

# **Les risques psychosociaux au travail**

Texte remis à la mission d'information de l'Assemblée nationale  
sur les risques psychosociaux (février 2011)

M. Jean-Frédéric POISSON

## SOMMAIRE

---

Pages

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>I.- DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX MULTIFORMES ET RÉPANDUS.....</b>	<b>12</b>
A.- DES RISQUES PROFESSIONNELS QUI PORTENT ATTEINTE À LA SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE DES SALARIÉS.....	12
1.- Une définition malaisée.....	12
2.- Le travail : un rôle central dans la construction de l'individu .....	13
B.- DES RISQUES RÉPANDUS DONT LA MESURE DEMEURE PERFECTIBLE .....	14
1.- Des risques répandus en France comme en Europe.....	14
a) <i>Des risques répandus</i> .....	14
b) <i>Des pathologies d'une nature et d'une gravité très variables</i> .....	14
c) <i>Des risques qui touchent toutes les catégories socioprofessionnelles</i> .....	16
d) <i>Le délicat décompte des suicides liés à la vie professionnelle</i> .....	17
e) <i>Un coût important pour l'économie</i> .....	17
f) <i>Une problématique européenne</i> .....	18
2.- Une mesure encore perfectible.....	21
<b>II.- DES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX ASSEZ DIVERS.....</b>	<b>23</b>
A.- L'ORGANISATION DU TRAVAIL, UN FACTEUR DE RISQUE RÉCURRENT	23
1.- L'évolution des modèles d'organisation face à l'intensification du travail et la mondialisation.....	23
a) <i>L'intensification du travail</i> .....	23
b) <i>L'évaluation individuelle des performances et l'exigence d'une qualité                 totale</i> .....	25
2.- Les nouvelles technologies et les conditions de travail.....	26
B.- LE MANAGEMENT ET LES RELATIONS PERSONNELLES.....	27
1.- Le rôle déterminant du management dans l'apparition des risques psychosociaux.....	27

2.– Les relations avec le public.....	29
C.– LE RESENTI DES SALARIÉS AU TRAVAIL : DU CONFLIT DE VALEURS À LA PERTE DE SENS.....	30
D.– L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES PLUS GLOBALES.....	31
E.– UNE ÉTUDE DE CAS : L'ENTREPRISE FRANCE TÉLÉCOM.....	32
<b>III. UNE PREMIÈRE RÉPONSE : FAIRE CONNAÎTRE L'ARSENAL LÉGISLATIF ACTUEL TOUT EN AMÉLIORANT LA RECONNAISSANCE DES TROUBLES PSYCHOSOCIAUX.....</b>	<b>37</b>
A.– UN ARSENAL JURIDIQUE ASSEZ COMPLET .....	37
1.– Les obligations nombreuses et renforcées de l'employeur en matière de santé et de sécurité.....	37
a) <i>L'obligation générale de sécurité incombant à l'employeur.....</i>	<i>37</i>
b) <i>Une obligation de résultat.....</i>	<i>39</i>
2.– Les droits des salariés et de leurs représentants.....	41
3.– Les dispositions spécifiques contre le harcèlement moral.....	41
B.– AMÉLIORER LA RECONNAISSANCE DES TROUBLES PSYCHOSOCIAUX.....	42
1.– La reconnaissance difficile des troubles psychosociaux comme accidents du travail ou maladies professionnelles.....	43
a) <i>La difficile reconnaissance des maladies professionnelles.....</i>	<i>43</i>
b) <i>Des avancées jurisprudentielles dans la qualification des suicides comme accidents du travail.....</i>	<i>44</i>
2.– Vers une refonte des critères de reconnaissance ?.....	45
<b>IV.– UNE DEUXIÈME RÉPONSE : FAIRE CONNAÎTRE L'ACTION ET LE RÉSEAU DES OPÉRATEURS DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....</b>	<b>47</b>
A.– LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AUJOURD'HUI.....	47
1.– La politique de prévention du Gouvernement.....	47
a) <i>Le plan d'urgence pour la prévention du stress au travail.....</i>	<i>48</i>
b) <i>Le deuxième plan Santé au travail.....</i>	<i>49</i>
2.– L'action des partenaires sociaux.....	51
a) <i>L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail.....</i>	<i>51</i>
b) <i>L'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail.....</i>	<i>52</i>
3.– La prévention des risques psychosociaux à l'étranger.....	53
a) <i>La prévention des risques psychosociaux dans les pays européens.....</i>	<i>53</i>
b) <i>La prévention des risques psychosociaux au Canada.....</i>	<i>55</i>
B.– UN VASTE RÉSEAU D'ACTEURS AU SERVICE DE LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS DANS LES ENTREPRISES.....	57

1.– Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : une instance en débat.....	57
2.– De multiples acteurs chargés de la promotion de la santé des salariés au travail.....	59
a) <i>Renforcer les moyens de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail</i> .....	59
b) <i>Former les acteurs de terrain</i> .....	60
c) <i>Réformer la médecine du travail</i> .....	60
<b>V.– UNE TROISIÈME RÉPONSE : AGIR DANS LES ENTREPRISES PAR L'IMPLICATION DE LA DIRECTION ET DU MANAGEMENT ET PAR LA DIFFUSION DE BONNES PRATIQUES.....</b>	<b>63</b>
A.– IMPLIQUER LA DIRECTION ET L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE MANAGÉRIALE DANS LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	63
1.– Responsabiliser les chefs d'entreprises et les conseils d'administration.....	63
2.– Sensibiliser les managers à la prévention des risques psychosociaux.....	64
a) « <i>Former en santé au travail, c'est avant tout réintroduire l'homme au cœur du travail</i> » ().....	64
b) <i>Renouveler l'approche du management</i> .....	65
B.– DIFFUSER DES BONNES PRATIQUES.....	66
1.– Encourager l'évaluation des risques psychosociaux.....	66
2.– Diffuser l'information sur les risques psychosociaux et les bonnes pratiques.....	67
a) <i>La diffusion d'information</i> .....	67
b) <i>La diffusion des bonnes pratiques</i> .....	68
c) <i>Le développement des formations et des aides</i> .....	69
C.– PROMOUVOIR UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL.....	69
D.– DONNER AUX SALARIÉS DES ENTREPRISES LA CONSIDÉRATION QU'ILS MÉRITENT.....	72
1.– Valoriser le facteur humain.....	72
2.– Améliorer la détection des salariés en situation de détresse.....	74
E.– PROMOUVOIR LA TRANSPARENCE CHEZ LES ACTEURS PRIVÉS DE LA SANTÉ AU TRAVAIL.....	75
SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS.....	79

## INTRODUCTION

De nombreux acteurs et observateurs du monde du travail constatent l'avènement d'un certain nombre de phénomènes qui, depuis quelques années, concourent à affaiblir sensiblement la position personnelle des salariés dans les entreprises. On peut mentionner les cinq points suivants, sur lesquels on pourra revenir ultérieurement, à titre d'exemples :

– premièrement, la crise économique actuelle tend à faire considérer comme inévitable que la compétition entre les entreprises sur un marché désormais ouvert légitime toutes les mises en concurrence des salariés entre eux au sein d'une même organisation de travail ;

– deuxièmement – et ce n'est pas surprenant – l'individualisme ambiant atteint également la vie professionnelle, et tend à renforcer la mécanique d'isolement des salariés déjà assez largement portée par la spécialisation des tâches et le traitement automatisé des informations, parfois même des décisions. Ce travail devenu solitaire affaiblit le « collectif de travail », que la faible présence des organisations syndicales dans les entreprises ne permet pas de contribuer à renforcer. Le salarié lui-même peut s'en trouver personnellement affaibli à son tour ;

– troisièmement, les conséquences de la mise en place des aménagements et réduction du temps de travail ont eu pour conséquence une « densification » ou une « intensification » (termes les plus couramment employés) des tâches et des objectifs de travail ;

– quatrièmement, force est de constater que le traitement du facteur humain dans l'entreprise n'est pas souvent une priorité spontanée des organisations. La crise qui vient se greffer sur cette mauvaise habitude accroît la brutalité des relations entre les personnes et peut contribuer à leur fragilisation psychologique ;

– enfin, les difficultés rencontrées tant au sein des organisations syndicales qu'au sein des organisations patronales à former des représentants compétents sur ces sujets ne permet pas de les traiter de manière pertinente, au niveau des branches, et régulièrement, dans le cadre des négociations collectives. De ce fait, les employeurs et les instances représentatives du personnel (lorsqu'elles existent) se retrouvent souvent seuls face à ces questions nouvelles auxquelles personne n'a réellement été préparé.

L'ensemble de ces facteurs, qui affectent plus ou moins toutes les entreprises de notre pays, participent d'une façon ou d'une autre à la recrudescence de ce mal nouveau pour les salariés européens qu'est le « trouble psychosocial ».

On peut le considérer en effet comme « nouveau », tant la question des risques psychosociaux et de leurs conséquences dans le milieu professionnel a réellement et énergiquement surgi dans le débat public ces trois dernières années. Les nombreux suicides intervenus dans des entreprises, telles que France Télécom, Renault, La Poste, ou dans des organismes comme Pôle Emploi, ont largement contribué à leur médiatisation.

Pour autant, et même si les circonstances socio-économiques en renforcent certainement l'intensité, cette réalité n'a rien de fondamentalement nouveau. En effet, comme en témoigne notamment l'ouvrage de M. Christophe Dejours « *Travail, usure mentale – de la psychopathologie à la psychodynamique du travail* », publié il y a déjà trente ans, en 1980, les travaux de recherche ont montré depuis longtemps l'existence de risques psychosociaux dans le travail. Pourtant, ce n'est qu'en 2002, avec l'introduction dans le code du travail du harcèlement moral et de l'obligation générale de l'employeur de protéger la santé mentale de ses salariés, qu'est intervenue la prise en compte « officielle » de la santé mentale dans l'entreprise.

La récente vague de suicides évoquée plus haut a également conduit les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à considérer la prévention des risques psychosociaux comme une priorité.

En 2008, M. Xavier Bertrand, ministre du travail, des relations, sociales et de la solidarité, avait mis en place un collège d'expertise sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Après la remise par ce collège d'experts d'un rapport intermédiaire, quatre groupes de travail ont été créés autour des thèmes suivants : les indicateurs statistiques, le suicide au travail, la formation des acteurs et les outils de prévention. Plus récemment, en février 2010, M. Henri Lachmann, Mme Muriel Pénicaud et M. Christian Larose, ont remis au Premier ministre un rapport proposant des mesures visant à améliorer la prévention des risques psychosociaux et la protection de la santé psychologique dans les entreprises <sup>(1)</sup>.

Les partenaires sociaux se sont aussi emparés de cette question, comme en témoigne la signature des accords nationaux interprofessionnels du 2 juillet 2008 sur le stress au travail et du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail. Afin de permettre une déclinaison de ces accords dans les entreprises, le plan d'urgence sur la prévention du stress professionnel annoncé lors d'une réunion exceptionnelle du conseil d'orientation sur les conditions de travail consacrée aux risques psychosociaux, le 9 octobre 2009, prévoyait que les entreprises de plus de 1 000 salariés devraient ouvrir des négociations sur le stress au travail.

Au Parlement, ont aussi été menées des réflexions sur ce sujet puisqu'une commission de réflexion sur la « *souffrance au travail* », composée de députés de la

---

<sup>1</sup> () LACHMANN (Henri), LAROSE (Christian), PÉNICAUD (Muriel) : « Bien-être et efficacité au travail, dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » (février 2010).

majorité et de personnalités qualifiées, a rendu ses conclusions en décembre 2009 <sup>(1)</sup>. Le Groupe Socialiste de l'Assemblée nationale publiait dans le même temps cinq propositions sur le même sujet. De même, une mission d'information de la commission des affaires sociales du Sénat sur « *le mal-être au travail* » a fait de nombreuses propositions pour améliorer la prévention et la prise en charge des risques psychosociaux <sup>(2)</sup>.

De fait, la question des risques psychosociaux et leur prévention au sein des entreprises est devenue tout ensemble une question très médiatisée, très travaillée... et apparemment toujours aussi densément présente dans les organisations. Très actuelle, cette question est également très difficile à appréhender et à traiter. Il est vrai que ce sujet est complexe, par plusieurs aspects :

– au plan sémantique d'abord : très bien identifié, il est cependant encore mal connu, et relativement peu partagé : la profusion de termes utilisés pour désigner cette réalité ne facilite pas il est vrai sa saisie ;

– au plan statistique ensuite : en dépit des innombrables études dont chacun peut disposer concernant la vie des entreprises de notre pays (et même de l'Union européenne), l'importance « bêtement » quantitative de cette réalité est difficile à connaître ;

– au plan méthodologique également : la notion de causalité dans les sciences humaines est encore difficile à appréhender : or, une des choses les plus difficiles à faire est de répondre à une question double du genre : « les conditions de travail de Monsieur ou Madame X ont-elles provoqué la mauvaise santé mentale dont il/elle est aujourd'hui victime ? si oui, dans quelles proportions ? » C'est pourtant la question à laquelle on est immédiatement confronté en matière de prévention et de traitement des risques psychosociaux ;

– au plan social encore : il n'existe pas dans notre pays de tradition de traitement de ces questions par les partenaires sociaux (en dépit des récents accords signés en Europe et en France sur cette question), et l'on manque d'interlocuteurs très au fait de ces sujets en dehors du champ universitaire et des consultants spécialisés ;

– au plan universitaire enfin : mis à part celle que produisent les quelques spécialistes reconnus qui travaillent depuis de longues années ces questions, la littérature scientifique portant sur les risques psychosociaux est encore très peu locale. On ne peut pas encore parler d'une tradition universitaire française en la matière, ce qui invite à aller chercher dans d'autres pays les données scientifiques nécessaires.

---

<sup>1</sup> () *Rapport de la commission de réflexion sur la souffrance au travail (décembre 2009).*

<sup>2</sup> () *DÉRIOT (Gérard) : rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales du Sénat par la mission d'information sur le mal-être au travail, n° 642 (juillet 2010).*

Tout ceci justifie largement que la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale ait voulu étudier le problème de la prévention des risques psychosociaux, et tenter d'en préciser l'état des lieux puis de formuler quelques propositions. La mission d'information mise en place à cette fin a centré ses réflexions, compte tenu de l'ampleur du sujet, sur les salariés du secteur privé <sup>(1)</sup>. La mission a mené des auditions de janvier à mai 2010, sans cependant pouvoir conclure formellement, et dans les modalités habituellement prévues, ses travaux.

