# LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX. CONCEPTS ET MÉTHODOLOGIES D'INTERVENTION

MACHADO, TONY (2016), PRESSES UNIVERSITAIRES DE RENNES, COLL. PSYCHOLOGIE, 375 P.

**Michel Parlier**
michel.parlier2@gmail.com

## UN APPRENTISSAGE COLLECTIF

La compréhension et le traitement des phénomènes que l'on regroupe communément sous l'expression « Risques Psychosociaux » (RPS) ont fait l'objet en France, depuis une quinzaine d'années, d'un long apprentissage collectif. Au début des années 2000, l'importance de la question est encore *déniée*, les acteurs conscients et mobilisés sont peu nombreux ; quelques demandes toutefois émergent, principalement dans le secteur économique et social avec un ancrage notable au sein de la fonction publique hospitalière, mais les responsables concernés ne disposent pas nécessairement des connaissances adaptées et des leviers d'action pour surmonter leurs difficultés. Dans la seconde moitié de la décennie, une *prise de conscience* collective a progressivement lieu : les demandes montent en puissance, elles émanent de secteurs variés et témoignent de la complexité des phénomènes ; simultanément, les connaissances permettant d'appréhender cette complexité se diffusent, un plus grand nombre d'acteurs s'engage, notamment au niveau politique. Deux rapports – entre autres – attestent tout particulièrement de cette évolution.

Dans le premier, Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud [1] reconnaissent que « le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise ». Constatant le développement du stress au travail, ils estiment « indispensable de repenser des modes de management, d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique ». L'essentiel est dit et le rapport connaît un véritable impact au niveau national car la légitimité incontestable des trois rapporteurs vaut argument d'autorité.

Le second est celui du « Collège d'expertise » réuni autour de Michel Gollac et de Marceline Bodier [2] ; plus technique, il propose un cadre d'analyse permettant de saisir finement les phénomènes de RPS. A ce titre, « six dimensions de risques à caractère psychosocial » sont retenues : « les exigences du travail, la charge émotionnelle, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux et relations de travail, les conflits de valeur et l'insécurité socio-économique ». La Dares, prenant appui sur ce travail, a rapidement dressé un état des lieux des risques psychosociaux au travail en France [3]. Une troisième phase, correspondant en quelque sorte à une *explosion* des RPS, débute au tournant des années 2010 : les demandes sont en croissance exponentielle, elles émanent d'une diversité de secteurs professionnels, elles concernent des situations variées ; les acteurs politiques, économiques et sociaux sont toutefois mieux équipés en termes de connaissances, d'outils, de méthodes et de démarches pour faire face à ce nombre croissant de demandes. Le point d'orgue de ce mouvement est

la signature, en juin 2013, d'un Accord national interprofessionnel [4] qui affiche l'ambition suivante : « La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail ».

Où en est-on aujourd'hui ? Peut-être à une croisée des chemins sans que la direction qui sera durablement prise apparaisse clairement. S'orientera-t-on vers un traitement au fond des phénomènes de RPS, en mettant en place des modes d'organisation et de management compatibles avec le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise, en permettant aux salariés de s'exprimer sur leur travail, en prenant en compte les conditions réelles de leurs activités ? Considérera-t-on que les questions de santé au travail demeurent secondaires au regard des enjeux économiques ? Se contentera-t-on d'accompagner les victimes et de former les managers de terrain à la « gestion » des RPS ? Toutes les options semblent encore possibles, et, faisons preuve d'optimisme, la première hypothèse reste encore ouverte pour autant que l'on parvienne à convaincre les décideurs et les responsables d'entreprise qu'il est aussi de leur intérêt de prendre ces problèmes à bras le corps.

