelles ainsi que les conditions de travail.

- **Politique de prévention des risques professionnels en Algérie :**

La prévention des risques professionnels est placée sous la responsabilité de deux ministères :

- Le ministère du travail et de la sécurité sociale (M.T.S.S.) : la direction des relations de travail et l'inspection générale du travail prennent en charge la politique nationale de la prévention sur les lieux de travail .ce ministère est assisté d'un organe consultatif, le conseil national d'hygiène et de sécurité qui réunit les représentants des pouvoirs publics, des représentants des salariés et des employeurs ainsi que des personnes qualifiées. Il peut proposer des textes législatifs et réglementaires ainsi que des mesures de prévention au travail.
- Le ministère de la santé, de la population et de la Réforme Hospitalière (M.S.P.R.H.) : A travers sa direction des actions sanitaires spécifiques et sa sous-direction de la santé au travail, il contrôle les activités de santé au travail en moyen des services sanitaires de la médecine du travail, des centres de médecine du travail des entreprises et des médecins du travail.

2. Définition de la prévention :

Lorsqu'un risque n'est pas avéré mais seulement potentiel, c'est le principe de la précaution qui est employé, et non celui de la prévention. Ceci dit, Il faut distinguer la **prévention**⁷⁰, qui elle, vise les risques avérés, dont l'existence et la fréquence d'occurrence sont connues, tandis que, la **précaution**⁷¹ vise les risques non confirmés scientifiquement.

Par ailleurs, on déduit que la prévention est un ensemble de mesures destinées à éviter un événement qu'on peut prévoir et dont on pense qu'il entraînerait un dommage pour l'individu ou la collectivité. Autrement dit, l'ensemble des mesures prises pour préserver une situation donnée, (qu'elle soit de genre sanitaire, sociale, économique, environnementale... etc.) d'une dégradation, d'un accident ou d'une catastrophe.

Sellier E a décrit la prévention comme étant⁷² :

« L'ensemble des dispositions à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés, améliorer les conditions du travail et tendre au bien-être au travail »

La prévention selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)⁷³ en 1948 :

"La prévention est l'ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps"

On termine par donner notre définition en une seule phrase :

« Qui dit prévenir, dit agir sagement et prudemment et surtout être prévoyant »

3. Les dimensions de la prévention :

Les travaux en GRH analysés dans les organisations font spontanément référence aux pratiques de prévention, et majoritairement selon le type des actions d'entreprise, aux pratiques de prévention dite « primaire », « secondaire » et « tertiaire ». On a aussi selon la population concernée, « collective » et « individuelle » et selon les méthodes utilisées, « technique », « médicale », « psychologique » et « légale ». Ce faisant, ces types s'inscrivent dans une tradition d'étude des interventions en santé au travail autour des principes de psychiatrie préventive où l'intervention s'opère à chaque étape de l'histoire d'une maladie, visant à ralentir, stopper ou renverser la progression d'un mal ou précisément dans notre contexte « la pénibilité ». Ces pratiques de prévention selon le type des actions d'entreprise

⁷⁰ <http://www.inrs.fr/demarche/fondamentaux-prevention/ce-qu-il-faut-retenir.html>. consulté le 15-04-2020 à 23h40.

⁷¹ <http://www.union-rationaliste.org/index.php/nos-dossiers/le-principe-de-pr%C3%A9caution/307-quest-ce-que-le-principe-de-precaution> consulté le 18-04-2020 à 22h10.

⁷² Eric Sellier, (2003). « Le dialogue social » un élément de la performance de l'entreprise, P 03.

⁷³ L'OMS, (1948). Préambule de la constitution de l'organisation mondiale de la santé « conférence internationale sur la santé », n°2. P100.

ont notamment été reprises par l'Organisation mondiale de la santé (OMS)⁷⁴, détaillée comme suite :

- **La prévention primaire** : c'est le fait d'agir sur les causes; elle a pour objectif d'agir directement sur les facteurs organisationnels, en éliminant, réduisant ou contrôlant les sources de maux et facteurs de risque présents dans le milieu de travail. Elle peut également consister à promouvoir les facteurs de bien-être et d'épanouissement. Cette action à la source s'oriente ainsi sur les causes des maux du travail plutôt que sur leurs conséquences. Il s'agit ici de modifier les caractéristiques nuisibles du travail sur la santé des individus et d'agir directement sur les conditions de travail. Ceci a pour but d'inciter à la mise en œuvre de pratiques de GRH favorables à la vitalité des collectifs et permettant de promouvoir la santé des individus.

➤ **Évaluation du personnel**

L'évaluation de personnel aide la direction à déterminer et éclairer le rôle et les commandements de l'ensemble de personnel pour éviter les conflits de tâche et de rôle. Dans l'éclaircissement des fonctions l'entreprise s'attaque ou risques de l'anarchie et d'imprécision.

➤ **Management participatif**

Faire participer l'ensemble des travailleurs dans le processus décisionnel peut aider le personnel à se sentir à l'aise et appartenir un environnement social et correct et c'est un moyen de motivation et d'estime pour la personne.

➤ **Reconnaissance au travail**

L'employé est productif et motivant quand la direction ou le supérieur admet ces efforts qui apportent pour accomplir son rôle.

➤ **Impliquer les collaborateurs dans l'évolution de carrière**

L'entreprise doit accompagner son salarié dans sa carrière et lui donner la chance de se développer et tirer un parti sur ses forces et faiblesses.

➤ **Les réunions de groupe**

Les réunions laissent le champ pour les salariés à se communiquer et de mettre en place une relation de travail. Ce qui leur fait confiance et soulagement de la charge de travail.

➤ **L'organisation des horaires de travail**

Le temps est précieux pour le salarié pour s'organiser et s'adapter dans son milieu de travail. Cela le laisse marquer sa présence dans sa vie professionnelle et personnelle.

⁷⁴ Ibid.

➤ L'amélioration des conditions de travail

Les conditions « d'hygiène »⁷⁵ et de « sécurité »⁷⁶ sont des facteurs qui apportant de réconfort au salariés au sein de l'organisation. Améliorer la lumière et minimiser la chaleur et le bruit et considérer l'espace par rapport aux personnes, etc. sont des éléments qui émergent une solidarité et un environnement interne sain et stable.

- **La prévention secondaire (subalterne) :** vise à améliorer la gestion des maux du travail par les individus présentant de premiers symptômes, en modifiant leurs manières de répondre et de faire face. Ainsi, les programmes relevant de ce niveau de prévention ont pour but d'aider les travailleurs à gérer les exigences du poste de manière plus efficace, en améliorant, modifiant ou créant des stratégies d'adaptation visant à « faire avec » les contraintes du travail, ou en soulageant les symptômes naissants. Les formations à la gestion du temps, les pratiques de restructuration cognitive, agissant sur les perceptions et les modèles cognitifs individuels, ainsi que les séances de relaxation, de massages ou d'exercice physique relèvent du niveau de prévention secondaire. Même s'ils ne portent pas sur les outils de prévention en tant que tels, les travaux centrés sur les facteurs individuels ou sur le rôle des managers, des supérieurs hiérarchiques (Roger et Othmane)⁷⁷ ; (Edey Gamassou,)⁷⁸ relèvent de cette forme de prévention qui ne prend en compte ni la dimension collective ni le niveau organisationnel. Dans cette étape on vise en premier lieu la correction de la situation présente.