\*

\*       \*

---

<sup>1</sup> () *Le champ de ces travaux n'incluait pas les entreprises publiques, ni les administrations, ni les collectivités territoriales ou locales. Pour autant, le secteur public n'est absolument pas épargné par les phénomènes étudiés dans le présent rapport, et pourrait utilement faire l'objet d'une étude précise à ce sujet.*

## I.- DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX MULTIFORMES ET RÉPANDUS

L'expression de risques psychosociaux évoque diverses situations de mal-être au travail : surcharge de travail, contraintes excessives de temps, perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs ... Malgré leur impact indéniable sur la santé des salariés et le coût important sur l'économie française, la connaissance de ces risques reste parcellaire et les évaluations sur le nombre de personnes concernées et l'impact économique peu nombreuses.

### A.- DES RISQUES PROFESSIONNELS QUI PORTENT ATTEINTE À LA SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE DES SALARIÉS

#### 1.- Une définition malaisée

Les risques psychosociaux ne sont définis, ni juridiquement, ni statistiquement, aujourd'hui, en France. Il en résulte une certaine confusion terminologique : l'expression « stress au travail » est d'ailleurs souvent employée, alors qu'elle recouvre une réalité plus limitée que les troubles psychosociaux. En effet, selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail : *« un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses ».*

L'expression des risques psychosociaux englobe l'ensemble des phénomènes de mal-être au travail : elle inclut le stress mais aussi les violences internes (harcèlement moral) et externes (exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés), l'épuisement professionnel... Elle renvoie à des contextes très variés : surcharge de travail, contraintes excessives de temps, perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs.

Le rapport du Centre d'analyse stratégique, intitulé « *La santé mentale, l'affaire de tous* »<sup>(1)</sup>, souligne, en effet, que les risques psychosociaux « *recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les qualifie de " psychosociaux " car ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail, bien qu'ils ne relèvent pas systématiquement dans les faits de la santé mentale* ».

**Le champ des risques psychosociaux reste donc difficile à circonscrire, car il recouvre des réalités diverses et l'appréciation de la souffrance au travail est subjective car elle dépend de la perception propre de chaque individu.** C'est pourquoi le Gouvernement et les partenaires sociaux

<sup>1</sup> () « La santé mentale, l'affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de vie », Centre d'analyse stratégique, rapport remis au Premier ministre en novembre 2009.

font aujourd'hui de la mesure et de la définition des risques psychosociaux une priorité.

## 2.- Le travail : un rôle central dans la construction de l'individu

En France, la reconnaissance des risques psychosociaux et de leur impact sur la santé mentale a été tardive. Pourtant, dès 1980, dans un ouvrage intitulé « *Travail, usure mentale – de la psychopathologie à la psychodynamique du travail* », M. Christophe Dejours a mis en évidence les effets délétères de l'organisation du travail sur la santé mentale.

De même, Mme Marie Pezé, psychanalyste, a souligné l'importance du travail pour la construction identitaire. Le travail occupe, en effet, une place centrale pour l'accomplissement et la construction personnelle : il permet de « se créer » au quotidien et c'est un lieu privilégié de relations avec autrui. De plus, il « *participe à la construction ou à la déconstruction de [la] société, en affecte profondément les règles de fonctionnement.* »<sup>(1)</sup> Si le travail prend la forme de surcharge et de critiques répétées ou de harcèlement, il atteint l'identité même de la personne concernée.

En France, le rôle du travail dans la construction de l'individu est particulièrement important car les salariés ont une relation plus affective et plus forte à leur travail que dans d'autres pays européens. Ainsi, selon une enquête du Centre d'études de l'emploi<sup>(2)</sup>, plus de la moitié des Français sont « *tout à fait d'accord* » avec l'idée que le travail est nécessaire pour développer pleinement ses capacités. C'est le pourcentage le plus élevé d'Europe<sup>(3)</sup>.

Ajoutons que les attentes formulées par les générations qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail portent de manière privilégiée sur les conditions de travail, souvent avant bien d'autres considérations. Il semble que les futurs salariés de nos entreprises ne soient pas prêts à travailler dans des conditions identiques à celles qu'ont connues leurs parents, et dont ils considèrent qu'elles les ont largement usés. Nous pouvons en tirer deux réflexions, liées à la centralité du travail dans la construction des personnes :

– premièrement, un tel accroissement des demandes en termes de santé au travail est certainement une bonne nouvelle pour la qualité de la vie de tous, mais posera – c'est d'ailleurs déjà le cas – à bon nombre d'entreprises des difficultés d'adaptation importantes ;

– deuxièmement, il est certain que la situation de crise et la pénurie d'emplois qui l'accompagne ne permet pas à ce genre de demandes d'être formulée de manière fermement exigeante. Pour autant, il y a fort à parier que le

---

<sup>1</sup> () PEZÉ (Marie) « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés, journal de la consultation " *Souffrance et Travail* " » Pearson, 2008.

<sup>2</sup> () DAVOINE (Lucie), MÉDA (Dominique) « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », centre d'études pour l'emploi, février 2008.

<sup>3</sup> () *Ils sont moins de 20 % à partager cette opinion en Grande-Bretagne, en Suède et en Finlande.*

retour d'une situation de l'emploi plus normale conjugué avec le renforcement de cette demande pourrait placer à terme bon nombre d'entreprises dans une vraie difficulté à recruter. Les difficultés semblables rencontrées il y a quelques années par les entreprises du secteur du bâtiment (tout autant que les solutions trouvées par le biais de la négociation collective dans ce secteur d'activité) doivent inciter à la réflexion. Du reste, quelques entreprises ont d'ores et déjà constitué, la plupart du temps au sein de leur direction des ressources humaines, une direction (ou un service) de la santé au sein de l'entreprise. Plus généralement, il se profile que les questions liées à la santé dans l'entreprise deviendront dans quelque temps éminemment stratégiques.

## **B.– DES RISQUES RÉPANDUS DONT LA MESURE DEMEURE PERFECTIBLE**

### **1.– Des risques répandus en France comme en Europe**

#### ***a) Des risques répandus***

Il est difficile de mesurer le stress au travail mais les statistiques actuelles montrent que de plus en plus d'actifs souffrent de troubles psychosociaux dans leur vie professionnelle. **En France, les consultations pour risque psychosocial sont ainsi devenues en 2007 la première cause de consultation pour pathologie professionnelle** <sup>(1)</sup>.

Selon la seconde édition du baromètre annuel de l'Observatoire de la vie au travail (OVAT) <sup>(2)</sup>, 65 % des salariés se sentent exposés au stress dans leur entreprise (contre 55 % en 2009). De même selon un sondage réalisé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et l'institut CSA <sup>(3)</sup>, 41 % des salariés se déclarent stressés dans leur quotidien et 60 % attribuent ce stress à leur vie professionnelle.

La multiplication des consultations hospitalières spécialisées dans la prise en charge de la souffrance au travail témoigne de cette évolution. La première a été mise en place à Nanterre en 1997, aujourd'hui, il en existe 28 en France.

#### ***b) Des pathologies d'une nature et d'une gravité très variables***

Comme l'ont montré M. Michel Gollac, directeur de recherche au Centre d'études de l'emploi et M. Serge Volkoff, directeur du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail, lors de leur audition par la mission d'information, si les suicides au travail ont focalisé l'attention des médias, ils ne

---

<sup>1</sup> () Source : Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail.

<sup>2</sup> () Cette enquête a été menée par M@rs-lab, cabinet spécialisé dans la prévention des risques sociaux et le management de la performance sociale, en collaboration avec l'Institut de médecine environnementale (IME) et en partenariat avec l'Express. 6 700 salariés français ont participé à cette enquête menée de juin à juillet 2010.

<sup>3</sup> () Sondage réalisé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et l'institut CSA auprès de 1000 salariés du 25 mars au 1<sup>er</sup> avril 2009.

constituent malheureusement que la « *partie émergée de l'iceberg* » de la question des risques psychosociaux tant les maladies causées par le stress au travail touchent de nombreuses personnes et connaissent une progression importante.

Les effets du stress sur la santé sont clairement identifiés et reconnus. L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail montre un consensus des partenaires sociaux sur ce sujet « *L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. (...) Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé* ».

Comme le montrent les travaux de M. Christophe Dejours, psychanalyste, les risques psychosociaux peuvent altérer la santé dans toutes ses dimensions : mentales (troubles du sommeil, suicide...), physiques (trouble musculo-squelettique, accidents cardio-vasculaires), et sociale (perte de compétence, renoncement à la formation...).

Dans son ouvrage « *Travail, usure mentale* »<sup>(1)</sup>, M. Christophe Dejours pointe l'accroissement de plusieurs pathologies liées au travail :

– *les pathologies de surcharge*, provoquées par l'augmentation des contraintes de cadences et de productivité : les troubles musculo-squelettiques, les lésions par efforts répétitifs, les lésions d'hypersollicitation ;

– *le « karôshi »*<sup>(2)</sup>, qui désigne une mort subie par accident vasculaire alors que le sujet n'a aucun antécédent et ne présente comme seul facteur de risque que la surcharge de travail ;

– *le « burn-out »*<sup>(3)</sup>, ou « syndrome d'épuisement professionnel » qui se manifeste par l'épuisement, le découragement ainsi qu'une dévalorisation de soi ou une dépression ;

– *les affections post-traumatiques* provoquées par une confrontation fréquente à la violence et aux agressions ;

– *les violences pathologiques*, qui ont pour conséquence que les agents deviennent eux-mêmes des agresseurs (troubles de la conscience, confusion mentale, état de délire) ou retournent cette violence contre eux-mêmes (suicides) ;

– *les pathologies cognitives*, provoquées par de nouvelles formes d'organisation du travail : troubles du jugement, de la mémoire, désorientation spatio-temporelle...

Le baromètre « santé 2005 » montre que parmi les affections déclarées, une part significative des personnes stressées déclare avoir ressenti un ou plusieurs symptômes parmi lesquels des tensions musculaires (29 %), des troubles du

<sup>1</sup> () DEJOURS (Christophe) « Travail, usure mentale – de la psychopathologie à la psychodynamique du travail » Bayard, 1980.

<sup>2</sup> () Le terme japonais « Karoshi » signifie littéralement « mort par excès de travail ».

<sup>3</sup> () À l'origine, « burn-out » est un terme de l'industrie aérospatiale. Il désigne une fusée à carburant solide montant à vive allure puis qui retombe à terre et explose, lorsque le combustible est « burn out » (épuisé). Il a été ensuite utilisé dans la littérature médicale anglo-saxonne, sous le terme de « burn out syndrome » pour désigner un état d'épuisement professionnel.

sommeil (25 %), de l'anxiété (25 %), une baisse de vigilance (12 %). La prise de médicaments psychotropes à la suite d'une situation de stress professionnel concernerait 13 % des hommes et 22,9 % des femmes. Selon la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés, 20 % des causes des arrêts maladie de plus de quarante-cinq jours seraient liées à des troubles psychosociaux.

Plusieurs états pathologiques ont pu être mis en relation avec le stress :

– **les troubles musculo-squelettiques** peuvent être liés à des situations de stress au travail : ils sont la première cause de reconnaissance de maladie professionnelle en France pour les personnes âgées de quarante à soixante ans, le nombre de cas étant en progression continue depuis plus de dix ans <sup>(1)</sup>. Leur coût représentait plus du tiers des indemnisations du régime général au titre des maladies professionnelles en 2008 ;

– les relations entre certains facteurs professionnels de stress et le risque de **maladies cardio-vasculaires** ont été également étudiées : a été ainsi démontré un risque accru de maladies coronariennes, d'accidents vasculaires cérébraux et même de décès par maladies cardio-vasculaires chez des personnes en situation de « *job strain* », c'est-à-dire exerçant une activité professionnelle stressante sans disposer de grandes marges de manœuvre ;

– des situations de stress chronique pourraient également, selon l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), se traduire par de l'obésité abdominale, une résistance à l'insuline, de l'hypertension artérielle, une augmentation du taux de cholestérol ou le développement de triglycérides.

### ***c) Des risques qui touchent toutes les catégories socioprofessionnelles***

Selon la seconde édition du baromètre annuel de l'Observatoire de la vie au travail (OVAT), les petites et moyennes entreprises de 50 à 250 salariés sont les plus exposés aux risques psychosociaux <sup>(2)</sup>. En outre, les personnes âgées de trente-cinq à quarante-cinq ans sont les plus stressées et les plus affectées par leur condition de travail <sup>(3)</sup> et les femmes sont plus fréquemment exposées au « *job strain* » <sup>(4)</sup>. Pourtant, même si des différences apparaissent selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la catégorie socioprofessionnelle, l'âge ou le sexe des travailleurs, le stress touche l'ensemble des catégories de salariés.

---

<sup>1</sup> () En 2007, 34 200 nouveaux cas ont été indemnisés, contre 18 264 cas déclarés en 2001

<sup>2</sup> () Ce résultat est corroboré par le sondage réalisé par l'ANACT et le CSA en 2009 qui montre que plus l'organisation du travail est complexe plus elle génère du stress : les salariés des petites entreprises apparaissent moins affectés par le stress puisque 68% des salariés des très petites entreprises se déclarent non stressés.

<sup>3</sup> () Source : seconde édition du baromètre annuel de l'Observatoire de la vie au travail (OVAT).

<sup>4</sup> () Source : enquête SUMMER 2003.

**Les managers, en raison de leur fonction d'encadrement, n'échappent pas aux risques psychosociaux, bien au contraire.**

Le sondage réalisé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et l'institut CSA <sup>(1)</sup> montre que le taux de personnes se déclarant stressées est de **47 % pour les catégories socioprofessionnelles supérieures et 57 % pour les cadres supérieurs** contre 41 % pour l'ensemble des salariés. Ainsi, les catégories socioprofessionnelles supérieures sont 40 % à attribuer leur stress à une charge de travail trop importante (contre 36 % pour l'ensemble des sondés), 18 % se sentent seuls dans leur travail (contre 15 % pour l'ensemble des sondés) et 45 % considèrent manquer de moyens pour faire leur travail (contre 37 % pour l'ensemble des sondés).

#### ***d) Le délicat décompte des suicides liés à la vie professionnelle***

M. David Le Breton, professeur de sociologie à l'université de Strasbourg, souligne, dans son rapport relatif à la prévention du suicide en France <sup>(2)</sup>, qu'il n'existe pas encore de recensement des suicides sur le lieu de travail ou présentant une forte présomption d'être liés au travail : les études dans ce domaine sont peu nombreuses.