## DES CONDITIONS À RESPECTER

Trois conditions *a minima* devront alors être réunies pour apporter des modes de résolution efficaces et durables : définir des principes de travail pertinents, poursuivre les recherches visant à saisir plus finement les phénomènes, multiplier les expériences réussies ayant permis de réduire ceux-ci. En premier lieu, la conviction qui consiste à placer le travail au cœur des solutions devra être partagée le plus largement possible. François Daniellou [5], par exemple, nous y invite activement : « Il s'agit d'entrer dans les questions de RPS par les questions de travail avant tout. Dans toute situation de production, le travail réel, quotidien est une confrontation entre ce qui a été calculé en conception, ce qui doit être fait en théorie (…) et ce qui est réellement réalisable (…). C'est au travailleur de gérer cet écart tous les jours. » Il ajoute : « Les enjeux de la prévention sont alors de comprendre les contradictions existantes dans le travail réel, au quotidien, de comprendre ce qui rend impossible le travail bien fait, en favorisant la mise en débat, en rompant l'isolement, en permettant que les contradictions soient débattues au lieu d'être intériorisées ». Organiser la mise en débat des dilemmes de l'activité de travail constitue une première piste. De façon complémentaire, Philippe Sarnin, Sandrine Caroly et Philippe Douillet [6] ont rappelé combien les phénomènes des RPS étaient difficiles à appréhender : « une seule définition (…) serait bien trop restrictive – les mots sont nombreux pour en parler : stress, harcèlement, violence, dépression, etc. ». Ils proposent de situer la problématique RPS dans « le cadre de l'organisation du travail avec une approche complexe qui lie le travail et la santé, en identifiant les conditions du travail bien fait (…). Pour cela, l'intervention vise avant tout à repérer les ressources et les espaces de régulation permettant aux salariés d'avoir de l'autonomie dans le travail ». Pleine utilisation par les travailleurs de leurs ressources, marges de manœuvre disponibles afin d'accomplir un travail de qualité « pour soi et pour autrui » représentent des pistes complémentaires. Ensuite, mettre à disposition, sous une forme pédagogique, les acquis permettant de surmonter les phénomènes de RPS est décisif, tant les décideurs et les acteurs de terrain peuvent se sentir démunis face à la complexité des questions à traiter. Les références désormais abondent, elles ne sont pas toujours facilement disponibles. Les rendre accessibles représente un enjeu de taille. A ce titre, nous ne pouvons que nous féliciter de la publication de la synthèse formalisée par Toni Machado dont nous allons rendre compte. Enfin, diffuser largement les cas d'entreprises dans lesquels des acteurs de terrain ont expérimenté des formes de régulation appropriées, représente une autre manière de lutter contre le développement des RPS.

## UN OUVRAGE DE RÉFÉRENCE

L'objectif de Toni Machado est ambitieux, il s'agit, rien de moins, par un large tour d'horizon transdisciplinaire, « de mieux définir et prévenir » ce qu'il dénomme – nous y reviendrons – le risque psycho-socio-organisationnel (RPSO), « surmédiatisé et réduit à des approximations, perçu comme trop complexe pour les entreprises, trop flou et sans fondements théoriques par nombre de scientifiques ; mais dont les réalités ont une incidence forte sur la santé des travailleurs » (p. 11). Comment est structuré son texte ? Quel est son contenu ? Comment l'auteur poursuit-il ses objectifs ? Comment rend-il compte de la complexité des phénomènes examinés ? Satisfait-il son ambition ? Nous allons nous efforcer de répondre à ces quelques questions avant de mettre en discussion certains aspects du propos.

L'ouvrage est divisé en quatre parties (*La santé au travail. Le risque psycho-socio-organisationnel. Les principales perturbations psycho-socio-organisationnelles. Prévenir le RPSO*) auxquelles s'ajoutent une annexe décrivant les principaux facteurs de RPSO et une abondante bibliographie [7].

## LA SANTÉ AU TRAVAIL

C'est un fait acquis : les conditions de travail mettent la santé des salariés à l'épreuve. Mais les effets et les méfaits du travail sur la santé « ne sont ni linéaires, ni immédiats et se manifestent fréquemment de façon singulière et différée » (p. 23-24). Plusieurs facteurs de risques sont alors énumérés : facteurs physiques et environnementaux, facteurs psychosociaux et facteurs organisationnels. Mais si certains modes de travail peuvent être *destructeurs* de la santé, d'autres sont de nature à favoriser sa *construction*, pour autant que les situations de travail permettent « à l'opérateur de déployer son activité, en tenant compte de son expérience et de sa singularité » (p. 34). Des différents modèles de santé mentale qui sont présentés, on retiendra que celle-ci est constituée de « trois composantes » : le bien-être émotionnel, le bien-être psychologique et le bien-être social. Toutefois, l'auteur reconnaît qu'« en l'état actuel de nos connaissances, nous n'identifions pas de modèle valide et reconnu sur lequel se baser pour aborder la santé psychologique uniquement dans le cadre du travail ».