➤ Les actions de sensibilisation

La sensibilisation est une procédure avec de déférente méthode (Réunion, Séminaire, conférence, etc.), Auquel la direction se charge pour expliquer un phénomène qui est un danger sur l'individu et sa santé.

➤ Formation pour le progrès des capacités de l'individu

La contrainte de nous jours c'est l'expérience dans le métier. Les formations d'adaptation et de maîtrise des taches donne au salarié l'avantage de prendre en main ces responsabilité. Les formations et les programme aide le salariés à s'organiser et à se développer comme :

⁷⁵ Patrice Roussel, *LIRHE - La motivation au travail - Concept et théories*. Université Toulouse I - Sciences Sociales (2000). P 6. In <https://www.ut-capitole.fr/LIRHE/> consulté le 01-05-2020 à 15h30.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique, Alain Roger, Jamel Othmane. 2013/1 (n° 6), pages 91 à 115.

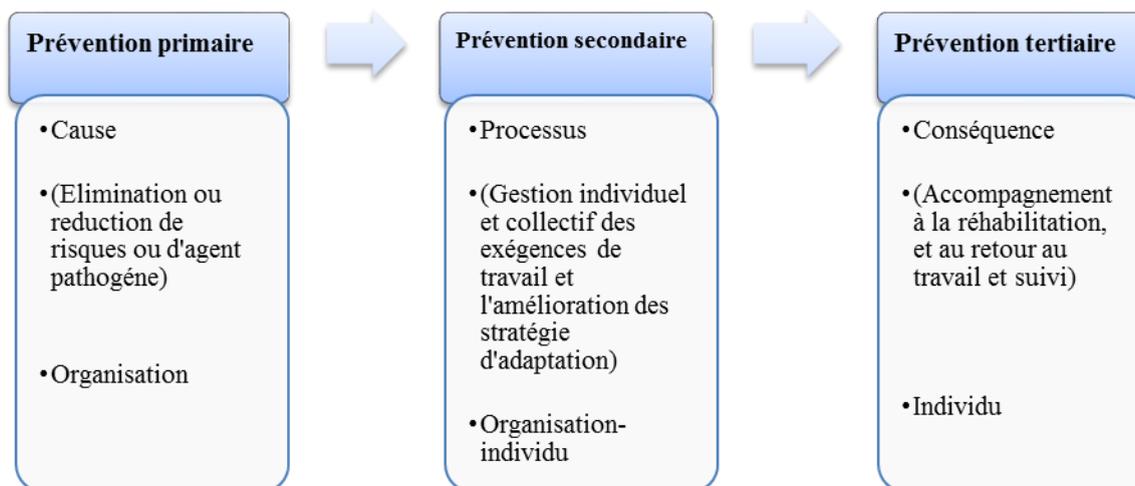
⁷⁸ Tous motivés par le service public ? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public Céline Desmarais, Claire Edey Gamassou. In *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2014/1 (Vol. 80), pages 133 à 152.

- Le sport : solage la souffrance morale, changer d'air, renforce la condition physique et même psychique, etc.
- Salon de rencontre entre les travailleurs.
- Adopter une culture de communication et de partage entre les salariés.
- Améliorer l'organisation de travail.

- **La prévention tertiaire** : correspond à une approche curative et individuelle : elle consiste à traiter le salarié touché par la pénibilité, dans une logique de soin, réhabilitation ou encore de réparation ou compensation. L'objectif de ces pratiques est notamment de réaliser un suivi des souffrants et d'engager un processus de retour au travail, notamment à partir de cellules de soutien psychologique. C'est au faite une sorte de réparation des effets, le préparer au retour au travail et renforcer sa confiance afin de faire face aux obstacles rencontrés.

D'après cela, nous disons que le niveau de prévention primaire, majoritairement présent dans les organisations, constitue le seul relevant strictement de la prévention, le niveau tertiaire relevant du soin, tandis que le niveau secondaire relève à la fois de la prévention (gestion de la pénibilité) et du soin (soulagement des symptômes).

Schéma 05 : les niveaux de prévention et déterminant de stratégie



Source : Rouat S, (2013), Prévention des risques psychosociaux au travail et dynamique de maturation: le processus d'intervention comme opérateur de la transformation et du développement de la coopération. In <https://journals.openedition.org/activites/548>

4. Les fondements de la prévention de la pénibilité :

Les problèmes de pénibilité au travail connaissent une croissance importante avec l'intensification du travail. Les impacts se font ressentir dans la société, les organisations, auprès des individus, et ce, dans tous les secteurs économiques. Heureusement, un nombre important d'organisations tentent d'intervenir avant même que les conséquences soient considérables.

La prévention de la pénibilité au travail ne doit donc pas être improvisée et ne doit pas se répliquer sur celle d'une autre organisation. Il est essentiel de développer une stratégie précise qui correspond aux réalités de l'organisation, comme c'est le cas pour réaliser un plan stratégique.

Il existe de grands principes pour établir une démarche stratégique de prévention de la pénibilité au travail, voici donc, les éléments clés à retenir :

- Il est essentiel d'établir un diagnostic avant d'intervenir (données d'absences, questionnaire, consultation des employés sur les problèmes vécus, etc.)
- Il faut accorder autant d'importance au processus d'intervention (comment les interventions seront-elles implantées) qu'aux actions spécifiques à déployer
- Il faut s'assurer de rassembler les conditions nécessaires à la réussite de l'intervention (engagement de la direction et des syndicats, disponibilité des ressources, soutien aux gestionnaires, durabilité des actions, etc.)
- Il faut identifier seulement les problèmes persistants et éviter d'introduire trop de changements simultanément
- L'objectif n'est pas de faire plus, mais de faire mieux. Les premières actions doivent viser à améliorer les pratiques existantes et non à créer de nouvelles actions qui peuvent s'avérer difficiles à mettre en place.
- Il faut élaborer un plan de communication pour faire connaître rapidement les actions réalisées.

5. Les acteurs de la prévention de la pénibilité : Au sein de l'organisation, chacun s'implique à son niveau dans l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail, chacun à ses responsabilités spécifiques. Ceci dit une bonne communication est un facteur essentiel de réussite des actions de prévention.

- **Le salarié :**

Il signale une situation qui lui semble dangereuse et peut exercer son droit de retrait si le danger est imminent.

Il peut exprimer ses points de vue via les délégués du personnel ou délégués syndicaux... etc.

Il prend soin de sa propre sécurité et celle des autres.