Selon l'Institut national de la santé et de la recherche médicale, 10 000 décès seraient enregistrés chaque année à la suite d'un suicide. Sur ces 10 000 décès, **l'Union nationale de prévention du suicide (UNPS) évalue à environ 400 le nombre de suicides qui seraient liés au travail.** La branche accident du travail-maladies professionnelles de la sécurité sociale ne dénombre les suicides déclarés comme accident du travail que depuis 2007 et selon elle, 107 décès par suicide ont fait l'objet d'une demande de reconnaissance au titre des accidents du travail entre janvier 2008 et décembre 2009 dont **56** pour la seule année 2009 <sup>(3)</sup>. L'incertitude sur le nombre de suicides liés au travail est donc assez considérable. Elle s'explique notamment par la difficulté d'établir un lien certain entre la vie professionnelle et ces suicides, dont les causes sont souvent multiples.

**Pour autant, il doit être clair que cette difficulté, si importante qu'elle soit, ne saurait valoir exonération pour l'entreprise de sa responsabilité en la matière.**

#### ***e) Un coût important pour l'économie***

S'il existe un consensus pour dire que le stress professionnel coûte cher, on dispose de peu d'études scientifiques à ce jour sur ce sujet. Pourtant, en raison

---

<sup>1</sup> () Sondage réalisé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et l'Institut CSA auprès de 1000 salariés du 25 mars au 1<sup>er</sup> avril 2009.

<sup>2</sup> () LE BRETON (David) : rapport du comité de pilotage chargé de proposer des pistes d'amélioration pour la politique de prévention du suicide, présenté à Mme Roselyne Bachelot, ministre de la santé et des sports (mars 2009).

<sup>3</sup> () Seuls les salariés couverts par la branche sont dénombrés, les fonctionnaires, les agriculteurs et les salariés de France Télécom ne sont pas pris en compte.

de leurs conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise (absentéisme, *turn over*<sup>(1)</sup>, baisse de productivité, dégradation du climat social, mauvaise ambiance de travail, démotivation, baisse de créativité), les problèmes de santé mentale engendrent un coût économique important pour l'entreprise comme pour la collectivité.

Selon une étude réalisée en 2002 par l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, en croisant des données macroéconomiques et épidémiologiques de 2000, le stress au travail (dépenses de soins, celles liées à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés) aurait un coût compris entre 830 millions d'euros et 1,6 milliard d'euros. Après une actualisation de cette étude entreprise en 2009 à partir de chiffres de 2007, **l'institut évalue ce coût entre 1,9 et 3 milliards d'euros**<sup>(2)</sup>. Cependant, cette évaluation présente un certain nombre de limites sur lesquelles les auteurs insistent : plusieurs facteurs de stress (reconnaissance, soutien social...) ne sont pas pris en compte, seules certaines pathologies (maladies cardiovasculaires, dépressions et troubles musculo-squelettiques) font partie du champ de l'étude et la dimension du coût lié au mal-être au travail n'a pas été prise en compte. Par conséquent, le coût total serait, en réalité, bien supérieur.

**Le bien-être des salariés dans leur travail est une condition indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise : l'amélioration de la prévention concernant les risques psychosociaux est donc un impératif, non seulement en raison de leur impact sur la santé des salariés, mais aussi en raison de leur coût économique.**

#### *f) Une problématique européenne*

Au sein de l'Union européenne, **28 %** des travailleurs seraient exposés à au moins un facteur susceptible d'affecter de manière défavorable leur bien-être mental, soit **56 millions de personnes**<sup>(3)</sup>. Le stress serait à l'origine de 50 % à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues. En 2002, la Commission européenne a estimé que le coût annuel du stress lié au travail dans l'Union européenne à quinze était de 20 milliards d'euros<sup>(4)</sup>.

Le Bureau international du travail estime, quant à lui, que les pertes de qualité, l'absentéisme et le *turn over* résultant du stress représenteraient entre 3 % et 4 % du PIB des pays industrialisés. L'Organisation mondiale de la santé évalue, quant à elle, que le stress professionnel représenterait pour un pays 2 à 3 % de son PIB.

---

<sup>1</sup> () *Le turn over est le renouvellement du personnel sur un poste de travail.*

<sup>2</sup> () *TRONTIN (Christian), LASSAGNE (Marc), BOINI (Stéphanie), RINAL (Saliha) « Le coût du stress professionnel en France en 2007 » (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles).*

<sup>3</sup> () *Eurostat, Statistics in focus, 2009.*

<sup>4</sup> () *European Commission, Guidance on Work-related Stress, "Spice of life or kiss of death ?" (2002).*

Comme le montre le tableau suivant, l'ensemble des pays de l'Union européenne est concerné par cette problématique.

**POURCENTAGE DE TRAVAILLEURS RAPPORTANT DES PROBLÈMES POUVANT ÊTRE LIÉS À DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS QUELQUES PAYS EUROPÉENS**

*(En %)*

	Union Européenne à 27	Belgique	Danemark	Allemagne	Espagne	France	Italie	Pays-Bas	Autriche	Portugal	Finlande	Suède	Royaume-Uni
<b>Menace de violence physique</b>	3	8,3	5	4,5	4,7	6,9	1,4	12,2	4,6	4,4	12,5	9,7	10,9
<b>Violence physique de la part de collègues</b>	1,8	3,4	3,1	0,5	1	2,8	0,8	6,3	1,8	0,7	1,5	4	3,6
<b>Violence physique de la part d'autres personnes</b>	4,3	5,2	2,4	3,5	3,7	7,1	1	6,6	2,6	3,7	7,1	3,2	7,2
<b>Intimidation, harcèlement</b>	5,1	8,5	7,3	4,1	2,8	7,7	2,3	12	5	3,6	17,2	3,4	5,4
<b>Intentions sexuelles non souhaitées</b>	1,8	1,9	2,8	1,1	0,7	1,5	0,9	1,4	1,8	1,8	2,1	2,5	3,6
<b>Stress</b>	22,3	21	26,7	16	21,4	18,3	27,1	16,2	21	27,6	25,4	37,7	11,8
<b>Anxiété</b>	7,8	6,6	2	1,5	8,4	10,8	12,6	2,6	1,3	13,6	6,6	16,6	6,1
<b>Irritabilité</b>	10,5	12,1	14,4	5,4	11,4	11,4	15	9,6	8,5	16	14,8	14,7	6,2

Source : EUROGIP, Eurofound, Fourth European Working conditions Survey, 2007

## 2.- Une mesure encore perfectible

Deux types d'évaluation sont possibles pour mesurer les risques psychosociaux :

– **une évaluation quantitative au travers d'enquêtes épidémiologiques ou de questionnaires**, fondés notamment sur les modèles de Karasek <sup>(1)</sup> et de Siegrist <sup>(2)</sup>. Mis au point dans les années 80, ces modèles sont des questionnaires qui permettent d'évaluer le niveau de stress des salariés. Le modèle de Karasek permet de faire un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Il s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer pour chaque salarié l'intensité de la demande psychologique à laquelle il est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose, et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail. Le modèle de Siegrist évalue, quant à lui, le déséquilibre entre les efforts consentis et les récompenses obtenues, ainsi que le surinvestissement dans le travail ;

– **une évaluation qualitative** par des entretiens ou des observations sur le terrain. De telles évaluations ont été menées sur la base de questionnaires notamment dans des entreprises comme France Télécom ou Renault. Ce genre d'évaluation se prête néanmoins difficilement à une généralisation et à une appréciation au niveau national.

L'enquête SUMER <sup>(3)</sup>, réalisée par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) en 2003, est le seul outil statistique disponible en France qui fournit une mesure de l'exposition au stress professionnel fondée sur un modèle de référence (c'est-à-dire le modèle de Karasek). En outre, l'enquête « conditions de travail » lancée par la même direction en 1978, puis reconduite en 1984, 1991, 1998 et 2005, et l'enquête SIP (Santé et itinéraire professionnel), lancée fin 2006, témoignent d'une prise en compte grandissante de la problématique des risques psychosociaux, sans qu'un modèle de référence soit plus particulièrement adopté.

**Néanmoins, il n'existe aujourd'hui aucun questionnaire scientifique validé qui prenne en compte l'ensemble des facteurs des risques psychosociaux.**

Le collège d'expertise sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, présidé par MM. Philippe Nasse et Patrick Légeron, a rendu, en mars 2008, un rapport intermédiaire au ministre du travail, des relations, sociales et de la solidarité, M. Xavier Bertrand. Les auteurs retiennent

---

<sup>1</sup> () *Modèle élaboré par M. Robert KARASEK, sociologue, notamment dans un article intitulé « Healthy work : stress, productivity and the reconstruction of the workinglife » (Basic Books, 1990).*

<sup>2</sup> () *Modèle élaboré par M. Johannes SIEGRIST, directeur du département de sociologie médicale de l'université de Düsseldorf.*

<sup>3</sup> () *Surveillance médicale des risques.*

provisoirement six dimensions de risques psychosociaux : les exigences liées à l'exercice du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux et relations de travail, les conflits de valeur, et l'insécurité socio-économique.

Ils soulignent également la difficulté de la mise en place d'un suivi statistique : « *pour pouvoir construire des indicateurs synthétiques pertinents, il faudrait disposer d'un modèle théorique de référence embrassant les différentes dimensions évoquées, et d'une source statistique permettant de valider empiriquement les regroupements d'indicateurs au sein d'une (sous-)dimension ou issus de plusieurs (sous-)dimensions* ». Les conclusions définitives du collège devraient être rendues au cours du premier trimestre 2011.

## II.– DES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX ASSEZ DIVERS

Les différentes enquêtes menées auprès de salariés montrent le caractère multifactoriel des risques psychosociaux. Selon le sondage réalisé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et l'Institut CSA en 2009, les causes du stress sont en premier lieu à rechercher dans l'organisation du travail (41 %), la non-satisfaction aux exigences personnelles (38 %), les relations avec la hiérarchie et les collègues (31 %) ainsi que les changements dans le travail (31 %).

On peut considérer qu'il existe quatre grandes catégories de facteurs de risques psychosociaux : **l'organisation du travail dans les entreprises** (charge de travail, exigences de qualité, latitude décisionnelle), **le management, la reconnaissance au travail** et les **relations entre collègues** (harcèlement moral ou sexuel, collaboration...) et **avec la clientèle, les tensions liées aux conflits de valeurs** et enfin, plus globalement, **les évolutions économiques et sociales récentes**.

### A.– L'ORGANISATION DU TRAVAIL, UN FACTEUR DE RISQUE RÉCURRENT

Si le mal-être au travail peut avoir pour origine des comportements individuels, il peut aussi résulter de l'organisation du travail elle-même qui, en accroissant la pression exercée sur les travailleurs, devient un facteur de stress. Dans ce cas, **c'est surtout une application « aveugle » et sans concertation ni effort de management, de certaines organisations du travail qui peuvent avoir des effets délétères sur la santé mentale.**

#### 1.– L'évolution des modèles d'organisation face à l'intensification du travail et la mondialisation

##### a) *L'intensification du travail*

La mondialisation et la financiarisation de l'économie exacerbent la concurrence entre les entreprises et rendent encore plus prégnante l'exigence de performance économique.

Dans ce contexte, les salariés sont confrontés à une augmentation de leur charge de travail et à une exigence accrue quant à leurs performances, tant individuelles que collectives. Une motivation toujours plus grande leur est demandée. Comme le constate le rapport de la commission de réflexion sur la « souffrance au travail » <sup>(1)</sup> : « dans un contexte très concurrentiel, le " changement " en tant que tel se fait norme dans le monde du travail : la production doit être sans cesse réajustée, de nouveaux modèles conçus et commercialisés plus vite, la pression qui s'exerce directement sur les

---

<sup>1</sup> ( ) Rapport de la commission de réflexion sur la souffrance au travail (décembre 2009).

*personnes est sans précédent. L'entreprise se doit d'être sans arrêt à l'affût des opportunités et de les traiter le plus rapidement possible. »*

L'enquête SUMER précitée montre que 60 % des salariés interrogés estimaient devoir fréquemment interrompre une tâche pour en commencer une autre, 48 % travailler dans l'urgence et 53 % que leur rythme de travail était imposé par une demande à satisfaire immédiatement. De même, selon le sondage réalisé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et l'Institut CSA en 2009, parmi les personnes se déclarant stressées par l'organisation du travail, 36 % invoquent la surcharge de travail, 35 % invoquent le fait de devoir mener plusieurs tâches en même temps et 31 % le fait de manquer de temps pour « souffler ».

Mme Marie Pezé <sup>(1)</sup>, psychanalyste en charge d'une consultation sur la souffrance au travail au centre d'accueil et de soins hospitalier de Nanterre, évoque, dans un ouvrage rassemblant le fruit de son expérience, la souffrance mentale d'une ouvrière dont le travail consiste à visser vingt-sept bouchons à la minute. Seule la rage mise dans ce geste et le fait de ne plus penser en l'accomplissant de manière répétitive lui permettent de tenir la cadence. Cet exemple met en évidence les défenses personnelles mises en place par ces ouvrières, défenses qui ont clairement des effets aliénants et déshumanisants. Tout cela ne peut pas être sans conséquence nuisible à la santé mentale des salariés concernés.

M. Michel Gollac, directeur de recherche au Centre d'études de l'emploi et M. Serge Volkoff, directeur du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail, ont constaté, lors de leur audition par la mission d'information, que l'intensification actuelle de la charge de travail s'accompagnait souvent d'un développement de la normalisation et de nouvelles formes d'évaluation plus contraignantes et plus rigides que par le passé, alors que parallèlement les marges de manœuvre laissées aux salariés sont de plus en plus limitées. Ces différents éléments combinés sont facteurs de risques psychosociaux. Dans le cadre du modèle Karasek, il apparaît clairement que les salariés qui ne disposent pas des marges de manœuvre pour faire face aux exigences du travail sont dans une situation à risque, appelée « *job strain* ». Le rapport sur la santé mentale du Centre d'analyse stratégique « *La santé mentale, l'affaire de tous* » <sup>(2)</sup> constate que ces situations créent des risques d'accident cardio-vasculaire, de troubles musculo-squelettiques et de dépression.

L'intensification du travail peut aussi s'accompagner de changements importants et incessants de l'organisation du travail ou des tâches demandées. La mobilité professionnelle peut avoir des vertus : elle préserve la capacité d'adaptation des individus. Cependant, un rythme de changement excessif ou des

<sup>1</sup> () PEZÉ (Marie) « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés, journal de la consultation " Souffrance et Travail " » Pearson, 2008.