## LE RISQUE PSYCHO-SOCIO-ORGANISATIONNEL

Selon T. Machado, l'expression « risques psychosociaux », qui s'est pourtant largement imposée malgré les critiques récurrentes dont elle fait l'objet, ne permet pas de cerner avec la précision qui conviendrait les phénomènes dont elle prétend rendre compte : elle confond à la fois « les déterminants et les effets du fait de la complexité des liens qui les unissent » (p. 75), elle renvoie principalement « aux aspects psychologiques de l'individu interagissant avec d'autres membres de la vie sociale au travail » (p. 76). Prenant appui notamment sur les travaux de Philippe Douillet [8], l'auteur propose de mettre également l'accent « sur les facteurs organisationnels de la vie au travail » (idem) ; c'est à ce titre qu'il privilégie l'expression « Risque psycho-socio-organisationnel » (RPSO) [9]. Celui-ci est défini comme « la combinaison, d'une part de la probabilité qu'un déséquilibre psycho-socio-organisationnel ait lieu (perturbation), d'autre part de la gravité des conséquences associées, mettant en jeu l'intégrité physique, la santé mentale des salariés ainsi que le bon fonctionnement de l'entreprise » (p. 83). Pour mettre en évidence l'ampleur des phénomènes de RPSO et mettre en alerte ses lecteurs, l'auteur recourt à différentes enquêtes. Parmi de nombreuses données, nous retiendrons, par exemple, que 28 % des salariés interrogés par l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES) considèrent que « leur travail est pathogène et 64 % se déclarent affectés et stressés par leur travail ». Autres données : selon Eurostat, « au sein de l'Union européenne, 28 % des travailleurs seraient expo-

sés à au moins un facteur susceptible d'affecter de manière défavorable leur bien-être mental, soit 56 millions de personnes » (p. 92). Le coût des problèmes de santé au travail est considérable : selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (AESST), il est « compris entre 185 et 269 milliards d'euros par an (Europe des 15) ». Des outils existent, qui permettent d'évaluer le RPSO et les différentes natures de tension au travail. Nous nous contenterons de citer les plus reconnus et diffusés : le modèle tridimensionnel (demande, contrôle, soutien) de R. Karasek et T. Theorell, le modèle de déséquilibre effort-récompense (ERI) de J. Siegrist, le modèle « exigences-ressources » de E. Demerouti et A. Bakker. Chaque modèle fait l'objet d'une description détaillée de son contenu, de ses conditions d'utilisation et des concepts qui le sous-tendent. Une place toute particulière est accordée aux modèles « tension-régulation » et « situation-problème » de l'Anact, signe de leur consistance théorique et de leur intérêt pratique.

## LES PRINCIPALES PERTURBATIONS PSYCHO-SOCIO-ORGANISATIONNELLES

Les perturbations psycho-socio-organisationnelles se développent au carrefour de l'entreprise et de son organisation, du collectif de travail et des caractéristiques des salariés. Quatre perturbations sont examinées : le stress professionnel, le harcèlement au travail, l'épuisement professionnel (le *burnout*), l'addiction au travail (le *workaholism*). Pour chaque perturbation, sont présentés les bases conceptuelles en tenant compte de la diversité des écoles de pensée, les modes d'évaluation, les causes les plus probables, les facteurs déclencheurs et aggravants, les symptômes et les manifestations les plus fréquents, ainsi que le cadre juridique dans lequel elle s'inscrit. Que retenir de tous les éléments ici présentés ? Que le *stress professionnel* est surtout associé à la notion de déséquilibre, qu'il se présente comme un syndrome général d'adaptation, qu'il constitue une réaction comportementale dans la laquelle la notion de *coping*, c'est-à-dire ce qui renvoie aux ressources mobilisées par un individu pour faire face à une situation, est centrale et qu'il « se confond, selon l'auteur, avec la notion de RPSO pour traduire un malaise » (p. 128).