- **L'employeur :**

Il assure la réussite de sa politique de prévention en favorisant la communication ascendante et descendante.

Prend en compte la réalité des situations de travail.

Il associe le personnel à la recherche de solutions, et lui communique les mesures de prévention⁷⁹.

Il se doit de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité de son personnel.

- **Le comité d'hygiène, sécurité et des conditions de travail (CHST) :**

Cette instance représentative du personnel est présidée et animée par l'employeur ou son représentant. Le Comité Hygiène, de Sécurité et des Conditions du Travail a pour mission:

Contribue à la protection de la santé et de la sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure.

L'amélioration des conditions de travail.

Veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementation prises en ces matières.

Participe à l'analyse des risques professionnels notamment procédé à une enquête à l'occasion de chaque accident de travail grave.

- **Le médecin du travail :**

La médecine du travail est spécialisée dans la prévention des accidents du travail et de maladies professionnelles. Son rôle est :

Analyser les risques

Conseiller et former les travailleurs

Veille à la santé des agents dans leur environnement de travail et cela à travers deux acteurs interne à l'entreprise :

⁷⁹ Ibidem, P 40.

visite médicale individuelle des agents

visite systématique des postes de travail en situation

Et des acteurs externes, exemple : Contrôleurs de sécurité, inspecteur et contrôleurs de travail⁸⁰.

Le médecin du travail est exclusivement préventif car vise à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail.

- **L'inspection du travail :**

Les inspecteurs du travail sont chargés de veiller à l'application des dispositions du code du travail et des lois et règlements non codifiés relatifs au régime du travail, ainsi qu'à celles des conventions et accords collectifs de travail.

Dispose d'un rôle de conseil aux employeurs et aux salariés ainsi que pour l'organisation rapports sociaux dans l'entreprise.

Intervient comme conciliateur à l'occasion de la négociation des conventions collectives ou du règlement des conflits collectifs de travail.

L'inspection du travail participe aux autres missions de la direction département liées à l'emploi, la formation professionnelle et l'amélioration des conditions de travail.

- **L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions du Travail**

Le réseau ANACT⁸¹ a pour vocation :

Améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises.

Favorise l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés.

Il aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants touchant au travail.

Son programme d'activité est défini dans un contrat de progrès signé avec l'Etat.

⁸⁰ Ibidem, P 41.

⁸¹ ANACT, 2012. Absentéisme. Outils et méthodes pour agir, Ed. Réseau ANACT, Lyon. In www.anact.fr consulté le 09-08-2020 à 22h00.

Section 02 : Etude de cas :

En vue des circonstances actuelles, ce que nous vivons de nos jours avec cette pandémie du Covid19, aucune entreprise n'as acceptée l'accès des étrangers, ce qui nous as causé la difficulté et la non possibilité d'effectuer notre enquête sur le terrain ni même pas de déposer des questionnaires.

Par ailleurs, la pénibilité psychique étant un risque psychosocial qui engendre le stress dans sa compréhension, autrement dit, le stress dans toute sa globalité (chronique/professionnel...) fait partie intégrante dans la pénibilité psychique, ayant les mêmes symptômes et les mêmes déclencheurs (facteurs), nous avons décidé et avec l'accord de Monsieur Kandi « docteur en science, filière science économique » qui nous as donné accès à sa thèse de doctorat intitulée « Evaluation Socio-économique du stress professionnel d'un échantillon d'entreprises et administrations publiques de la wilaya de Bejaia ». Il nous a permis d'utiliser ses statistiques présenter dans son chapitre4 « Enquête auprès des travailleurs dans les entreprises de la wilaya de Bejaia » et de les ré-analysé pour une étude de cas.

Dans cette section, à travers les résultats de l'enquête faite par Mr Kandi.N, nous allons les relié à notre problématique de la pénibilité psychique et présenter ainsi nos résultats induit de notre étude et nos recherches.

Les objectifs de l'étude de cas :

- Mesurer la perception de la pénibilité psychique vécue dans les entreprises de la wilaya de Bejaia.
- Expliquer les problèmes générés par la pénibilité psychique sur l'état de santé physique et mentale des travailleurs dans les entreprises de la wilaya de Bejaia.

Proposer des mesures de prévention à déployer pour réduire l'échelle de ce risque potentiel.

Analyse des résultats de l'étude de cas :

Tableau 02 : Perception de la pénibilité psychique dans les entreprises de la wilaya de Bejaia :

Perception de la pénibilité psychique au travail				
Pénibilité psychique au travail	Non	Parfois	Souvent	Très souvent
Assez pénible	24,8%	49,9%	16,9%	8,4%
Pénible	16,5%	51,2%	22,4%	9,9%
Très pénible	9,6%	30,7%	24,7%	34,8%

Source : Kandi N, Brahamia B, Stress professionnel et conditions organisationnelles de travail, Enquête auprès des travailleurs de la wilaya de Bejaia(2017). P119.

La pénibilité au travail peut se manifester par l'épuisement professionnelle « la souffrance au travail est souvent l'indice d'une faible considération et d'une grande solitude qui rendent chacun plus vulnérables aux changements, aux évaluations, aux échecs, aux sanctions » . On a observé chez cette population que : 34,8% des sujets affirment fournir un effort physique et mental considérable, mènent souvent plusieurs tâche, sont en permanence, débordés, et vivent une pénibilité élevé.

Tableau 03 : Le lien entre pénibilité psychique et le stress professionnel :

Perception de la pénibilité psychique au travail		B	Erreur STD	Signif	Exp (B)	Intervalle à b	
						Borne (<)	Borne (>)
	Constante	2,402***	,329	,000			
Parfois stressant	[Pénibilité du travail =1]	-,241	,255	,345	,786	,477	1,296
	[Pénibilité du travail =2]	,115	,253	,648	1,122	,684	1,841
	[Pénibilité du travail =3]	0b					
Souvent stressant	Constante	2,914***	,347	,000			
	[Pénibilité du travail =1]	-,973***	,280	,001	,378	,218	,654
	[Pénibilité du travail =2]	-,438	,269	,104	,645	,380	1,094
	[Pénibilité du travail =3]	0b					
Très souvent stressant	Constante	3,627***	,356	,000			
	[Pénibilité du travail =1]	- 1,866***	,295	,000	,155	,087	,276
	[Pénibilité du travail =2]	- 1,535***	,279	,000	,215	,125	,372
	[Pénibilité du travail =3]	0b					

Source : Kandi N, Brahamia B, Stress professionnel et conditions organisationnelles de travail, Enquête auprès des travailleurs de la wilaya de Bejaia(2017). P138.

- **Détails du tableau :**

Non stressé : Modalité de référence de la variable à expliquer.

0b: Modalité de référence des variables explicatives.

***** :** Pr < 0.01 (1%), très significatif.

B : paramètre estimé dont le signe indique le sens de variation de la probabilité.

Erreur std : écart type du paramètre estimé B.

Signif : significativité du paramètre B (si inférieur ou égale à 1%, 5% voire à 10%).