<sup>2</sup> () « La santé mentale, l'affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de vie », Centre d'analyse stratégique, rapport remis au Premier Ministre en novembre 2009.

transformations peu ou pas expliquées aux salariés peuvent être déstabilisants et facteurs de mal-être. La politique de mobilité forcée, géographique et professionnelle, dans l'entreprise France Télécom et ses conséquences actuelles sur la santé mentale de certains de ses salariés montre les effets potentiellement désastreux d'une politique du changement mal expliquée et donc mal vécue par les salariés.

De même la situation actuelle à Pôle emploi, témoigne de l'effet délétère sur la santé des salariés d'une intensification du travail dans un contexte de changements et de restructurations importantes. À la suite de cinq suicides intervenus en décembre 2009, une étude a été menée par le cabinet ISAST (Intervention sociale et alternatives en santé au travail), en s'appuyant sur questionnaire auquel ont répondu 25 000 salariés. Les réponses témoignent d'une situation de travail difficile. Plus de 70 % des agents se plaignent d'une quantité de travail excessive et 61 % estiment recevoir des ordres contradictoires. 90 % indiquent qu'il faut travailler « vite », « intensément », que les « tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard ». Cette situation est profondément liée à l'augmentation importante de la charge de travail – le nombre de chômeurs ayant augmenté de 600 000 en 2009 –, mais aussi à la transformation de leurs métiers qu'ont connue les agents des associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (ASSEDIC) et de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE), lors de la création de Pôle emploi.

En règle générale, le caractère soudain – et parfois brutal – des changements de métiers ou d'organisation place les salariés dans une situation de fragilité difficilement supportable. Lorsque par ailleurs ces changements ne sont pas accompagnés, les conditions sont réunies pour que les facteurs habituellement porteurs de risques psychosociaux jouent à plein.

### ***b) L'évaluation individuelle des performances et l'exigence d'une qualité totale***

Certains aspects de l'organisation actuelle du travail, et plus sûrement la manière dont les managers la font vivre, peuvent menacer la santé mentale des salariés quand elle favorise la concurrence entre collègues et qu'elle porte atteinte au « vivre ensemble » sur le lieu de travail.

M. Christophe Dejourné a mis en évidence les effets néfastes de l'évaluation individuelle des performances : celle-ci met les travailleurs dans une situation de concurrence généralisée. Le système de primes et de sanction qui y est souvent associée introduit défiance et concurrence entre les travailleurs : « Si l'on ajoute à l'évaluation individualisée des performances, la menace du placard, de la mutation d'office, de la disgrâce ou du licenciement, la méthode génère non seulement le chacun pour soi, mais fait rapidement apparaître, au-delà de la « saine émulation », des conduites de concurrence et de rivalités qui vont jusqu'aux conduites déloyales : rétention d'information, fausses rumeurs, crocs-

*en-jambe, etc.* »<sup>(1)</sup> Cette tendance met en échec les stratégies de défense collective face aux contraintes du travail et développe une grande solitude au travail. L'auteur constate également que les comportements de harcèlement au travail ne sont pas nouveaux, mais que les victimes de harcèlement sont en revanche plus nombreuses car elles sont seules et ne reçoivent pas de soutien de leurs collègues de travail. La multiplication des suicides résulte de « *l'expérience atroce du silence des autres, de l'abandon par les autres, du refus de témoigner des autres, de la lâcheté des autres.* ».

M. Christophe Dejours a aussi souligné l'impact sur la santé mentale de l'exigence de « qualité totale » qui est apparue dans le monde du travail. Il résulte de cette exigence un accroissement important de la charge de travail et un développement de la fraude, c'est-à-dire des dissimulations sur le résultat réel du travail avec ses retards, ses imprévus ... Cette « fraude » à laquelle sont conduits les travailleurs par leur hiérarchie au nom de l'image de marque de l'entreprise ou de l'établissement les conduit à « *trahir l'éthique professionnelle, puis à faire l'expérience de se trahir soi-même* ».

Mme Danièle Linhart, sociologue, s'est penchée sur « *l'éthique de dévouement* »<sup>(2)</sup> que certains managers ont développée dans leur entreprise et qui impose aux travailleurs un dévouement et un investissement dans leur travail toujours plus importants. Les travailleurs sont désormais « *confinés dans le périmètre de la rentabilité de leur entreprise et de leur satisfaction narcissique. (...) En concurrence permanente les uns avec les autres, ils s'épuisent dans la quête éperdue de cette excellence qu'on leur demande, de cette toute-puissance qu'on leur fait miroiter* ». Cette situation peut les conduire à faire primer l'intérêt de la société sur celui des clients ou de l'intérêt général, ce qui les conduit à l'autodépréciation.

Ces différents développements, les situations qui y sont décrites, renseignent sur un point essentiel : si les organisations de travail peuvent être en elles-mêmes porteuses de facteurs dépersonnalisants, il n'y a en la matière aucune « malédiction ». Beaucoup des solutions à envisager pour se prémunir contre l'apparition de risques psychosociaux se trouvent dans la manière dont les équipes sont dirigées et dans les valeurs affichées par l'encadrement. Evidemment, lorsque les métiers exposés ou difficiles sont pratiqués dans des circonstances peu respectueuses des personnes et de leurs attentes, toutes les conditions sont réunies pour qu'apparaissent les pathologies sociales.

## 2.- Les nouvelles technologies et les conditions de travail

Il n'y a pas, a priori, de nouvelles technologies ou d'organisation de l'espace de travail qui soient en soi pathogènes. **Cependant, certaines formes d'organisation de l'espace de travail et une utilisation trop systématique des**

---

<sup>1</sup> () DEJOURS (Christophe), BEGUE (Florence) : « Suicide et travail : que faire ? » (Presses Universitaires de France, 2009)

<sup>2</sup> () LINHART (Danièle) : « Salariés du privés : une " éthique de dévouement " exigée au nom de l'entreprise », *Stress et risques psychosociaux au travail, Problèmes économiques et sociaux*, n° 965, octobre 2009.

**nouvelles technologies peuvent aggraver le stress ou la situation d'isolement des salariés.** Le rapport de la commission de réflexion sur la « souffrance au travail » constate ainsi <sup>(1)</sup> : « *En réalité, ce n'est pas l'outil numérique en lui-même qui crée la souffrance, c'est l'organisation du travail qui est associée à l'usage de ces outils qui est à la source du mal-être. La souffrance provient donc d'usages non appropriés ou non maîtrisés de la technologie et non pas de la technologie en tant que telle.* »

Ainsi, la mise en place de vastes espaces de travail ouverts sans lieux de convivialité ou de récupération, ou d'une communication au sein d'une équipe exclusivement faite par internet, peut être facteur de risques psychosociaux, parce qu'elle peut porter atteinte aux collectifs de travail. De même, une utilisation à mauvais escient des services de messagerie transitant par courriels ou de la téléphonie mobile peut avoir des conséquences négatives sur les conditions de travail, notamment celles des cadres, en estompant la frontière entre vie professionnelle et vie privée.

Mme Marie Pezé, psychanalyste, souligne, quant à elle, les effets nocifs sur le psychisme de certaines dérives de l'organisation de l'espace de travail en racontant l'expérience d'une de ses patientes <sup>(2)</sup> : « *Solange dit qu'elle reste un an sans bureau, sans vestiaire, sur un plateau de vingt personnes. La mode est à la disparition du bureau individuel, aux open-spaces avec l'absence de place attribuée. Moins coûteux financièrement, paraît-il. Mais si coûteux psychologiquement. Comment fait-on tous les jours pour se repositionner dans un nouvel espace, réinstaller ses outils de travail, travailler dans un espace anonyme, désobjectivé, sans photos, sans objets personnels, alors même que pour accomplir le travail, la subjectivité est convoquée de manière incontournable ?* »

## **B.- LE MANAGEMENT ET LES RELATIONS PERSONNELLES**

### **1.- Le rôle déterminant du management dans l'apparition des risques psychosociaux**

**Le management joue un rôle essentiel dans l'apparition du stress au travail.** MM. Henri Lachmann et Christian Larose et Mme Muriel Pénicaud, dans leur rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail <sup>(3)</sup>, partagent le même constat : « *la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne peut pas s'externaliser. Au quotidien, le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend les décisions au plus près des salariés, en est le premier garant. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise : c'est lui qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés et qui informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise.* »

---

<sup>1</sup> () Rapport de la commission de réflexion sur la souffrance au travail (décembre 2009).

<sup>2</sup> () PEZÉ (Marie) « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés, journal de la consultation " Souffrance et Travail " » Pearson, 2008.

<sup>3</sup> () LACHMANN (Henri), LAROSE (Christian), PÉNICAUD (Muriel) : « Bien-être et efficacité au travail, dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » (février 2010).

Or, en France, les salariés évaluent souvent de façon négative les relations entre employés et managers. Selon une enquête réalisée auprès de managers <sup>(1)</sup> à la question « *les relations entre employés et employeurs sont-elles conflictuelles ou coopératives ?* », la France arrive en quatre-vingt-dix-neuvième position dans un classement comprenant cent deux pays <sup>(2)</sup>.

Un consensus se dégage aujourd’hui sur les lacunes actuelles de la formation des managers en matière de santé et de gestion des ressources humaines. C’est ainsi le constat dressé par M. William Dab dans son rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail <sup>(3)</sup>. Celui-ci cite notamment une phrase entendue lors des auditions menées dans le cadre de sa mission : « *Pendant longtemps, la preuve de la compétence, c’est qu’on était odieux avec ses collaborateurs.* » Il constate d’après une étude de la direction de l’animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère chargé du travail que les actions de formation et d’information sur les risques professionnels sont lacunaires et qu’elles dépendent de la taille des entreprises.

**PART DES SALARIÉS AYANT REÇU UNE FORMATION OU UNE INFORMATION SUR LES RISQUES PROFESSIONNELS DANS L’ANNÉE PRÉCÉDANT L’ENQUÊTE <sup>(4)</sup>**

(En %)

Taille des établissements	Information sur les risques *	Formation sécurité <sup>(1)</sup>	Information ou formation	Consignes de sécurité écrites	dont appliquées complètement
1 à 9 salariés	15	8	19	24	70
10 à 49 salariés	16	13	23	35	62
50 à 499 salariés	20	20	32	48	64
500 à 999 salariés	22	26	38	52	62
1 000 salariés et plus	25	32	43	58	66
Taille inconnue	17	18	28	38	60
<b>Ensemble</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>43</b>	<b>63</b>

\* douze derniers mois

Source : DARES-INSEE, Enquête sur les conditions de travail (2005)

<sup>1</sup> () Global competitiveness Report (2004).

<sup>2</sup> () « La santé mentale, l’affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de vie », Centre d’analyse stratégique, rapport remis au Premier Ministre en novembre 2009.

<sup>3</sup> () DAB (William) : « La formation des managers et ingénieurs en santé au travail », rapport remis à M. Xavier Bertrand, ministre du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité et à Mme Valérie Pécresse, ministre de l’enseignement supérieur et de la recherche (juillet 2008).

<sup>4</sup> () Lecture : 15 % des salariés des établissements comprenant entre 1 à 9 salariés ont reçu une information sur les risques professionnels au cours des douze derniers mois. 24 % disposent de consignes de sécurité écrites. 70 % des salariés disposant de consignes de sécurité disent pouvoir les appliquer concrètement.

MM. Henri Lachmann et Christian Larose et Mme Muriel Pénicaud dans leur rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail <sup>(1)</sup> constatent, quant à eux, que la formation proposée dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, ainsi que dans les cursus universitaires, n'est pas une formation à la conduite des équipes. Selon une enquête réalisée par la commission des titres d'ingénieur <sup>(2)</sup> : 65 % des ingénieurs estiment que leur formation initiale ne les a pas préparés à « *s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer* » et seuls 15 % s'estiment sensibilisés par leurs études « *aux relations sociales* ».

Malheureusement, les responsables des grandes écoles entendus par la Mission d'information jugent quant à eux suffisante la sensibilisation au management que reçoivent leurs étudiants. Selon leurs propres dires, cette sensibilisation ne fait l'objet d'aucun cours théorique, ne constitue pas une matière identifiable dans le cursus, et n'entre pas dans le flot des évaluations. En particulier dans les écoles d'ingénieurs, la formation au management apparaît d'abord inutile, puis dans une large mesure irréalisable, le management étant considéré comme une discipline « non scientifique », peu ou pas documentée, et ne pouvant en fait s'apprendre que par la pratique. Il est vrai que la France, à la différence du Canada, par exemple, ne donne pas aux risques psychosociaux en particulier et à la santé au travail en général, la place qu'ils devraient occuper dans les programmes de recherche et dans les publications. À regarder la manière dont les pouvoirs publics, les entreprises et les universités canadiens sont unis pour porter les travaux portant sur la santé psychologique au travail, on reste songeur devant les manques de notre système éducatif supérieur.

Par ailleurs, le management peut être source de troubles psychosociaux quand les salariés sont victimes de harcèlement moral. Ainsi, selon une étude de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère chargé du travail publiée en mai 2008, sur 25 000 salariés interrogés, 17 % déclarent être l'objet d'un comportement systématiquement hostile de la part d'une ou plusieurs personnes dans leur travail, 1,9 % estiment qu'ils subissent, dans leur emploi actuel, des atteintes dégradantes de la part d'une ou plusieurs personnes, 8,9 % constatent être confrontés à un déni de reconnaissance de leur travail et 6,5 % déclarent être concernés par des comportements méprisants.

## **2.- Les relations avec le public**

Selon l'enquête SUMER précitée, 10,2 % des salariés vivent régulièrement des situations de tensions dans leurs rapports avec le public, 42,2 % estiment être exposés à un risque d'agression verbale et 19 % à un risque d'agression physique. Sont particulièrement vulnérables les salariés travaillant à un guichet, dans un standard ou un secrétariat (28 % ont subi une agression verbale ou physique), ceux

---

<sup>1</sup> () LACHMANN (Henri), LAROSE (Christian), PÉNICAUD (Muriel) : « Bien-être et efficacité au travail, dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » (février 2010).

<sup>2</sup> () Étude réalisée par la commission des titres d'ingénieur auprès de 50 000 anciens diplômés d'écoles d'ingénieur (CTI Infos n°3, octobre 2008).

qui exercent des fonctions commerciales (27 %) médicales et d'enseignement (33 %).