Le *harcèlement moral* connaît une croissance préoccupante, sa prévalence atteignant 17 % dans la population salariée en France. Il se manifeste par une conduite abusive, des agissements hostiles répétitifs et observables dans la durée. Des processus-types sont présentés : isolement de la victime, déconsidération, discrédit, compromission de sa santé. Les agissements hostiles peuvent être regroupés en quatre catégories : atteinte aux conditions de travail, isolement et refus de communication, atteinte à la dignité, violences verbales, physiques ou sexuelles. Enfin, l'auteur souligne que « le harcèlement ne se calcule pas, il se juge devant un tribunal » (p. 144-145). L'*épuisement professionnel* touche l'ensemble des salariés, quelle que soit leur activité. Il se caractérise par un déséquilibre à long terme entre les exigences du travail et les ressources dont dispose un individu. L'auteur, prenant appui sur différents travaux scientifiques, insiste sur l'idée que le *burnout* n'est pas lié aux personnes mais à l'environnement professionnel (intensification, complexification du travail, impossibilité de contrôler son travail, réduction des effectifs, etc.) (p. 151-152). Quant à l'*addiction au travail*, elle se réfère à une conduite de dépendance envers le travail, elle renvoie « aux personnes dont le besoin de travailler est devenu si excessif qu'il peut constituer un danger pour leur santé, leur épanouissement personnel, leurs relations interpersonnelles ainsi que le fonctionnement social » (p. 159). Là encore, le contexte organisationnel auquel sont exposés ces travailleurs et les exigences qui leur sont formulées ne sont pas sans lien dans leur addiction au travail.

## PRÉVENIR LE RPSO

C'est la partie la plus conséquente de l'ouvrage : 108 pages. Il y est fait état des obligations – qui sont des obligations de résultat – de l'employeur en matière de sécurité physique et de santé mentale des salariés, qu'il s'agisse d'actions de prévention des risques professionnels, d'actions de formation et d'information, de la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés, du rôle de plus en plus central du Comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) (p. 169-170). Mais l'essentiel de cette partie est consacrée à la démarche « multiméthodologique » de prévention. Les différents chapitres font la part belle aux travaux du réseau Anact-Aract, notamment ceux de l'Aract Languedoc-Roussillon [10]. Constitution d'un vocabulaire commun, mobilisation des acteurs, mise en œuvre d'une approche partagée, usages d'outils adaptés et pragmatiques sont autant de conditions de réussite de la démarche. Mettre en place une structure-projet, permettant d'intéresser, d'enrôler et de mobiliser un large panel d'acteurs constitue un point de passage obligé. La démarche de prévention est présentée classiquement selon les différentes étapes suivantes : un *pré-diagnostic*, qui consiste en l'analyse de certains indicateurs et en une première série d'entretiens, permet d'entrevoir les premières pistes de travail ; un *diagnostic approfondi*, élaboré à partir d'observations de terrain, d'autres séries d'entretiens, éventuellement de questionnaires, vise à mieux saisir les situations problématiques, les « déséquilibres PSO » et à proposer des axes de travail ; enfin, la « *restitution et la planification de la prévention* », nécessitant, là encore et comme d'évidence, une structure-projet mais aussi l'élaboration d'indicateurs (de fonctionnement ou de santé), correspondent au pilotage de la mise en place des actions et des ajustements inévitables.

L'auteur n'est pas avare de conseils méthodologiques : conduire des entretiens individuels et collectifs, analyser une situation de travail, choisir ou élaborer mais aussi interpréter un questionnaire d'enquête… La démarche consistant à transcrire le RPSO dans le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), telle que la préconise l'Anact, a droit à une présentation détaillée (p. 236-237), avec des exemples de matrices de criticité. A quel profil doivent alors correspondre les praticiens capables de manier à bon escient la panoplie largement fournie d'outils et de méthodes visant la résolution et la prévention des RPSO ? Quelle est leur expertise ? Quelles sont leurs compétences ? Pour T. Machado, le métier particulier qui consiste à intervenir sur les questions relatives aux RPSO appartient au champ de la consultance, ce qui, à ce titre, fait référence à des savoir-faire bien définis, à un accès réglementé à la profession, à une identité spécifique. Il ajoute toutefois que, selon lui, ce sont les psychologues et les ergonomes qui semblent présenter les caractéristiques les plus appropriées au traitement du RPSO, notamment parce qu'ils sont portés par une éthique et une déontologie propres (p. 249-251). Les difficultés d'exercice du métier ne sont pas passées sous silence, notamment celles qui consistent à élaborer des compromis opératoires entre « des exigences multi-dimensionnelles (les siennes en tant qu'individu et au regard de son métier, celles du cabinet, celles de l'entreprise cliente, celles des salariés concernés par l'intervention) » (p. 260).

## LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RPSO

Une annexe, sous forme de focus récapitulatif des « principaux facteurs de RPSO », vient utilement compléter l'ensemble. Consistante, complète, elle peut faire l'objet d'une lecture indépendante des autres parties de l'ouvrage. On y retrouve les principaux travaux de classification de ces facteurs, notamment mais pas uniquement, ceux définis par le « Collège d'expertise » coordonné par Michel Gollac et Marceline Bodier auquel nous faisions référence au début de cette recension. L'auteur re-

tient ainsi neuf grandes familles de facteurs : les exigences de la tâche, les exigences émotionnelles au travail, l'autonomie, les rapports sociaux au travail, le management, la communication, les conflits de valeur et le sens au travail, l'insécurité de la situation de travail, les caractéristiques individuelles. Parmi ces facteurs, choisissons de mettre un accent particulier sur le *management*. L'auteur rappelle, après bien d'autres travaux, que « les compétences attendues chez un manager ne sont pas toujours acquises, les postes de manager ne sont pas toujours occupés par des personnes capables de manager une équipe ». Or, prenant appui sur le rapport de Lachman, Larose et Pénicaud, il fait valoir « que la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers » (p. 309). Ainsi, étant souvent, de par leur comportement, leur inattention ou leur manque de compétences, à la source des RPSO, les managers, notamment de proximité, sont sommés de contribuer significativement à leur résolution. Nous ajouterons volontiers que ce rôle ne va pas sans une prise de conscience à l'échelon du management général de l'entreprise, sans une claire définition de cette nouvelle mission, sans une formation à la hauteur de l'enjeu.

## QUELQUES REGRETS

C'est avec un intérêt qui ne s'est jamais démenti que nous nous sommes attachés à la lecture attentive de cet ouvrage copieux et fort documenté. Nous nous retrouvons pleinement dans le parti-pris du texte de défendre l'idée selon laquelle la prévention durable des RPSO passe par « une approche systémique, explorant la nature de la relation entre l'individu et son environnement, dans un contexte élargi sur le plan organisationnel et sociétal » (p. 90). Risquons quelques remarques, qui ne valent pas critiques mais se veulent contributions à la réflexion.

Tout d'abord, rappelons que les salariés d'une même entreprise ne rencontrent pas les mêmes conditions de travail en fonction de leur âge, leur sexe, leur expérience, leur niveau de formation, etc. Cet état de fait est bien mis en évidence par l'*analyse démographique* dont l'Anact a opérationnalisé et expérimenté la méthodologie [11]. La variété des conditions de travail s'observe au travers de quatre dimensions : la répartition des activités entre les salariés, l'exposition aux contraintes et aux différents types de risques, les conditions d'emploi (type de contrat, temps de travail, horaires) et les possibilités d'évolution professionnelle. Ces conditions de travail différenciées ont des effets sur la santé mais aussi sur les parcours professionnels : elles peuvent être « excluantes » ou, au contraire, favoriser la mobilité et l'acquisition de compétences. Cette inégalité est particulièrement prégnante entre les femmes et les hommes. Une récente publication de la Dares [12] l'expose clairement : « Les inégalités observées en matière d'exposition sont aussi des inégalités entre hommes et femmes. En 2010, 26 % des femmes et 21 % des hommes sont dans une situation (de tension). Cette différence est surtout due à un écart significatif concernant le manque d'autonomie et les marges de manœuvre, qui touchent davantage les femmes que les hommes ».

Ensuite, si l'expertise des psychologues du travail et celle des ergonomes paraissent indispensables à la compréhension des causes et des effets des RPSO, d'autres expertises nous semblent tout autant nécessaires, notamment celles qui permettent de concevoir des systèmes de travail qui ne sont pas limités aux seules dimensions techniques et qui prennent en compte les aspects organisationnels et humains. Car, comme le fait remarquer l'Aract Basse-Normandie [13], « toute modification ou innovation, qu'elle soit matérielle, technique ou technologique, impacte l'organisation en place et génère l'émergence de nouvelles organisations du travail, de nouveaux modes de fonctionnement collectif et d'équipes de travail et par conséquent de nouvelles conditions de travail ». Il s'agit bien, dans cette perspective, de disposer de compétences d'ingénierie permettant d'articuler les trois volets