Exp B : le rapport de cote (Odds Ratio) indique combien de chances on a de connaître l'évènement quand on possède telle caractéristique de la variable indépendante plutôt que celle de référence.

IC pour Exp (B) 95% : intervalle de confiance pour Exp (B) à un niveau de confiance de 95%.

- **Discussion des résultats du tableau :**

L'analyse de la variable "pénibilité au travail" dans une situation "parfois stressante" : on remarque une faible relation négative avec la diminution du stress perçu chez les travailleurs. Au niveau de la catégorie "travail moins pénible" ou ($Pr=0.345$), $> (10\%)$, le résultat montre explicitement que la probabilité et de ne pas être stressé augmente avec la diminution de la pénibilité du travail effectué, à un degré de signification de ($B=-0,241$). nous avons recensé les résultats opposés pour la catégorie travail pénible, qui montre un lien faible et positif entre un travail pénible et le stress perçu. La probabilité ($Pr=0,648$), $>10\%$ montre que la possibilité d'être stressé augmente moi significativement avec l'augmentation de la pénibilité du travail à effectuer ($B=+0,115$). La question du stress perçu est largement attachée à celle de la question de la pénibilité au travail.

L'analyse de la variable "pénibilité au travail" dans une situation " très souvent stressante": révèle une très forte corrélation négative avec le stress perçu. Au niveau de la catégorie "travaille moins pénible", la probabilité est très significative a moins de 1 pourcents d'erreur : ($Pr= 0.000$), $Pr > (1\%)$. ce résultat montre que la probabilité de réduire le stress augmente avec la baisse de la pénibilité du travail effectué, à un degré de signification de ($B=-1,866$). nous avons remarqué une contenance presque identique pour la catégorie travail pénible ou la probabilité est nulle et B s'élève à $-1,535$. Nous constatons a posteriori que, d'après le modèle, la pénibilité est due à une forte charge de travail qui est un facteur important de stress.

Ainsi, même pacte de cette pénibilité est caractérisé par un effet négatif sur les ressources physique et émotionnelle dans dispose les travailleurs, ce qui les rend vulnérable aux situations professionnelles tendues.

➤ **Les Conséquence de la pénibilité psychique au travail :**

La pénibilité psychique représente un facteur de risque pour de nombreux problèmes de santé, elle se traduit par des symptômes physiques et mentaux.

Le tableau suivant est une description des troubles de santé liées à la pénibilité psychique.

Tableau 04 : Problèmes de santé liée à la pénibilité psychique :

		Problèmes de santé liés à la pénibilité psychique			
		Non		Oui	
		Fréquence	En %	Fréquence	En %
Perception de la pénibilité psychique	Non	267	95,7%	12	4,3%
	Parfois	651	89,8%	74	10,2%
	Souvent	260	80,7%	62	19,3%
	Très souvent	143	67,5%	69	32,5%

Source : Kandi N, Brahamia B, Stress professionnel et conditions organisationnelles de travail, Enquête auprès des travailleurs de la wilaya de Bejaia(2017). P128.

L'exposition prolongée de l'individu a des contraintes socioprofessionnelles risque de provoquer certaines maladies, les résultats de l'enquête révèlent que le nombre de personnes se disant avoir des problèmes de santé dus à la pénibilité psychique et plus de 211 personnes sur 1538 soit 13, 71%. Celles "très pénible ", sont au nombre de 69/ 212 personnes atteintes par ou plusieurs maladies liées à la pénibilité psychique, soit un pourcentage de 32.5%.

Tableau 05 : Pénibilité au travail et l'absentéisme :

		Absentéisme au Travail	
		Non	Oui
Perception de la pénibilité au travail	Non	19,9%	13,3%
	Parfois	50,8%	37,0%
	Souvent	18,5%	27,7%
	Très souvent	10,9%	22,0%

Source : Kandi N, Brahamia B, Stress professionnel et conditions organisationnelles de travail, Enquête auprès des travailleurs de la wilaya de Bejaia(2017). P131.

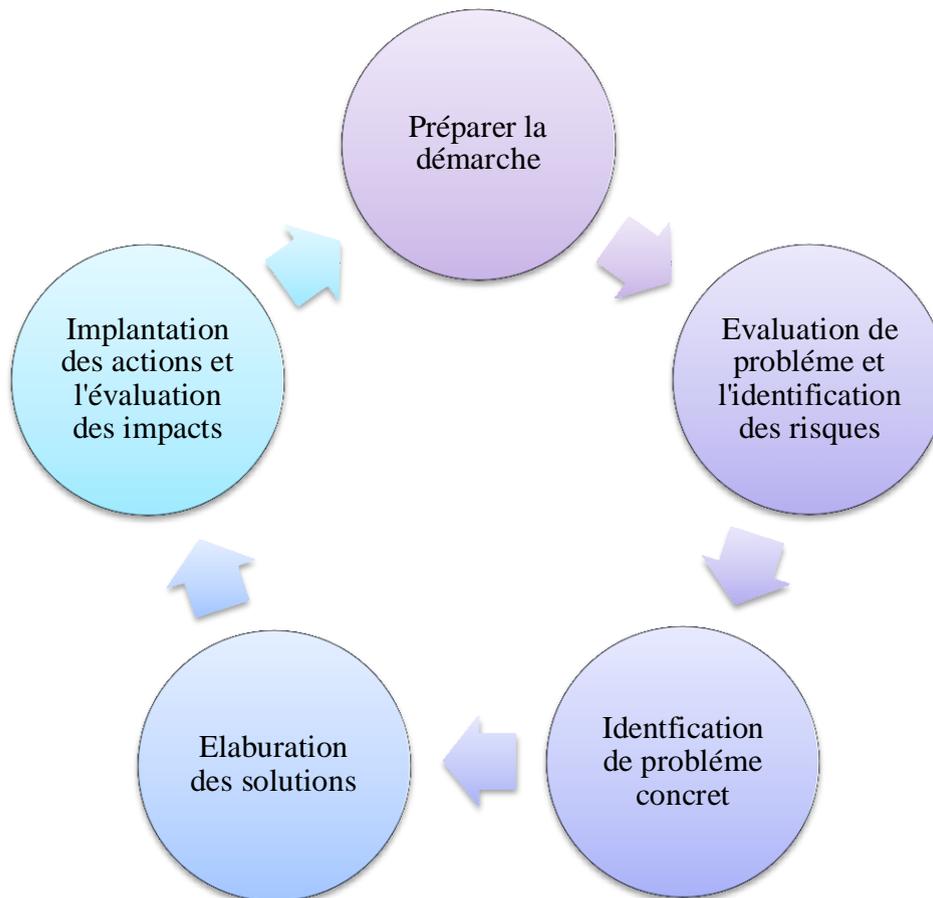
La pénibilité en lien avec la diminution de la productivité, les arrêts de travail sont plus fréquents pour les personnes ayant de la pénibilité, l'enquête a montré que 22% de l'ensemble des travailleurs enquêtés sont absents suite à une maladie causée par la pénibilité. Ces absents se justifient pour des raisons de la santé, et la pénibilité est la principale cause d'absence donc la pénibilité peut engendrer des frais supplémentaires pour les employeurs, et qui peuvent se manifester par des difficultés à maintenir la qualité du travail, perturber le climat social de l'organisation, ce qui provoque une diminution du rendement, la démotivation des travailleurs bien-portant et, de ce fait, une atteinte aux performances et à la productivité.