Le rapport du groupe de travail présidé par M. Michel Gollac sur les indicateurs provisoires de risques psychosociaux au travail <sup>(1)</sup> met en évidence l'effet sur la santé mentale de la « *facticité des émotions* ». Ce phénomène est présent notamment dans le secteur du tourisme ou du commerce, où les salariés doivent avoir l'air enjoué. Les salariés peuvent avoir le sentiment de « mimer » mécaniquement des émotions, ce qui peut avoir un impact psychologique. Ainsi, selon l'enquête SIP 2007, 42,2 % des personnes interrogées déclarent devoir « *toujours* » ou « *souvent* » « *cacher [leurs] émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur* ».

Une étude menée par l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles en 2007 sur le travail dans les centres d'appel téléphoniques va dans le même sens. Elle fait figurer le contact répété avec le public comme facteur de risques psychosociaux : « *le travail de téléopérateur impose d'afficher des émotions (« sourire au téléphone », calme, cordialité forcée, empathie...) qui ne sont pas nécessairement ressenties. Sur le long terme, la dissimulation des émotions réelles (agacement, fatigue, colère...) crée des tensions qui peuvent conduire à des troubles psychologiques.* » <sup>(2)</sup>

### **C.- LE RESSENTI DES SALARIÉS AU TRAVAIL : DU CONFLIT DE VALEURS À LA PERTE DE SENS**

Les conflits de valeur dans le travail peuvent aussi constituer des facteurs de risques psychosociaux. Ces conflits peuvent apparaître quand les salariés ont le sentiment de trahir leurs valeurs morales ou leur conscience professionnelle dans le cadre de leur travail, comme par exemple quand un agent commercial doit vendre un produit coûteux à une personne dont il sait qu'elle n'en aura pas l'usage, ou dont elle n'a pas les moyens. C'est aussi le cas quand les exigences de rendement sont vécues comme incompatibles avec la recherche d'un travail de qualité.

Le rapport du groupe de travail présidé par M. Michel Gollac sur les indicateurs provisoires de risques psychosociaux au travail <sup>(3)</sup> retient deux indicateurs illustrant cette dimension. Le premier concerne les conflits éthiques : selon l'enquête SIP menée en 2007, 33,5 % des actifs occupés estiment qu'ils doivent « *toujours* », « *souvent* » ou « *parfois* » faire dans leur travail « *des choses [qu'ils]*

---

<sup>1</sup> () « Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail », rapport remis par le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail au ministre du travail (octobre 2009).

<sup>2</sup> () Dossier « Travail en centres d'appels téléphoniques » sur le site internet de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale.

<sup>3</sup> () « Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail », rapport remis par le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail au ministre du travail (octobre 2009).

*désapprouvent* » (vente abusive, sanction ou licenciement, des équipiers, etc.). Le second concerne la « qualité empêchée ». Selon l'enquête SIP, 15,3 % des actifs occupés disent n'avoir que « parfois » ou « jamais » « les moyens de faire un travail de qualité ».

#### D.- L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES PLUS GLOBALES

Les évolutions économiques et sociales récentes peuvent aussi accroître le stress et le mal-être au travail. Ainsi, la crise économique actuelle joue très probablement un rôle aggravant dans le développement de troubles psychosociaux.

Le plan d'urgence sur le stress a permis de mettre en évidence que les entreprises touchées par la crise sont manifestement celles où les risques psychosociaux surgissent plus aisément et celles où il est plus délicat de mettre en place des actions pour améliorer les conditions de travail des salariés. De même, les restructurations sont source d'incertitudes et d'insécurité et génératrices de risques psychosociaux, en particulier dans un contexte où elles sont de plus en plus rapides et peu ou pas concertés. Lorsque la restructuration se traduit par des réductions d'effectifs, outre l'impact sur les personnes ayant perdu leur emploi, on découvre l'existence de ce que l'on nomme « le syndrome du survivant », qui affecte les salariés non licenciés : ceux-ci éprouvent un sentiment de culpabilité, la peur de ne pas pouvoir faire face aux exigences de la nouvelle organisation et à une charge accrue de travail avec un nombre réduit de personnes.

La situation économique peut aussi être facteur de troubles psychosociaux quand elle empêche un salarié insatisfait par sa vie professionnelle ou soumis à une pression trop forte de changer de travail. Cette situation est résumée par les propos de Mme Marie Pezé<sup>(1)</sup>, psychanalyste : « *je m'interroge sur la situation d'impasse psychique que constitue l'impossibilité de démissionner d'un poste sous peine de perdre tous ses droits sociaux, son allocation chômage et, à terme, sa sécurité sociale. Et sur la même impossibilité de répondre aux humiliations, aux remarques, aux critiques sous peine de licenciement pour faute.* » Certes, le droit de la faute professionnelle et des motifs de licenciement ne permet pas de sanctionner ni de licencier un salarié – a fortiori pour faute – du simple fait qu'il aurait critiqué sa hiérarchie ou qu'il se serait défendu dans des situations humiliantes pour lui. Pour autant, on ne peut ignorer que ce ressenti est présent chez les salariés.

Dans un rapport d'information du Sénat sur « *le mal-être au travail* »<sup>(2)</sup>, M. Gérard Dériot cite plusieurs facteurs économiques qui se conjuguent pour rendre plus difficile la formation de liens sociaux dans les entreprises : le

---

<sup>1</sup> () PEZÉ (Marie) « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés, journal de la consultation " Souffrance et Travail " » Pearson, 2008.

<sup>2</sup> () DÉRIOT (Gérard) : rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales du Sénat par la mission d'information sur le mal-être au travail, n° 642 ( juillet 2010).

développement de la sous-traitance, le recours accru aux contrats à durée déterminée et à l'intérim, les mobilités obligatoires, les fréquentes réorganisations de services ou d'unités de production, la réduction des temps de pause et des moments de convivialité et l'utilisation des outils numériques.

En outre, l'éclatement de la structure familiale, le faible engagement dans les partis politiques et le recul du syndicalisme affaiblissent les appartenances collectives et privent les salariés de points d'appui quand leur situation professionnelle se dégrade. Certaines évolutions de la vie quotidienne peuvent aussi avoir un impact sur la vie professionnelle (augmentation du temps de transport <sup>(1)</sup>, « double journée » pour les femmes ...).

### E.- UNE ÉTUDE DE CAS : L'ENTREPRISE FRANCE TÉLÉCOM

France Télécom est devenu le symbole du mal-être au travail en France, en raison d'une dramatique série de suicides survenus depuis quelques années. En effet, le nombre de suicides de salariés de France Télécom s'est élevé à 32 <sup>(2)</sup> en 2008 et 2009 et à 23 entre janvier et septembre 2010 <sup>(3)</sup>.

Autre témoin du malaise profond existant dans cette entreprise, la démission, en novembre et décembre 2009, de plusieurs médecins du travail déplorant le manque de moyens pour venir en aide aux salariés. Ainsi, un médecin du travail démissionnaire note, dans une lettre adressée, le 10 novembre, à sa direction de Lyon : « *Durant ces deux années d'exercice, je n'ai pu faire que le constat d'une adaptation forcée de l'homme au travail, suite à des fermetures de service, des suppressions de poste de travail, des mutations fonctionnelles ou géographiques imposées* » <sup>(4)</sup>.

Le lien entre ces suicides et l'organisation du travail à France Télécom est aujourd'hui établi. Ainsi, l'inspection générale des affaires sociales, saisie par M. Xavier Darcos, alors ministre du travail, a recommandé que quatre <sup>(5)</sup> des sept cas de suicides ou tentatives de suicide qui lui ont été soumis soient requalifiés en accidents de service.

En outre, un rapport de l'inspection du travail, transmis au procureur de la République de Paris en février dernier, évoque de possibles infractions pour « *mise en danger d'autrui du fait de la mise en œuvre d'organisations du travail de nature à porter des atteintes graves à la santé des travailleurs* », ainsi que des « *méthodes de gestion caractérisant le harcèlement moral* ». À la suite de ce rapport, une information judiciaire pour mise en danger d'autrui et harcèlement a été ouverte, le 9 avril 2010, par le parquet de Paris.

---

<sup>1</sup> () Ainsi, d'après une étude menée par l'entreprise Regus, 21 % des actifs français passeraient plus de 90 minutes par jour dans les transports entre leur domicile et leur lieu de travail.

<sup>2</sup> () Les Échos, 12 avril 2010.

<sup>3</sup> () Le Monde, 23 septembre 2010.

<sup>4</sup> () Le Monde Économie, 1<sup>er</sup> décembre 2009.

<sup>5</sup> () Il s'agit plus précisément de trois suicides et d'une tentative.

## LE RAPPORT DE L'INSPECTION DU TRAVAIL SUR FRANCE TÉLÉCOM

L'auteur du rapport, Mme Sylvie Catala, inspectrice du travail, constate que le plan ACT, volet relatif aux ressources humaines du plan NexT mis en œuvre par M. Didier Lombard, alors président-directeur général, prévoyait la suppression de 22 000 emplois et le changement de métiers pour 10 000 salariés. Un plan de sauvegarde de l'emploi ou un accord de gestion prévisionnel des emplois et des compétences aurait donc dû être mis en œuvre, ce qui n'a pas été le cas.

L'inspectrice constate : « *il ressort des différents cas étudiés et du rapport Technologia que l'employeur a mis en œuvre des méthodes de gestion du personnel qui ont eu pour effet de fragiliser psychologiquement les salariés et de porter atteinte à leur santé physique et mentale* ». Elle rappelle que la direction de l'entreprise a été alertée à plusieurs reprises de la gravité de la situation par les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, les médecins du travail, et dans certains cas, par l'inspection du travail et les centres régionaux d'assurance maladie, sans que des réponses adaptées soient apportées.

L'entreprise elle-même a pris conscience de la gravité de la situation en demandant, en septembre 2009, au cabinet Technologia d'établir un diagnostic et de proposer un plan d'actions. Son rapport, remis le 21 mai 2010 à la fois à la direction et aux syndicats, s'est appuyé sur un questionnaire auquel ont répondu plus de 80 000 des 102 843 salariés du groupe et sur mille entretiens qualitatifs, résultat impressionnant et significatif. Il dénonce la « *néo-taylorisation du travail* » comme source du malaise à France Télécom et souligne « *la profondeur de la crise qui se poursuit encore* ». Le rapport critique la multiplication des processus, le découplage entre la conception et l'exécution, l'informatisation à l'extrême, la déconnexion entre le client et le salarié, facteurs qui ont tous été une source d'augmentation du stress et des risques psychosociaux.

L'autre source du malaise social détectée par le cabinet Technologia tient à la « *volatilité de l'organisation* » qui s'apparente à « *une politique du mouvement pour le mouvement* ». La politique de « *mobilité forcée* » géographique ou de métier, aurait eu pour conséquence, selon les experts du cabinet, « *une perte de repères* » mais aussi de « *confiance dans la direction* », ainsi qu'un affaiblissement du lien social. Le plan « *ACT* » aurait provoqué « *un profond traumatisme chez France Télécom* ».

**Mais il est également important de rappeler que l'évolution très brutale du contexte économique et technologique de l'entreprise car celle-ci explique aussi, en partie, le profond malaise que connaissent aujourd'hui les salariés de l'entreprise.** France Télécom a, en effet, connu :

– **Pouverture à la concurrence**, qui a fait passer, en quelques années, cette société du statut d'entreprise publique à celui d'entreprise privée, cotée en bourse et détenue à moins de 27 % par l'État. L'ensemble des activités de l'entreprise est aujourd'hui concerné par la concurrence ;

### L'ÉVOLUTION DU STATUT DE FRANCE TÉLÉCOM

L'évolution du statut de France Télécom a été le suivant :

– la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et à France Télécom a transformé France Télécom en un « *exploitant de droit public* », doté d'une personnalité morale distincte de l'État et d'une autonomie financière ;

– la loi n° 96-660 du 26 juillet 1996 relative à l'entreprise nationale France Télécom a transformé l'exploitant public en « *société anonyme* » dont l'État était le seul [actionnaire](#) pour préparer l'ouverture à la concurrence au 1<sup>er</sup> janvier 1998 ;

– en 1997, le capital de la nouvelle société anonyme a été ouvert avec succès. Une seconde ouverture eut lieu en 1998 ;

– en septembre 2004, l'État a cédé une partie de ses actions pour passer en-dessous de la barre des 50 %. France Télécom est alors devenu une *entreprise privée*. En juin 2007, l'État a cédé à nouveau 5 % de sa participation dans France Télécom. La participation publique (État et ÉRAP <sup>(1)</sup>) est ainsi tombée à 26,7 %.

– **les changements technologiques** ont profondément bouleversé les activités de l'entreprise puisque deux tiers de l'activité actuelle – c'est-à-dire internet et la téléphonie mobile – n'existaient pas il y a quinze ans. Une partie des salariés ont vu leur activité disparaître et un grand nombre de techniciens ont perdu leur métier d'origine (souvent sans accompagnement) et ont dû se reconvertir dans des activités de commerciaux ;

– **la crise qu'a connue l'entreprise en 2002**, à la suite d'une série d'acquisitions onéreuses qui ont conduit à un endettement de 70 milliards d'euros au moment de « l'éclatement de la bulle internet » <sup>(2)</sup>, a été mal vécue par les salariés. Ils ont subi une vigoureuse politique d'austérité, alors qu'ils ne se sentaient pas responsables de la situation financière de l'entreprise ;

– **le vieillissement des salariés**, en raison de l'arrêt des recrutements à compter de 2002 et **la baisse importante des effectifs de l'entreprise** sont aussi responsables du profond malaise constaté aujourd'hui. Les effectifs sont, en effet, passés de 140 000 personnes en 2002 à 100 000 en 2010 et la moyenne d'âge des salariés est désormais de quarante-six ans, ce qui est particulièrement élevé dans ce secteur.

Par ailleurs, certains secteurs, comme celui des centres d'appel, a connu un développement important : plus de 24 000 salariés travaillent aujourd'hui dans ce type d'activité à France Télécom. Or, on l'a vu, ce secteur d'activité est particulièrement exposé aux risques psychosociaux.

<sup>1</sup> () *L'entreprise de recherches et d'activités pétrolières est un établissement public à caractère industriel et commercial (ÉPIC) dont l'objet social est de prendre, à la demande de l'État, des participations dans des entreprises des secteurs de l'énergie, de la pharmacie et des télécommunications.*

<sup>2</sup> () *Il s'agit de la baisse brutale des valeurs des secteurs liés à l'informatique et aux télécommunications sur les marchés d'actions.*

Il a résulté de l'ensemble de ces facteurs un sentiment de mal-être diffus qui a touché l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de France Télécom.