technique, organisationnel et humain, c'est-à-dire, intégrer dans la réflexion, les conditions futures de réalisation du travail des salariés. Il s'agit également de prendre en compte le travail dans cette activité de conception car, à en croire Flore Barcellini, Laurent Van Belleghem et François Daniellou [14], lorsque l'articulation entre conception des organisations et activité de travail n'est pas pensée, deux types d'écueils peuvent apparaître : le dispositif prescrit est inadéquat, ce qui implique des régulations coûteuses pour les opérateurs ; le nouveau dispositif ne peut s'améliorer, car il ne correspond pas « aux logiques structurantes de l'activité », d'où des effets délétères sur le travail.

Enfin, remarquons que la Qualité de vie au travail (QVT) occupe une position très marginale dans le texte de T. Machado. Nous pouvons le regretter car c'est précisément le principal enjeu de la QVT que d'imaginer et déployer des modes d'organisation et de management qui soutiennent la capacité des salariés à coopérer, décider, assurer un travail de qualité, créateur de valeur et facteur d'accomplissement. La QVT nous semble répondre pleinement à l'approche systémique pour laquelle milite l'auteur. Elle est bien la marque d'une stratégie globale portée par la gouvernance de l'entreprise, elle cherche à impliquer toutes les catégories d'acteurs, elle favorise la création d'espaces de pilotage et de dialogue adaptés, elle « désigne et regroupe, comme le soulignent les négociateurs de l'ANI de juin 2013, sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises ».

Ces quelques remarques ne réduisent toutefois en rien la valeur de l'ouvrage qui n'en reste pas moins une remarquable propédeutique à la compréhension des phénomènes de RPSO et à l'élaboration de pistes pour les prévenir.

1 Lachmann H., Larose C. et Pénicaud M. *(2010), Rapport fait à la demande du Premier ministre. Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail,* Février, 19 p.

2 Gollac M., Bodier M. (Rédacteurs), (2010), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé,* 223 p.

3 Coutrot T., Mermilliod C. (2010), « Les risques psychosociaux au travail. Les indicateurs disponibles », in *Dares analyses,* décembre, n° 081, 12 p.

4 Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.

5 Daniellou F. (2012), « Les risques psychosociaux ou les dilemmes du travail bien fait », *Séminaire Risques Psychosociaux,* Pôle Régional Travail MMSH, Aix-en-Provence, séance du18 décembre.

6 Sarnin P. *et al.*, (2011) « Contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ? », *Le travail humain* (Vol. 74), p. 309-320.

7 En elle-même, cette bibliographie constitue un remarquable outil de travail : 35 pages regroupant environ 750 références parmi lesquelles l'observateur le plus attentif aura du mal à identifier le moindre manque. Il est également à noter que toutes ces références sont largement mises à profit dans le corps de l'ouvrage.

8 Douillet P. (2010), « Risques psychosociaux : un concept opérant pour transformer l'organisation du travail ? », *in* Lhuiller D., Giust-Desprairies F. et Litim M. (eds), « Risques psychosociaux : une nouvelle catégorie sociale ? », *Nouvelle revue de Psychosociologie,* n° 10, Erès, p. 167-178.

9 Une question : pourquoi alors ne pas avoir fait de cette expression le titre de l'ouvrage ?

10 Aract Languedoc-Roussillon (2010), *Repères pour évaluer les risques psychosociaux dans le secteur médico-social,* Avril, 24 p.

11 Parmentier C. (2013), *Apports de la démographie du travail dans les démarches d'amélioration des conditions de travail,* Anact, Note de travail, janvier, 16 p.

12 Memmi S, Sandret N., Niezborala M., Lesuffleur T. et Niedhammer I. (2016), « L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux », *Dares analyses,* n° 004, janvier, 8 p.

13 Aract Basse-Normandie (2011), *La conception des situations de travail dans les petites et moyennes entreprises. Comment prendre en compte les conditions de travail ?* Novembre, 28 p.

14 Barcellini F., Belleghem L. Van, Daniellou F. (2013), « Les projets de conception comme opportunité de développement des activités », in Falzon P., *Ergonomie constructive,* PUF, p. 191-206.