Section 03 : La démarche de prévention de la pénibilité psychique au travail :

Pour l'efficacité et le bon résultat en matière de prévention de la pénibilité au travail on propose une démarche en cinq étapes décrites en détails :

1. La préparation de la démarche
2. L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques
3. L'identification des problèmes concrets
4. L'élaboration des solutions
5. L'implantation des actions et l'évaluation des impacts.

Schéma 06 : la démarche de prévention



Source : l'IRSST. Université Laval, (2009). Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail.

1. Les cinq étapes de la démarche stratégique de prévention :

ÉTAPE 1 : La préparation de la démarche :

La réussite d'une démarche stratégique de prévention ne dépend pas uniquement de l'originalité des solutions ou de leur efficacité. Avant d'entreprendre une démarche de prévention, il faut s'assurer que toutes les conditions de succès sont rassemblées. Ces principales conditions sont:

- L'établissement de valeurs fondamentales et d'objectifs précis pour encadrer la démarche;
- L'engagement de tous les partenaires de l'organisation: dirigeants, gestionnaires, employés et syndicats;
- La disponibilité de ressources financières et humaines;
- La nomination d'un chef de projet solide afin de conduire une démarche souvent considérée comme secondaire;
- La réalisation d'un plan de communication transparent et qui fait consensus.

Ceci dit, on réalise cette étape afin de rassembler les conditions préalables pour augmenter les chances de succès de la démarche stratégique de prévention de la pénibilité au travail.

ÉTAPE 2 : L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques :

Afin de bien argumenter la nécessité d'agir et pour centrer les préjugés associés aux problèmes de pénibilité au travail, il est essentiel de bien connaître l'ampleur des problèmes et d'être bien informé de la nature de ces derniers dans le quotidien. Ces deux objectifs peuvent être atteints en tenant compte des points suivants :

- être bien informé des signaux individuels qui peuvent se manifester ;
- Avoir et bien utiliser les données administratives permettant de mesurer l'ampleur du problème et les points chauds de l'organisation (ex.: statistiques d'absentéisme, indicateurs clés de performance. etc.)
- Effectuer un sondage afin d'obtenir un portrait détaillé des facteurs de risque et de leurs conséquences.

Cette étape est là donc pour évaluer l'ampleur de pénibilité au travail et identifier les principaux risques.

ÉTAPE 3 : L'identification des problèmes concrets :

La source des problèmes de pénibilité au travail est fortement associée à la présence des facteurs de risque constituant un mélange dangereux pour la santé. Dans ce cas il faut cibler précisément les problèmes concrets. Voici quelques indications à suivre:

- Se doter de moyens simples, mais valides, pour mieux comprendre les causes et les conséquences humaines et organisationnelles des problèmes de santé psychologique au travail (ex.: questionnaire aux travailleurs, entretiens de groupe focalisés);
- Dresser un portrait des problèmes concrets présents dans l'organisation;
- Prendre conscience qu'à travers les pratiques de gestion et les pratiques de travail, nos comportements, paroles et décisions peuvent constituer des facteurs de risque ou des facteurs de protection de la santé.

Par ailleurs, l'étape 3, est constituée pour définir avec précision l'origine des problèmes concrets de santé telle que la pénibilité au travail dans votre organisation.

ÉTAPE 4 : L'élaboration des solutions :

La recherche de solutions doit également faire l'objet d'une démarche spécifique permettant de bien associer facteurs de risque – problèmes concrets – solutions. Les points suivants sont à considérer:

- Baliser la recherche de solutions afin de ne pas créer d'attentes qui ne pourront être satisfaites;
- Prendre conscience de l'importance d'ajuster les solutions en fonction de sa zone d'influence;
- Utiliser une méthode efficace pour établir des priorités et sélectionner adéquatement des solutions à mettre en œuvre.
- S'assurer de la participation de tous les partenaires de l'organisation dans la mise en œuvre des solutions et plus particulièrement les employés, les dirigeants, les gestionnaires et le syndicat.

L'étape 4 a pour but d'explorer les solutions possibles, établir les responsabilités de chacun et définir les priorités d'action.

ÉTAPE 5 : L'implantation des actions et l'évaluation des impacts :

L'identification des solutions ne met pas fin à la démarche, au contraire, il faut poursuivre le travail en établissant précisément les plans d'implantation qui permettent le passage de la solution aux actions. L'évaluation des impacts doit aussi être planifiée dès cette étape. Les aspects à considérer sont:

- L'établissement d'un plan d'action détaillé;
- L'identification des critères de succès et d'échecs des actions à implanter;
- L'élaboration d'une méthode de suivi;
- L'évaluation des actions réalisées.

Enfin l'étape 5, a pour finalité de concrétiser les solutions en actions précises qui pourront être mises en œuvre et suivies par les gestionnaires et les employés.

2. Les mesures préventives d'une démarche pénibilité :

La prévention des risques professionnels est l'ensemble des actions anticipées destinées à maîtriser les risques d'accidents de travail ou de maladies professionnelles et améliorer les conditions de travail par des solutions techniques, organisationnelles et humaines⁸².

➤ **Les principes généraux de la prévention** : ils sont concrétisés pour prendre les mesures nécessaires afin d'assurer la sécurité et protéger la santé des salariés. Ces principes généraux sont comme suit :

- Eviter les risques.
- Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités.
- Adapter le travail à l'homme.
- Donner les instructions appropriées au personnel.

➤ **L'impact d'une démarche de prévention de la pénibilité psychique:**

La mise en place d'une démarche de prévention répond à différents impacts dit enjeux, considérer comme étant des avantages, tels que :

- **Les Enjeux humains :**

Préserver la santé physique et mentale et assurer la sécurité des agents.

⁸² Nichan MARGOSSIAN, Op.cit, P 39. MARGOSSIAN Nichan, guide pratique des risques professionnels, Edition du nord, paris, 2003.

Diminution de l'absentéisme et du turn-over

Motiver et responsabiliser le salarié

Fidéliser les collaborateurs et en attirer des nouveaux

- **Les Enjeu juridique :**

Satisfaire les exigences réglementaires

Limiter la responsabilité civile ou pénale de la collectivité⁸³.

- **Les Enjeu économique :**

Réduire les couts directs et indirects des accidents de travail.

Améliorer l'image auprès des clients et de la société (démarche RSE)

Augmenter la productivité

Diminuer les couts d'investissement

- **Enjeu managérial :**

Motiver, reconnaître et responsabiliser les agents

Instaurer un climat de confiance au sein de la collectivité.