Comme en témoigne la saisine tardive de ce sujet par les deux cent soixante-dix comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de l'entreprise, les syndicats ont eu aussi des difficultés à se saisir de ce sujet. En effet, il ne s'agissait pas d'une crise sociale « classique » mettant en conflit salariés et direction sur des revendications salariales « traditionnelles » (salaires, temps de travail...), mais bien un malaise diffus qui s'est développé progressivement.

Le rapport présenté par le cabinet Technologia a proposé une centaine de mesures, allant d'un moratoire général des réorganisations à la refonte du système d'information, en passant par la création d'un centre d'appels pilote, etc.

Plusieurs de ces mesures d'urgence ont été mises en œuvre :

– des conférences sanitaires, réunissant managers et équipes médicales ont été créées pour identifier, dans le respect du secret médical, les personnes les plus en difficulté ;

– une « ligne de dialogue » a été mise en place, pour permettre aux salariés d'entrer en relation avec un cabinet de psychologues indépendants ;

– les mobilités liées à des réorganisations ont été suspendues et le principe de mobilité systématique des cadres tous les trois ans a été abandonné ;

– les équipes de ressources humaines de proximité ont été renforcées, de même que les effectifs de médecins du travail.

Par ailleurs, dans le cadre des « assises de la refondation », 2 700 réunions ont été organisées pour permettre aux salariés de s'exprimer sur cette crise.

L'équipe dirigeante a été remaniée après l'arrivée de M. Stéphane Richard au poste de directeur général, le 1<sup>er</sup> mars dernier, et des négociations ont été ouvertes avec les syndicats, lesquelles ont abouti à la signature de plusieurs accords :

– un accord de groupe relatif aux « principes fondamentaux : perspectives emploi et compétences, développement professionnel, formation, mobilité » a été signé le 5 mars 2010. Cet accord rend désormais exceptionnels les transferts géographiques de salariés imposés par l'entreprise et limite les mobilités fonctionnelles imposées. Il garantit une stabilité sur le poste de travail au minimum de trois ans, et le recours à des solutions alternatives comme le télétravail en cas de mobilité imposée. Par ailleurs, chaque salarié bénéficiera d'un entretien d'évolution professionnelle tous les deux ans. En cas de fermeture de site, les salariés se verront proposer trois postes équivalents dont au moins deux sur leur bassin d'emploi. L'accord prône, en outre,

une gestion prévisionnelle des personnels et une information très en amont des projets de réorganisation ou de fermeture ;

– un accord portant sur « *la prévention du stress et le fonctionnement des instances représentatives du personnel* », signé le 6 mai 2010, rappelle la responsabilité de l'employeur face aux risques psychosociaux et le rôle majeur joué par les managers. L'accord prévoit qu'un expert indépendant réalisera une évaluation régulière du stress sur la base d'un questionnaire respectant le volontariat et l'anonymat et que la direction élaborera des plans de préventions pluriannuels qui seront ensuite déclinés dans les entités locales ;

– un accord relatif à « *l'amélioration du dialogue social* », signé le 6 mai 2010, souligne que les instances de représentation du personnel et les syndicats ont un rôle essentiel dans la lutte contre la souffrance au travail et comporte de nombreuses dispositions touchant aux conditions de travail (fixation d'une procédure lorsqu'un délégué du personnel use de son droit d'alerte sur une situation relevant du harcèlement moral ou sexuel, amélioration du fonctionnement des comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Cet accord comprend également des mesures destinées à faciliter le travail des instances de représentation du personnel ;

– un accord intitulé « *pour de nouveaux principes généraux d'organisation du travail* », signé le 27 septembre 2010, insiste sur la nécessité de donner une place au travail collectif et de redonner des marges de manœuvres aux salariés. L'accord prévoit que les objectifs doivent être limités à un petit nombre et être spécifiques à chaque salarié. Les injonctions répétitives directes, par exemple par SMS <sup>(1)</sup>, doivent être proscrites. Des préconisations concernent aussi l'entretien individuel et l'évaluation périodique du salarié. L'entreprise s'engage à contribuer à permettre à chaque salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa carrière professionnelle.

Par ailleurs, dans le cadre de son nouveau contrat social présenté en septembre dernier, la direction a annoncé **le recrutement de 10 000 salariés** – en vu notamment de rajeunir les effectifs, un meilleur accompagnement des salariés dans leur parcours professionnel, la fin de l'hypercentralisation des décisions, la mise en place d'un « réseau » destiné à mieux cerner les risques psychosociaux, une évolution des pratiques de management et une « rétribution équitable » fondée à la fois sur des augmentations générales et sur des augmentations individuelles.

---

<sup>1</sup> () «short message service » ou minimessage envoyés par téléphone portable.

### III. UNE PREMIÈRE RÉPONSE : FAIRE CONNAÎTRE L'ARSENAL LÉGISLATIF ACTUEL TOUT EN AMÉLIORANT LA RECONNAISSANCE DES TROUBLES PSYCHOSOCIAUX

L'arsenal juridique dont la France dispose en matière de prévention et de protection des salariés est assez complet et s'inscrit principalement dans une démarche globale de prévention des risques professionnels : la loi définit, en effet, une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur, ainsi que les droits des salariés pour garantir leur sécurité au travail. Par ailleurs, les risques spécifiques tels que le harcèlement moral ou sexuel sont précisément encadrés par la loi et sanctionnés pénalement.

#### A.- UN ARSENAL JURIDIQUE ASSEZ COMPLET

##### 1.- Les obligations nombreuses et renforcées de l'employeur en matière de santé et de sécurité

L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité physique et mentale de ses salariés. Cette obligation a été renforcée par la jurisprudence qui a posé le principe d'une obligation de résultat en matière de sécurité.

##### a) *L'obligation générale de sécurité incombant à l'employeur*

L'article L. 4121-1 du travail, qui transpose les principes posés par la directive cadre européenne du 12 juin 1989 <sup>(1)</sup>, prévoit que **l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs**. Ces mesures comprennent :

– **des actions de prévention des risques professionnels** : pour ce faire, l'employeur évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs et met en œuvre, à la suite de cette évaluation, les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs (article L. 4121-3 du code du travail). Chaque entreprise a l'obligation de réaliser une évaluation *a priori* des risques et, depuis le décret du 5 novembre 2001 <sup>(2)</sup>, les résultats de cette évaluation doivent être consignés dans un document dénommé « *document unique d'évaluation des risques professionnels* » <sup>(3)</sup>. Le document unique permet de lister et de hiérarchiser les risques

---

<sup>1</sup> () Directive 89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.

<sup>2</sup> () Décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du code du travail et modifiant le code du travail.

<sup>3</sup> () Cette évaluation doit servir à préparer un plan d'actions ou un programme de prévention visant à améliorer la santé et la sécurité des salariés (article R. 4121-1 du code du travail).

pouvant nuire à la sécurité de tout salarié et de préconiser des actions visant à les réduire voire à les supprimer. En vertu de la circulaire du 18 avril 2002 <sup>(1)</sup>, ce document doit faire l'objet de réévaluations régulières (au moins une fois par an), et à chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée. Il doit être accessible aux travailleurs et aux organismes de contrôle <sup>(2)</sup> : l'absence de document unique, en cas de contrôle de l'inspection du travail, peut être sanctionnée de 1 500 euros d'amende par unité de travail (article R. 4121-1 du code du travail) et plus de 3 000 euros par unité de travail en cas de récidive ;

– **des actions d'information et de formation** : l'employeur est tenu de dispenser aux salariés une information sur les risques encourus pour leur santé et leur sécurité et les mesures prises pour y remédier (article L. 4141-1 du code du travail) <sup>(3)</sup>, d'une part, et d'organiser une formation pratique et appropriée à la sécurité au bénéfice de ses salariés, d'autre part. Cette information ainsi que la formation à la sécurité sont dispensées lors de l'embauche et chaque fois que nécessaire (article R. 4141-2 du code du travail) ;

– **la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés** : lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité, compte tenu de la nature des activités de l'établissement (article L. 4121-4 du code du travail).

En outre, au moins une fois par an, l'employeur doit présenter au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail :

– un rapport écrit faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans son établissement et des actions menées au cours de l'année écoulée ;

– et un programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

Enfin, le bilan social, prévu à l'article L. 2323-70 du code du travail, récapitule les données permettant notamment d'apprécier les conditions de santé et de sécurité des salariés, l'organisation du travail ainsi que les conditions de vie des salariés.

---

<sup>1</sup> () Circulaire n° 6 du 18 avril 2002 prise pour l'application du décret n° 2001-1016 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du code du travail et modifiant le code du travail.

<sup>2</sup> () En vertu de l'article R. 4121-4 du code du travail, le document unique d'évaluation des risques est tenu à la disposition des travailleurs, des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou des instances qui en tiennent lieu, des délégués du personnel, du médecin du travail, des agents de l'inspection du travail, des agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale, des agents des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail et des inspecteurs de la radioprotection.

<sup>3</sup> () Le décret n° 2008-1347 du 17 décembre 2008 a renforcé les obligations pesant sur l'employeur en matière d'information des salariés : ainsi, l'employeur informe les travailleurs sur les risques pour leur santé et leur sécurité d'une manière compréhensible pour chacun.

### ***b) Une obligation de résultat***

En vertu du régime actuel d'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles, mis en place par la loi du 9 avril 1898 sur les accidents du travail et complété par la loi du 25 octobre 1919 sur les maladies professionnelles, le salarié bénéficie d'une « présomption d'imputabilité » du préjudice au travail : il bénéficie d'une indemnisation **automatique** par les organismes de sécurité sociale et **en contrepartie, le montant de l'indemnisation est fixé de manière forfaitaire**. Dans ce cas, bien évidemment, le salarié ne peut intenter une action en justice à l'encontre de son employeur pour obtenir une indemnisation complémentaire, sauf en cas de faute inexcusable ou intentionnelle de l'employeur.

Traditionnellement, la Cour de cassation définissait la faute inexcusable comme une faute d'une gravité exceptionnelle, découlant d'un acte ou d'une omission volontaire, de la conscience du danger que devait avoir son auteur et de l'absence de toute cause justificative. Par plusieurs arrêts du 28 février 2002 <sup>(1)</sup>, la Cour de cassation a modifié sa jurisprudence en considérant que l'employeur est tenu à une « *obligation de sécurité de résultat* » dont le manquement constitue une faute inexcusable. Ainsi l'employeur manque à son obligation de sécurité lorsqu'il n'a pas été suffisamment diligent dans l'adoption de mesures préventives et ne s'est pas comporté en employeur avisé, malgré la conscience qu'il avait ou qu'il aurait dû avoir du risque qu'il faisait courir à son salarié.

Cette jurisprudence a trouvé une application récente dans le domaine des risques psychosociaux : le tribunal de sécurité sociale de Nanterre dans un arrêt du 17 décembre 2009 a, en effet, **reconnu la faute inexcusable de Renault en raison du suicide d'un salarié**. Le tribunal explique sa décision par le fait que l'entreprise aurait dû avoir conscience du risque auquel le salarié était exposé du fait de son activité professionnelle, d'une part, et n'avait pas pris les mesures qui s'imposaient pour le protéger, tant sur le plan individuel que collectif, en recherchant essentiellement des solutions en termes de mobilité professionnelle ou de délégation de compétence vers la médecine du travail, d'autre part.

Par ailleurs, l'obligation de sécurité de résultat peut conduire le juge à se prononcer sur l'organisation du travail dans une entreprise. Dans un arrêt du 5 mars 2008 <sup>(2)</sup>, la Cour de cassation a admis que le pouvoir de direction de l'employeur puisse être limité par son obligation de sécurité de résultat, en considérant que cette obligation lui « *interdit, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés* ».

---

<sup>1</sup> () Cass. soc. 28 février 2002, n° 99-17.201.

<sup>2</sup> () Cass. soc. 5 mars 2008, société Snecma, n° 06-45.888.

Lorsque l'accident du travail ou la maladie professionnelle est dû à une faute inexcusable, le salarié bénéficie :

– **d'une majoration de sa rente** : selon la jurisprudence, dès l'instant où la faute inexcusable de l'employeur est établie, la majoration de la rente de la victime ou des ayants droit est fixée au maximum. Seule une faute inexcusable de la victime peut entraîner une réduction. Cette majoration, versée par la caisse primaire, ne peut néanmoins dépasser un certain plafond (article L. 452-2 du code de la sécurité sociale) <sup>(1)</sup> ;

– **d'indemnisations complémentaires** : la victime peut, en effet, prétendre à la réparation de différents préjudices tels que le préjudice causé par des souffrances physiques et morales, les préjudices esthétiques et d'agrément, ou encore le préjudice lié à la diminution ou à la perte de ses probabilités de promotion professionnelle. En cas d'incapacité permanente à un taux de 100 %, la victime bénéficie, en outre, d'une indemnité forfaitaire égale au salaire minimum légal en vigueur à la date de consolidation <sup>(2)</sup> (article L. 452-3 du code de la sécurité sociale).

Pour l'employeur, la reconnaissance de sa responsabilité entraîne donc un surcoût important :

– **l'assujettissement à une cotisation complémentaire qui s'ajoute à la cotisation d'accident du travail habituel** : son taux et sa durée sont fixés par la caisse régionale d'assurance maladie sur proposition de la caisse primaire en accord avec l'employeur <sup>(3)</sup> ;

– **ainsi que la réparation des divers préjudices subis par la victime.**

Le fait, pour les juges d'admettre ces dernières années une reconnaissance plus large de la faute inexcusable correspond donc à un souci d'améliorer l'indemnisation des victimes d'accident du travail, mais aussi de responsabiliser les entreprises. **En facilitant la mise en cause de la responsabilité de l'employeur, celui-ci est incité à faire preuve d'une vigilance accrue en matière de sécurité dans l'entreprise.**

**Cependant, si l'évolution de la jurisprudence est favorable à l'indemnisation du salarié, celle-ci ne peut constituer la seule réponse aux pathologies à caractère psychosocial. Des mesures de prévention et d'accompagnement sont indispensables pour éviter un développement préjudiciable du contentieux.**

---

<sup>1</sup> () Dans le cas d'une rente attribuée à la victime, son montant majoré est fixé de telle sorte que la rente majorée allouée ne puisse excéder, soit la fraction du salaire annuel correspondant à la réduction de capacité, soit le montant de ce salaire dans l'éventualité d'une incapacité totale. Dans le cas d'un accident suivi du décès, le total des rentes et des majorations servies ne peut dépasser le montant du salaire annuel. Et dans le cas où une indemnité en capital a été attribuée à la victime, le montant de la majoration ne peut dépasser celui de ladite indemnité.

<sup>2</sup> () Il s'agit de la stabilisation d'une blessure résultant d'un accident du travail.

<sup>3</sup> () À défaut d'accord, ils sont fixés par voie contentieuse

## 2.– Les droits des salariés et de leurs représentants

Parallèlement aux obligations de l'employeur, le salarié est tenu à une obligation générale de vigilance. Ainsi, le code travail garantit aussi la sécurité et la santé des salariés par :

– **le droit d'alerte** : les salariés ou le représentant du personnel au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail doivent alerter l'employeur de toute situation de travail dont ils ont un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé. L'employeur doit immédiatement procéder à une enquête et prendre les mesures pour remédier à la situation. En cas de divergence, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est réuni en urgence. En cas de désaccord, l'inspecteur du travail peut être amené à intervenir (article L. 4131-1 du code du travail) ;

– **le droit de retrait** : les salariés peuvent se retirer de toute situation de travail dont ils ont un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé. L'employeur ne peut demander au travailleur qui a fait usage de ce droit de reprendre son activité dans une situation de travail où persiste ce danger et aucune sanction ni aucune retenue de salaire ne peut être prise à l'encontre d'un salarié ayant exercé ce droit <sup>(1)</sup>.

## 3.– Les dispositions spécifiques contre le harcèlement moral

Les dispositions réprimant le harcèlement moral existent. La loi n° 2002-73 de modernisation sociale du 17 janvier 2002 l'a inscrit dans le code du travail en posant le principe qu' « *aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* » (article L. 1152-1 du code du travail). Le harcèlement moral suppose donc la survenance d'actes répétés et une dégradation des conditions de travail. Mais, la Cour de cassation a considéré que le harcèlement moral n'implique pas une intention de nuire <sup>(2)</sup> et que les faits constitutifs de ce harcèlement peuvent se dérouler sur une brève période <sup>(3)</sup>. Ajoutons que la mention explicite à la dimension mentale de la santé ne souffre d'aucune ambiguïté, et conduit très clairement à considérer que la santé psychologique relève également de la responsabilité de l'employeur.

Notons que par une décision du 10 novembre 2009 <sup>(4)</sup>, la Cour de cassation a établi un lien explicite entre l'organisation du travail, les risques psychosociaux et le harcèlement en considérant que « *peuvent caractériser un*

---

<sup>1</sup> () L'exercice du droit de retrait ne doit pas créer une nouvelle situation de danger grave et imminent pour autrui (article L. 4131-1 du code du travail).

<sup>2</sup> () Cass. soc.. 10 novembre 2009, Moret contre société HSBC, n° 08-41.497.

<sup>3</sup> () Cass. soc. 26 mai 2010, n° 08-43.152 F-P.

<sup>4</sup> () Cass. soc. 10 novembre 2009, Association Salon Vacances Loisirs contre Marquis, n° 07-45.321.

*harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».*

Au-delà de la condamnation du harcèlement moral, le code du travail prévoit que l'employeur doit prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral (article L. 1152-4 du code du travail). La Cour de cassation, dans un arrêt du 21 juin 2006 <sup>(1)</sup>, a rappelé qu'il s'agissait d'une obligation de sécurité de résultat et « *que l'absence de faute [de la part de l'employeur] ne peut l'exonérer de sa responsabilité* ». Le fait pour un employeur de prendre des mesures pour faire cesser des agissements de harcèlements ne suffit donc plus à remplir l'obligation de sécurité de résultat, l'employeur doit empêcher la survenance d'actes de harcèlement moral <sup>(2)</sup>.

La loi n° 2010-769 du 9 juillet 2010 <sup>(3)</sup> a, par ailleurs, harmonisé les peines encourues pour des faits de harcèlement moral et de harcèlement sexuel en alignant les peines prévues par le code du travail sur celles du code pénal. Ainsi, les faits de harcèlement sont aujourd'hui punis d'une peine d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende.

**L'ensemble constitué par la législation et la jurisprudence n'appelle donc pas de nouvelles interventions législatives : les règles sont suffisamment nombreuses, précises et claires. Elles couvrent l'ensemble des situations possibles, et l'arsenal des sanctions prévues par les codes est pertinent.** Des progrès sont en revanche nécessaires en matière de reconnaissance des troubles psychosociaux.

## **B.- AMÉLIORER LA RECONNAISSANCE DES TROUBLES PSYCHOSOCIAUX**

Les pathologies provoquées par les troubles psychosociaux sont rarement reconnues comme maladies professionnelles et accidents du travail : une modification de la procédure de reconnaissance des maladies professionnelles pour mieux prendre en compte les psychopathologies apparaît, dès lors, opportune.

---

<sup>1</sup> () Cass. soc. 21 juin 2006, Balaguer, n° 05-43.914.

<sup>2</sup> () Cass. soc. 3 février 2010, n° 08-40.144.

<sup>3</sup> () Loi n° 2010-769 du 9 juillet 2010 relative aux violences faites spécifiquement aux femmes, aux violences au sein des couples et aux incidences de ces dernières sur les enfants.

## 1.– La reconnaissance difficile des troubles psychosociaux comme accidents du travail ou maladies professionnelles

### a) *La difficile reconnaissance des maladies professionnelles*

Les modalités de reconnaissance d'une maladie professionnelle prévues à l'article L. 461-1 du code de la sécurité sociale ne laissent que peu de place à l'élément psychique, qu'il s'agisse des maladies « présumées d'origine professionnelle » désignées dans un tableau ou de celles désignées comme telles par le système complémentaire de reconnaissance des maladies professionnelles.

#### LA PROCÉDURE DE RECONNAISSANCE DES MALADIES PROFESSIONNELLES

Il existe deux sortes de reconnaissances de maladies professionnelles :

– **la présomption d'origine professionnelle** : toute affection qui répond aux conditions médicales, professionnelles et administratives mentionnées dans les tableaux annexés au code de la sécurité sociale est systématiquement « présumée » d'origine professionnelle, sans qu'il soit nécessaire d'en établir la preuve ;

– **le système complémentaire de reconnaissance des maladies professionnelles** : en premier lieu, une maladie figurant dans un tableau mais pour laquelle une ou plusieurs des conditions relatives au délai de prise en charge, à la durée d'exposition ou à la liste limitative des travaux, n'est pas remplie, peut être reconnue d'origine professionnelle s'il est établi qu'elle est directement causée par le travail habituel de la victime. En second lieu, en application de l'article L. 461-1 du code de la sécurité sociale, il est possible de reconnaître le caractère professionnel d'une maladie non mentionnée dans un tableau mais directement imputable à l'activité professionnelle habituelle de la victime et entraînant le décès de celle-ci ou une incapacité permanente d'au moins 25 %. Dans ce cas de reconnaissance « hors tableau », le dossier présenté au comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP) doit permettre d'apprécier l'existence d'un lien direct et essentiel entre l'activité professionnelle habituelle et la maladie.

**Il n'existe pas à ce jour de tableau des maladies professionnelles permettant de reconnaître les pathologies inhérentes aux risques psychosociaux.**

En effet, il est difficile de reconnaître une présomption d'origine professionnelle pour des maladies psychosomatiques dont les facteurs sont multiples. De plus, il est impossible de considérer que le travail est – en soi – source de risques pour la santé mentale. Par ailleurs, même si certaines professions sont clairement plus exposées que d'autres au stress, les facteurs de risques psychosociaux dépendent de l'organisation du travail et d'un environnement de travail et non pas de tâches susceptibles d'être limitativement énumérés. À titre d'exemple, le Président du syndicat professionnel des centres d'appels, lors de son audition par la Mission d'information, a montré comment, dans certaines entreprises du secteur d'activité, les missions dévolues aux opérateurs

téléphoniques peuvent être organisées d'une manière qui supprime largement les facteurs habituellement considérés comme fauteurs de risques psychosociaux. Il est de fait délicat de définir des situations de travail emportant application de la présomption d'origine professionnelle pour les troubles psychologiques.

Certes, il reste possible de reconnaître le caractère professionnel de ces maladies au cas par cas. Néanmoins, en l'état actuel du droit, le salarié doit prouver que la maladie est directement et essentiellement liée à son travail habituel. Une telle reconnaissance est souvent hors de portée compte tenu du caractère multifactoriel des maladies psychiques, et cette possibilité est réservée aux salariés malades dont l'état est stabilisé et qui sont atteints d'une incapacité de 25 %, taux très important pour une maladie psychique. **Ainsi, la possibilité ouverte par le droit français de faire reconnaître comme maladie professionnelle une maladie psychologique demeure assez largement théorique.**

**LA RECONNAISSANCE DU CARACTÈRE PROFESSIONNEL DES MALADIES PSYCHIQUES EN EUROPE <sup>(1)</sup>**

En Allemagne, on estime que les maladies psychologiques ne répondent pas à la définition de la maladie professionnelle qui veut que certains groupes de personnes soient, en raison de leur activité professionnelle, davantage que d'autres exposés à des facteurs spécifiques. Il en est de même en Finlande où, en 2003, un groupe de travail a considéré que les troubles psychiques ne devaient pas figurer sur la liste des maladies professionnelles, faute de pouvoir démontrer avec certitude la causalité entre ces troubles et le travail. Dans ce contexte, la Commission européenne n'a pas jugé opportun de porter les atteintes psychiques sur la liste européenne des maladies professionnelles <sup>(2)</sup>.

***b) Des avancées jurisprudentielles dans la qualification des suicides comme accidents du travail***

L'évolution de la jurisprudence permet aujourd'hui que des troubles psychologiques soient considérés comme des accidents du travail. En premier lieu, après avoir exigé un événement isolé, la Cour de cassation admet aujourd'hui que constitue un accident du travail « *un événement ou une série d'événements survenus à des dates certaines dont il a résulté des lésions corporelles* » <sup>(3)</sup>. Un arrêt du 22 février 2002 marque une avancée jurisprudentielle importante puisque la Cour de cassation a reconnu que le suicide d'un salarié en arrêt maladie pouvait être considéré comme un accident du travail, en affirmant qu'un « *accident qui se produit à un moment où le salarié ne se trouve plus sous la subordination de l'employeur constitue un accident du travail dès lors que le salarié établit qu'il est survenu par le fait du travail* ».

<sup>1</sup> () *Badel (Maryse)* : « La difficile appropriation du mal-être du salarié par le droit de la sécurité sociale » (*revue de droit sanitaire et social*, 2006).

<sup>2</sup> () *Recommandation de la Commission du 19 septembre 2003 concernant la liste européenne des maladies professionnelles* (*Journal officiel de l'Union européenne*, n° L 238 du 25 septembre 2003).

<sup>3</sup> () *Cass. soc.* 2 avril 2003, n° 00-21.768.

Récemment, le tribunal de sécurité sociale des Yvelines <sup>(4)</sup>, dans un arrêt du 9 mars 2010, a considéré que le suicide d'un salarié, survenu en raison du stress au travail, constituait un accident du travail, le fait générateur de cet accident étant la surcharge de travail et la dégradation des conditions de travail. Mais, il devrait être possible d'aller plus loin.

## 2.- Vers une refonte des critères de reconnaissance ?

Afin d'améliorer la reconnaissance des troubles psychosociaux comme maladie professionnelle, il est nécessaire d'améliorer la prise en charge des dossiers présentés devant les comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles.

Dans le cas des psychopathologies, il apparaît donc souhaitable **de modifier l'article R. 461-8 du code de la sécurité sociale afin de baisser le taux minimum de 25 % d'incapacité requis pour qualifier une pathologie de maladie professionnelle**, celles-ci provoquant, sauf cas particulièrement grave, de moindres conséquences physiques en terme d'incapacité que des maladies non psychologiques. Toutefois, une telle mesure ne résoudrait que partiellement les difficultés d'accès aux comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles puisque 66 % des refus administratifs sont liés à un état non stabilisé de la pathologie qui empêche l'attribution d'un taux d'incapacité professionnelle. Cette seconde difficulté ne pourrait être surmontée que par une modification du quatrième alinéa de l'article L. 461-1 du code de la sécurité sociale qui supprimerait l'exigence d'un taux d'incapacité professionnelle pour les psychopathologies.

Dans le cadre du débat sur le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2011, le Sénat a adopté un amendement demandant au Gouvernement de présenter au Parlement, avant le 30 septembre 2011, un rapport sur la possibilité d'inscrire le stress post-traumatique dans les tableaux de maladies professionnelles et d'assouplir les critères de reconnaissance des maladies professionnelles dans le cadre de la procédure complémentaire. Cet amendement a été supprimé par la commission mixte paritaire, les parlementaires préférant attendre les conclusions du groupe de travail qui vient d'être constitué sur ce sujet au sein du Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT) avant de modifier la législation sur la reconnaissance des maladies professionnelles.

Cette réforme pourrait s'inspirer de l'exemple danois et permettre la reconnaissance du stress post-traumatique à la suite d'événements dont le salarié a été victime (comme un harcèlement ou un stress chronique), ou encore à la suite d'un événement violent (tel un hold-up dans une banque ou un sinistre grave) car le lien entre l'événement et la pathologie peut être facilement établi.

---

<sup>4</sup> () *Tribunal de sécurité sociale des Yvelines, 9 mars 2010, n° 07-01555.*

Une autre réforme envisageable consisterait à inclure la prise en charge des risques psychosociaux par les couvertures complémentaires de santé ou de prévoyance négociées dans le cadre des branches professionnelles, un dispositif d'incitation sociale ou fiscale étant de nature à assurer la diffusion de ces contrats.

#### **IV.– UNE DEUXIÈME RÉPONSE : FAIRE CONNAÎTRE L’ACTION ET LE RÉSEAU DES OPÉRATEURS DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

La prévention des risques psychosociaux constitue aujourd’hui une des priorités du Gouvernement comme en témoignent les différents groupes de travail constitués sur ce sujet, la mise en place du plan d’urgence pour la prévention du stress au travail et le deuxième plan « Santé au travail » (2010-2014). Les risques psychosociaux ont aussi constitué un sujet de négociation des partenaires sociaux ayant abouti à l’accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, et l’accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail. Parallèlement, de nombreux acteurs (comités d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail des entreprises, organismes publics...) mettent en œuvre des actions de prévention des risques psychosociaux.