⁸³ Ibid. P40.

Conclusion :

La pénibilité au travail est un phénomène multidisciplinaire, c'est une forme de souffrance au travail qui peut se traduire de plusieurs façons. Ce phénomène est complexe il touche à la santé physique et psychique de l'individu, ce risque présente une charge supplémentaire pour les entreprises, ce qui provoque une diminution de la productivité à cette dernière. Ceci dit, à travers l'analyse des statistiques de la thèse de Kandi N et Brahamia B, nous avons constaté que la pénibilité au travail figure comme la source principale du stress des travailleurs de la wilaya de Bejaia , nous avons confirmé ainsi qu'il était possible de limiter la pénibilité au travail, cependant, d'après l'étude de cas que nous avons effectué on a pu proposer une démarche de prévention pour l'amélioration non seulement de la santé des travailleurs de la wilaya de Bejaïa mais aussi pour l'augmentation de la productivité des entreprises de la wilaya de Bejaïa.

La prévention peut se concevoir sur trois niveaux ; primaire secondaire et tertiaire ; dans le but de réaliser une performance contre les effets néfastes de la pénibilité psychique sur la santé, sans pour aussi oublier qu'elle consiste à améliorer les entreprise de la wilaya de Bejaïa en offrant de bonnes conditions de travail, un bon climat social pour l'effectif de l'organisation, ainsi des opportunités afin de réduire les facteurs de pénibilité.

Conclusion générale

La souffrance psychique au travail est devenue une question très préoccupante et pour la santé de l'individu au travail, et pour l'organisation elle-même, un domaine de recherche qui doit être pris en considération pour mieux cerner la problématique de la "pénibilité psychique au travail". Le sujet de notre étude s'inscrit dans une problématique relative au management des ressources humaines. Ce rayon de recherche a pour but de promouvoir la santé et la sécurité dans le milieu professionnel, ceci dit, l'idée centrale de notre évaluation est de rendre visible le vecteur de pénibilité au travail afin qu'il puisse être compris et pris en compte au même titre que ses conséquences et ses externalités. Par ailleurs, il est essentiel de reconnaître que cette sphère n'a pas fait l'objet d'une recherche poussée en Algérie et pourtant, il pourrait être une pierre angulaire de nouvelles perspectives de recherche et d'approfondissement.

Les résultats statistiques de la thèse de monsieur Kandi et l'analyse qu'on lui avait apporté, montre que les préjudices des risque professionnels sont la conséquence de mauvaises conditions de travail. À travers cette logique on sait maintenant que lorsque les conditions de travail sont favorables et adoptées par les travailleurs, les risques professionnels seront par conséquent réduits et parallèlement la productivité et la rentabilité seront aussi améliorées. À cet effet, l'étude de la santé au travail a pour but de révéler les caractéristiques essentielles des conditions de travail, et l'environnement des travailleurs, a ce qu'elles soient favorables ou délétères, et donne une valeur indicative a une meilleure connaissance et un diagnostic des contraintes professionnelle, ainsi qu'un regard différent sur la valorisation de la santé dans le monde du travail. Enfin, une prise de conscience pour renforcer les actions privilégiées de santé et de sécurité au travail a pour but d'estomper et de réduire les effets des risques professionnels.

À travers cette analyse nous avons aussi identifié les différentes conséquences qui se manifestent préalablement sous la forme d'un déséquilibre de l'état de santé du travailleur et des dysfonctionnements pour l'entreprise « taux d'absentéisme, taux de congés de maladie, démotivation des travailleurs et pertes de productivité ». La pénibilité est considérée comme une charge supplémentaire, il est possible de mesurer l'échelle de perception de la pénibilité et son niveau d'impact sur l'état de santé physique et mentale du travailleur, ainsi à titre préventif il est tout à fait vital d'envisager une démarche de prévention.

En sensibilisant et déployant les acteurs et technique, étroitement conjugués, au sein des organisations professionnels (employeurs et partenaires de prévention, éléments matériels financiers et humaines) on peut permettre une amélioration, un ciblage, voire une réorientation objective de la politique de santé au travail au profit des travailleurs dans une perspective de réduction de coût liés aux différents périls et risques professionnels recensés.

Bibliographie

I. Ouvrage

1. **Albert E, Saunder L, (2010).** « Stress.fr. Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ? ». Ed. Eyrolles, Paris.
2. **Amalberti, R. (2001).** La conduite de systèmes à risque. Paris, France : PUF.
3. **Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique,** Alain Roger, Jamel Othmane. 2013/1 (n° 6).
4. **ANACT, Evaluer pour prévenir, comprendre pour agir,** Mars 2003. Disponible sur : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/13856384.PDF>
5. **ANACT, 2012.** Absentéisme. Outils et méthodes pour agir, Ed. Réseau ANACT, Lyon. In www.anact.fr
6. **Barbara, D., & Langa, P. (2000).** La représentation de la charge de travail: cas des pilotes d'airbus A320. (Mémoire de Maîtrise, Université Jules Verne de Picardie, Amiens, France).
7. **Beriot, D. (2006).** Manager par l'approche systémique. Paris, France : Editions d'Organisation, Eyrolles.
8. **Bruchon-Schweitzer, M., & Boujut, E. (2014).** Psychologie de la santé : concepts, méthodes et modèles (2e éd). Paris, France: Dunod.
9. **BOUYGARD, Françoise,** L'exposition des salariés aux facteurs de pénibilité dans le travail, Analyses DARES n°095, Décembre 2014.
10. **Céline Desmarais, Claire Edey Gamassou.** In Revue Internationale des Sciences Administratives 2014/1 (Vol. 80).
11. **Champy-Remoussenard, P. (2005).** Les théories de l'activité entre travail et formation. Savoirs, n°8/2. Tirer de http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=SAVO_008_0009
12. **Chanlat, J.-F. (1990).** L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées. Paris, France : Presse Universitaire de Laval, Editions ESKA.
13. **Clot, Y. (2000).** La formation par l'analyse du travail : pour une troisième voie. Dans Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation. Paris, France : PUF
14. **Clot, Y. (2004).** La fonction psychologique du travail (4e éd). Paris, France : PUF.
15. **Combalbert, N., & Riquelme-Sénégu, C. (2006).** Le mal-être au travail : souffrance psychique, harcèlement moral, stress, agressivité et conflits, violence au travail, bernout. Paris, France: Presse de la Renaissance.
16. **Conroy, C. (1989).** Suicide in the workplace: incidence victim characteristics, and external cause of death. Journal of Occupational Medicine, 31(10).

17. **Cooper, C.L. (1986).** Job distress: Recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist. *Bulletin of the British Psychological Society*.
18. **Coll. Etudes et Documents :** usure professionnelle ANACT 2010.
19. **Danvers, F. (2009).** Clinique. Recherche et formation, n°63/1. Tirer de <http://rechercheformation.revues.org/325>
20. **Durand, J.-P. (2004).** La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire. Paris, France : Le Seuil.
21. **Djeriri, K., & Chamoux, A. (2012).** Les facteurs de la souffrance au travail, l'approche du médecin du travail : constat et témoignage d'un médecin du travail à propos de la souffrance au travail en France en 2010. Dans P. Bardelli & J. Allouche, *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* Paris, France : Armand colin.
22. **Eric Sellier, (2003).** « Le dialogue social » un élément de la performance de l'entreprise.
23. **Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1974).** Type a behavior and your heart. New York, US: Knopf.
24. **Gollac, M. (2005).** L'intensité du travail : Formes et effets. *Revue économique*, vol. 56, n° 2.
25. **Hamajima, N. (1992).** Karoshi and causal relationships. *Japanese Journal of Public Health*, n°39.
26. **Hamon-Cholet, S. (2004).** La charge mentale: fardeau ou arguillon? Dans J. Bué, T. Coutrot & I. Puech (Eds), *Conditions de travail: les enseignements de vingt ans d'enquêtes*. Toulouse, France : Octarès.
27. **Henri Georges MINYAM,** de l'ingénierie d'affaire en management de projet, éd d'organisation, Eyronelle, Paris, 2007.
28. **Héas, F. (2005).** La définition juridique de la pénibilité au travail. *Travail et Emploi*, n° 104.
29. **Hélaridot, V. (2005).** Précarisation du travail et de l'emploi : quelles résonances dans la construction des expériences sociales ? *Empan*, no60(4). DOI : 10.3917/empa.060.0030.
30. **Hélaridot, V. (2014).** Intensification du travail et enjeux de santé à travers trente ans d'enquête conditions de travail. Dans J. C. Marquié & M. C. Amauger-Lattes (dir.), *Pénibilité et santé : les conditions de l'effort soutenable au travail*. Toulouse, France : Octarès.
31. **Isaac, H., Campoy, E., & Kalika, M. (2007).** Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. *Revue management et avenir*, n° 13(3).

32. **Jacques Kédochim**, Qu'est-ce que le climat social? Par angel076. 5février2013. Tiré du site : ladissertation.com.
33. **Jean Marie PERITTI**, Op.cit. 04ème éd.
34. **Jourdan, M., & Theureau, J. (Edit.). (2002)**. Charge mentale : notion floue et vrai problème. Toulouse, France: Octarès.
35. **KANDI, N.** – «Évaluation socio-économique du stress professionnel d'un échantillon d'entreprises et administrations publiques de la wilaya de Bejaïa. -264f. – Thèse de doctorat : Option science économique : économie de la santé et développement durable : Université de Bejaïa : 2019.
36. **Kapitaniak B, Monod 11, (2003)**. «Ergonomie ». Ed. Masson, Paris.
37. **Kupper, N. & Denollet, J. (2007)**. Type D personality as a prognostic factor in heart disease: assessment and mediating mechanisms. Journal of personality assessment.
38. **Lasfargues, G. (2005)**. Départs en retraite et travaux pénibles. L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé (Rapport de recherche n°19). Noisy-le-Grand, France : Centre d'études de l'emploi.
39. **Lasfargues, G. (2008)**. Expositions professionnelles et effets à long terme sur la santé et l'espérance de vie. Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 69(2):227-230. DOI:10.1016/j.admp.2008.03.007
40. **Lazarus, R. S. (1966)**. Psychological stress and the coping process. New York, US: MacGraw Hill.
41. **Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984)**. Stress, Appraisal and Coping. New York, US: Springer.
42. **Leclerc, A., Papoz, L., Bréart, G., & Lellouch, J. (1990)**. Quelques définitions épidémiologiques. Dans Dictionnaire d'épidémiologie. Paris, France : Frison Roche Ed.
43. Les Mémos, Théories des organisations, Dar El Othmania.
44. **Lhuillier, D. (2006)**. Cliniques du travail. Nouvelle revue de psychosociologie, n°1/1. Tirer de http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=NRP_001_0179
45. **Lewin, K. (1951)**. Field theory in social science. New York, US: harper and Bros
46. **L'OMS, (1948)**. Préambule de la constitution de l'organisation mondiale de la santé « conférence internationale sur la santé », n°2.
47. **Malarewicz, J. A. (2008)**. Systémique et entreprise : mettre en œuvre une stratégie de changement (2e éd.). Paris, France: Pearson Village Mondial.
48. **Malarewicz, J. A. (2009)**. Les personnalités difficiles en entreprise : Analyses et solutions. Paris, France: Pearson Village Mondial.

49. **Maslach, C. (1976).** Burned-out. Human Behaviors.
50. **Massika LANANE, L'**apport des sciences sociales a la santé, édition Houma.
51. Méthode du juste-à-temps, sur le site larousse.fr
52. **Morin, E. M. & Forest, J. (2007).** Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, vol. 32, n°2, p. 31-36. DOI : 10.3917/riges.322.0031
53. **Neboit, M., & Vezina, M. (2003).** Stress au travail et santé psychique. Toulouse, France: Octarès.
54. **Nichan MARGOSSIAN, Op.cit. MARGOSSIAN Nichan,** guide pratique des risques professionnels, Edition du nord, paris, 2003.
55. **Pailhé, A. (2005).** « Les conditions de travail : quelle protection pour les salariés âgés en France ? *Population*, vol. 60(1), 99-126. DOI : 10.3917/popu.501.0099.
56. **Patrice Roussel, LIRHE - La motivation au travail - Concept et théories.** Université Toulouse I - Sciences Sociales (2000). In <https://www.ut-capitole.fr/LIRHE/>
57. **Pastore-Chaverot, M. (2012).** RSE et souffrance au travail, « l'incompatibilité sémantique » : quelle place pour la souffrance au travail dans les discours de responsabilité sociale de l'entreprise ? Paris, France : Armand colin.
58. **Pederson, S. S., & Denollet, J. (2006).** Is type D personality here to stay? Emerging evidence across cardiovascular disease patients groups. *Current cardiology review*, 2, 205-213. DOI: 10.2174/157340306778019441
59. **PERETTI, Jean-Marie,** Ressources Humaines, Vuibert, 13ème édition, 2013.
60. **Raoul VANEIGEM –** Nous qui désirons sans fin, 1996.
61. **Rapport Yves Struillou <<pénibilité et retraite>>** au conseil d'orientation des retraites en 2003.
62. **Rapport GERARD LASFARGUES <<départ en retraite et travaux pénibles>>**, 2005.
63. **Rapport Struillou,** Comité Orientation Retraites, 2003.
64. **Rapport Poisson,** Assemblé nationale, 2008.
65. **RIBEIRO C,** « Le lien entre l'organisation du travail et le stress des travailleurs », Lausanne, Septembre, (2005).
66. **Richard, D. (2012).** Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion. (Thèse de doctorat, Université de Grenoble, Grenoble, France).
67. **Selye, H. (1956).** The stress of life. New York, US: McGraw-Hill Paparbacks
68. **Séhili, D. (2004).** Le masculin en mal. *Revue cahiers du genre*, n°36, 145-162. Tiré de <http://www.cairn.info/revue-cahiers-du-genre-2004-1-page-145.htm>.

69. **Shaijareernwana, P. (2007)**. Etudes exploratoires des effets bénéfiques de la méditation sur le stress professionnel : Enquête auprès des pratiquants bouddhistes zen en France. (Thèse de doctorat, Université Louis Pasteur Strasbourg I, Strasbourg, France).
70. **STRUILLOU, Yves**, Pénibilité et retraite, Rapport remis au Conseil d'Orientation des Retraites, Avril 2003.
71. **Thébaud-Mony ET Robatel (2009)**. Analyses DARES n°009. Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail. Février 2013
72. **Wassenhove W-V, (2014)**. « Modèle de Karasek ». In Centre de recherche sur les risques et les crises, MINES, Paris Tech, Paris.

Sites Internet :

<http://npaloirenord.over-blog.com/pages/-petit-resume-de-l-histoire-du-travail-par-annie-2337095.html>.

<http://www.inrs.fr/demarche/fondamentaux-prevention/ce-qu-il-faut-retenir.html>.

<http://www.union-rationaliste.org/index.php/nos-dossiers/le-principe-de-pr%C3%A9caution/307-quest-ce-que-le-principe-de-precaution>.

Annexe 1 :

Une partie tirée du questionnaire de l'enquête de la thèse réalisé par Mr Kandi Nabil.

Votre travail est- il pénible ?

- Assez pénible
- Pénible
- Très pénible

Perception du stress professionnel. Dites dans quelle mesure c'est le cas pour vous ? (indiquez un seul choix par question)

Êtes-vous stressé au travail ?

- Non
- Parfois
- Souvent
- Très souvent

Avez-vous des problèmes de santé ?

- Oui
- Non

Durant cette année, vous êtes-vous absenté pour cause de stress ?

- Oui
- Non

Table de matières

Remerciement	
Dédicace	
Sigles et acronymes	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste de schémas	
Sommaire	
Introduction générale	1
CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA PENIBILITE	
Introduction	4
Section 1 : comprendre le concept de pénibilité au travail	5
1. Histoire du travail.....	5
2. L'évolution de la notion " TRAVAIL " selon les différentes écoles de pensée.....	7
2.1 L'école classique.....	7
2.2 L'école des relations humaines	8
3. Définition de la pénibilité	10
Section 2 : modèle de pénibilité et mesure de son échelle	14
1. Typologie de la pénibilité	14
2. Les déterminants de la pénibilité.....	15
3. Les composantes subjectives de la pénibilité au travail	21
3.1 Les caractéristiques individuelles	22
3.2 Les caractéristiques organisationnelles.....	27
Conclusion	31
CHAPITRE II : LA PENIBILITE PSYCHIQUE DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL	
Introduction	32
Section 1 : la pénibilité psychique au travail, ses caractéristiques et ses manifestations	33
1. La pénibilité psychique	33
2. Les particularités de la pénibilité psychique.....	33
3. Les causes de la pénibilité psychique.....	35
Section 2 : intégrer la réflexion sur la pénibilité au sein de la GRH	38
1. Les approches théoriques de la mesure de l'échelle de pénibilité au travail	38
1.1 L'approche biologique.....	38
1.2 L'approche causaliste (interactionniste)	40

Table de matières

1.3 Le modèle transactionnel (Psychologique)	42
2. Les enjeux de la pénibilité psychique	46
2.1 Enjeux humains.....	47
2.2 Les enjeux organisationnels.....	49
3. La gestion de la pénibilité comme projet de l'entreprise	51
4. Les limites à la mise en place d'une démarche pénibilité	54
4.1 Les limites légales	54
4.2 Les limites organisationnelles	55
Conclusion	57

CHAPITRE III : LA PREVENTION DE LA PENIBILITE PSYCHIQUE AU TRAVAIL

Introduction	58
Section 01 : la politique de prévention de la pénibilité au travail.....	59
1. Cadre réglementaire de la prévention.....	59
2. Définition de la prévention	60
3. Les dimensions de la prévention	60
4. Les fondements de la prévention de la pénibilité	64
5. Les acteurs de la prévention de la pénibilité.....	64
Section 02 : Etude de cas.....	67
Les objectifs de l'étude de cas.....	67
Analyse des résultats de l'étude de cas	68
Section 03 : La démarche de prévention de la pénibilité psychique au travail	73
1. Les cinq étapes de la démarche stratégique de prévention	74
2. Les mesures préventives d'une démarche pénibilité.....	76
Conclusion	78
Conclusion générale	79

Bibliographie

Annexe

Table de matière

Résumé

Résumé :

De nos jours, la pénibilité psychique au travail est un phénomène inquiétant dans le monde du travail. Elle est avérée un risque pour l'organisation et pour les salariés. On essaye à travers ce mémoire d'étudier l'impact de ce risque professionnel sur les entreprises de la wilaya de Bejaia. Nous avons effectué une analyse statistique des résultats de la thèse de monsieur Kandi, pour mesurer le niveau de la pénibilité psychique au travail, par la suite, nous avons recensé les facteurs et sources de pénibilité psychique, afin d'élaborer une démarche de prévention adaptée aux conditions de travail des entreprises de la wilaya de Bejaia.

Mots clés : pénibilité psychique, facteurs et conséquences de la pénibilité, démarche de prévention et les entreprises de la wilaya de Bejaia.

Abstract:

Nowadays , psychical hard working is a worrying phenomenon in the working world , it has proven to be a big risk for organisations and employees , we try throught this thesis to study the impact of professional risk on companies of Bejaia city ,we have carried out a statistical analysis of kendis' results from his thesis to measure the psychic hardship at work , subsequently we have identified the factors and sources of psychological hard working in order to develop a prevention approach adapted to working conditions of companies in Bejaia city.

Keywords: psychological pain, factors and consequences of pain, prevention approach and companies in the wilaya of Bejaia.

ملخص :

في الوقت الحاضر ، يعد الإجهاد العقلي في العمل ظاهرة مقلقة في عالم العمل. لقد ثبت أنه يمثل خطراً على المنظمة والموظفين. نحن نحاول أن من خلال هذه الأطروحة لدراسة تأثير هذه المخاطر المهنية على الشركات في ولاية بجاية. قمنا بإجراء تحليل إحصائي لنتائج أطروحة السيد كاندي ، لقياس مستوى الألم النفسي في العمل بعد ذلك ، لقد حددنا عوامل ومصادر الإجهاد العقلي ، من أجل تطوير نهج وقائي منكيف مع ظروف عمل الشركات في ولاية بجاية.

الكلمات المفتاحية: الألم النفسي ، عوامل الألم وعواقبه ، مقارنة المنع والشركات في ولاية بجاية.