##### **A.– LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AUJOURD’HUI**

###### **1.– La politique de prévention du Gouvernement**

La prévention des risques psychosociaux constitue aujourd’hui une des priorités du Gouvernement. Sa politique consiste, tout d’abord, à mieux évaluer et connaître les risques psychosociaux. En juin 2008, quatre groupes de travail ont été créés et ont proposé une série de mesures :

– *le groupe sur les « indicateurs statistiques »*, piloté par M. Michel Gollac, directeur du laboratoire de sociologie quantitative du Centre de recherche en économie et en statistiques a publié un rapport intermédiaire en octobre 2009. Il comporte des propositions sur des indicateurs provisoires de risques psychosociaux au travail, et propose à terme, la mise en place d’une enquête statistique de niveau national sur les risques psychosociaux ;

– *le groupe « suicides au travail »*, piloté par Philippe Bielec, ingénieur-conseil à la direction des risques professionnels de la Caisse nationale d’assurance-maladie des travailleurs salariés, avait pour mission d’organiser la comptabilisation des suicides au travail et d’analyser la pertinence de l’autopsie psychologique en cas de suicide au travail. Cette méthode, adoptée dans les années soixante, permet, en récoltant la plus grande quantité possible d’informations sur le sujet et les circonstances du décès, de délimiter plus précisément les raisons du suicide. Le groupe et a produit un guide intitulé « *Conseils sur la conduite à tenir en cas de suicide d’un salarié sur le lieu de travail* » diffusé sur le site internet du ministère du travail. Ce guide recommande notamment, si une autopsie psychologique est conduite avec l’accord de la famille et de l’entourage, de suivre les recommandations de l’Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) et de confier cette

enquête à un médecin, un psychiatre ou un psychopathologue, afin de s'assurer notamment du respect des règles de déontologie ;

– le groupe « *formation des acteurs* », piloté par M. William Dab, titulaire de la chaire « Hygiène et sécurité » au Conservatoire national des arts et métiers, a fait des propositions sur la formation en santé et sécurité au travail des ingénieurs et des managers ;

– le groupe « *outils de prévention* », piloté par M. Benjamin Sahler, directeur de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail du Limousin, a concentré ses travaux sur l'analyse et la collecte d'informations et d'outils à diffuser sur le site internet « [travailler-mieux.gouv.fr](http://travailler-mieux.gouv.fr) » à destination des entreprises.

Par ailleurs, en février 2010, M. Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Mme Muriel Pénicaud, directrice générale des ressources humaines de Danone et M. Christian Larose, vice-président du Conseil économique, social et environnemental ont remis au Premier ministre un rapport proposant des mesures visant à améliorer la prévention des risques psychosociaux et la protection de la santé psychologique dans les entreprises du secteur privé et s'adressant aux pouvoirs publics, aux partenaires sociaux et surtout aux entreprises.

#### ***a) Le plan d'urgence pour la prévention du stress au travail***

Le plan d'urgence sur la prévention du stress professionnel annoncé lors d'une réunion exceptionnelle du Conseil d'orientation sur les conditions de travail consacrée aux risques psychosociaux, le 9 octobre 2009, prévoit :

– **Pouverture de négociations obligatoires sur le stress au travail dans les entreprises de plus de 1 000 salariés** afin de transposer l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 portant sur ce sujet ;

– **le développement d'actions d'information et d'accompagnement des petites et moyennes entreprises et des très petites entreprises sur les risques psychosociaux** avec l'appui de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles et des services de santé au travail ;

– **l'organisation dans chaque région, par les directions régionales des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi, de séminaires** pour permettre aux entreprises, repérées pour leurs bonnes pratiques, d'exposer celles-ci aux partenaires sociaux.

Une cellule placée auprès du ministère du travail a été créée en décembre 2009 pour impulser et coordonner les actions de prévention et de lutte contre le stress au travail et les risques psychosociaux en liaison avec les services déconcentrés du travail, les organismes de prévention et les partenaires sociaux.

À la date butoir, c'est-à-dire au 1<sup>er</sup> février 2010, les entreprises n'étaient pas tenues d'avoir signé un accord, mais simplement d'avoir engagé significativement des négociations et réalisé, à défaut d'accord, un diagnostic et un plan d'action.

Aucune pénalité financière n'était prévue pour les entreprises qui n'avaient pas respecté cette obligation de négociation. En revanche le ministère du travail a annoncé puis publié sur son site internet un classement des entreprises en trois listes : une liste rouge pour les entreprises qui n'avaient entrepris aucune action ou qui n'avaient pas répondu au questionnaire soumis par le ministère, une liste orange pour celles qui avaient engagé une ou plusieurs réunions de négociation ou de discussion et une liste verte pour celles qui avaient signé un accord de fond ou de méthode. La mise en ligne de ces résultats a rapidement suscité de nombreuses réactions. Face aux critiques, le ministère a très rapidement décidé de retirer les listes orange et rouge du site, n'y laissant que la liste verte des entreprises ayant signé un accord.

Au-delà de ces péripéties, il convient de relever que le bilan montre finalement de bons résultats au niveau national : **plus de 70 % des entreprises de plus de 1 000 salariés avaient mené une action sur cette thématique**, qu'il s'agisse d'une première réunion de négociation, de la signature de méthode ou d'un accord de fond, ou de la mise en place d'un plan d'action. Près de 35 % des entreprises avaient déclaré soit avoir signé un accord de fond ou de méthode soit avoir engagé un plan d'action concerté, impliquant les organisations syndicales ou les représentants du personnel.

À titre d'exemple, les responsables des ressources humaines du groupe Yves Rocher ont décrit à la mission d'information une démarche qui montre également le caractère suffisant de la législation en vigueur. Le groupe a mis en place un accord pour favoriser l'emploi des séniors, incluant une dimension portant sur la santé au travail. Peu à peu, l'accord se décline dans l'ensemble de l'entreprise, au point que certaines filiales d'Yves Rocher travaillent désormais à des plans portant spécifiquement sur la santé au travail, et incluant clairement des dispositions de prévention des risques psychosociaux.

### ***b) Le deuxième plan Santé au travail***

Les risques psychosociaux sont l'une des priorités du deuxième plan « Santé au travail » (2010-2014). Ce plan entend valoriser une politique active de prévention des risques professionnels en renforçant la prévention en direction de certains risques prioritaires dont les risques psychosociaux. Les mesures prévues dans le plan sont les suivantes :

– prendre en compte les propositions du rapport <sup>(1)</sup> de MM. Henri Lachmann et Christian Larose et Mme Muriel Pénicaud, en particulier en ce qui

---

<sup>1</sup> () LACHMANN (Henri), LAROSE (Christian), PÉNICAUD (Muriel) : « Bien-être et efficacité au travail, dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » (février 2010).

concerne **le renforcement de la formation des managers en matière de gestion des ressources humaines** ;

– mieux connaître les risques psychosociaux et surveiller leur évolution grâce à la **mise en place d'indicateurs statistiques nationaux** ;

– **développer la diffusion des outils d'aide à la prévention des risques psychosociaux** auprès des branches et des entreprises notamment par les actions suivantes :

- favoriser la mise en place, avec l'appui de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles et des services de santé au travail, d'actions d'information, d'outils de diagnostic et d'indicateurs d'action ;
- élaborer un appel à projet national de la direction générale du travail, de la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés et de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail à l'égard des branches professionnelles ;
- prendre en compte la prévention des risques psychosociaux à l'occasion des processus de restructuration des entreprises ;
- assurer et contrôler l'ouverture et la conclusion de négociations sur le stress dans toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés ;
- et veiller à l'engagement d'une démarche s'inspirant des mêmes principes dans les entreprises de plus faible taille et dans le secteur public.

– développer la formation des acteurs de l'entreprise sur les risques psychosociaux **en rationalisant l'offre de formation et en constituant une offre nationale avec l'appui de tous les acteurs institutionnels** (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés, Caisse d'assurance retraite et de santé au travail, Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics, Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail, Caisse centrale de la mutualité sociale agricole).

**Le deuxième plan « Santé au travail » prévoit donc un ensemble d'actions concrètes et diversifiées qui devraient permettre aux entreprises de se saisir de la question des risques psychosociaux et de mettre en place une véritable politique de prévention.**

## **2.– L'action des partenaires sociaux**

Les partenaires sociaux ont aussi été amenés à négocier sur les risques psychosociaux. Après l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, étendu par un arrêté du 23 avril 2009 <sup>(1)</sup>, un accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail a été signé par les partenaires sociaux le 26 mars 2010 puis étendu par un arrêté le 23 juillet 2010 <sup>(2)</sup>.

### ***a) L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail***

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail, qui transpose l'accord-cadre européen du 8 octobre 2004 sur le même thème <sup>(3)</sup>, vise à sensibiliser employeurs et salariés sur le phénomène du stress au travail et à fournir un cadre permettant de détecter, de prévenir et de faire face à ce phénomène.

L'accord rappelle, en premier lieu, que le stress n'est pas une maladie, mais qu'une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et causer des problèmes de santé. Il constate que le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail ou une mauvaise communication. Il liste les indicateurs pouvant révéler la présence de stress dans l'entreprise justifiant la prise de mesures adaptées (un niveau élevé d'absentéisme ou de rotation du personnel, la fréquence de survenance d'accidents du travail, des actes de violence contre soi-même ou contre d'autres, une augmentation des visites spontanées au service médical).

Dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire. La responsabilité en incombe à l'employeur. Il peut s'agir de mesures collectives ou individuelles telles que :

- l'amélioration de l'organisation, des processus, des conditions et de l'environnement de travail ;
- le soutien adéquat aux personnes concernées et aux équipes ;
- la clarification des objectifs de l'entreprise et du rôle de chaque travailleur ;
- la possibilité, pour tout acteur de l'entreprise, de s'exprimer sur son travail ;

---

<sup>1</sup> () Arrêté du 23 avril 2009 portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le stress au travail.

<sup>2</sup> () Arrêté du 23 juillet 2010 portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail.

<sup>3</sup> () Accord-cadre sur la lutte contre le stress au travail du 8 octobre 2004.

– la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, en particulier des membres de la direction et les personnels d'encadrement, à la prise de conscience et à la compréhension du stress au travail, ainsi qu'aux moyens d'y faire face.

**Cependant, aucun mécanisme de sanctions n'est prévu**, notamment dans l'hypothèse où les employeurs ne prendraient pas les mesures nécessaires pour lutter contre des problèmes de stress identifiés. Par ailleurs, bien qu'il soit étendu par un arrêté du 6 mai 2009 et donc obligatoire pour tous les employeurs, quels que soient la taille de l'entreprise et son domaine d'activité, l'accord a rarement été décliné au niveau des branches d'activité. C'est l'une des raisons pour lesquelles, en octobre 2009, on l'a vu, le ministre du travail a demandé aux entreprises qui emploient plus de 1 000 salariés d'engager des négociations en vue d'aboutir à un accord ou à un plan d'action sur le stress au travail.

***b) L'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail***

L'accord interprofessionnel du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail, qui permet de transposer l'accord-cadre européen du 15 décembre 2006 sur le même thème, vise à sensibiliser les employeurs, les salariés et leurs représentants sur ces phénomènes. L'accord définit les notions de harcèlement et de violence au travail, propose un cadre pour leur identification, leur prévention et leur gestion et prévoit des mesures d'accompagnement des salariés agressés. Avancée importante, cet accord reconnaît notamment que : « *l'environnement de travail peut avoir une influence sur l'exposition des personnes au harcèlement et à la violence* » (article 2) et que « *les phénomènes de stress lorsqu'ils découlent de facteurs tenant à l'organisation du travail, l'environnement de travail ou une mauvaise communication dans l'entreprise peuvent conduire à des situations de harcèlement et de violence au travail plus difficiles à identifier.* » (article 4)

**L'ACCORD SUR LE HARCÈLEMENT ET LA VIOLENCE AU TRAVAIL**

S'agissant du champ d'application, l'accord constate que le harcèlement et la violence peuvent affecter potentiellement tout lieu de travail et tout salarié, quels que soient la taille de l'entreprise, son champ d'activité ou la forme du contrat. Il prévoit que les employeurs prennent toutes les mesures nécessaires en vue de prévenir les agissements de violence ou de harcèlement, notamment en élaborant une « charte de référence » ou en indiquant leur « position » dans un document écrit. Afin de lutter contre l'émergence et le développement du harcèlement et de la violence au travail, l'accord préconise plusieurs mesures :

- une meilleure information des salariés sur ces phénomènes, *via* notamment le règlement intérieur de l'entreprise ;
- une plus grande sensibilisation et une formation plus adéquate des responsables hiérarchiques et des salariés ;
- l'amélioration de l'organisation, des conditions et de l'environnement de travail ;

– la mise en place de lieux d'échange où les salariés peuvent s'exprimer sur leur travail.

L'accord précise aussi la procédure à suivre en cas de harcèlement ou de violence, celle-ci pouvant inclure une phase informelle, durant laquelle une personne ayant la confiance de la direction et des salariés est disponible pour fournir conseils et assistance. En cas de harcèlement avéré ou de violence, sont aussi prévues des mesures d'accompagnement, prises en charge par l'entreprise. Un soutien (médical, psychologique...) doit être apporté au salarié victime, et si nécessaire, une aide à son maintien, à son retour dans l'emploi ou à sa réinsertion. S'agissant des agressions par des tiers, l'entreprise pourra prévoir des mesures d'accompagnement, notamment juridiques, du salarié concerné et le règlement intérieur précisera les sanctions applicables aux auteurs des agissements de harcèlement ou de violence.

### 3.– La prévention des risques psychosociaux à l'étranger

#### a) *La prévention des risques psychosociaux dans les pays européens*

Seules 26 % des entreprises de l'Union européenne ont mis en place des procédures pour remédier au stress. Selon l'enquête Esener <sup>(1)</sup>, 42 % des managers estiment en effet plus difficile d'aborder les risques psychosociaux que d'autres questions de santé et de sécurité. Les principaux facteurs qui rendent les risques psychosociaux particulièrement difficiles à traiter sont le caractère sensible du sujet <sup>(2)</sup>, le manque de sensibilisation <sup>(3)</sup>, le manque de ressources et le manque de formation ou de compétences.

#### FACTEURS QUI RENDENT LE TRAITEMENT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX PARTICULIÈREMENT DIFFICILE SELON LES ENTREPRISES <sup>(4)</sup>

(En %)

Caractère sensible du sujet	53
Manque de sensibilisation	50
Manque de ressources telles que temps, personnel ou argent	49
Manque de formation et/ou de compétences	49
Manque de soutien ou de conseils techniques	33
Culture de l'entreprise	30

<sup>1</sup> () L'enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER) demande aux chefs d'entreprises et aux représentants de la santé et de la sécurité des travailleurs comment les risques liés à la santé et à la sécurité sont gérés sur le lieu de travail. L'enquête met l'accent sur les nouveaux « risques psychosociaux ».

<sup>2</sup> () Le caractère sensible du sujet est plus fréquemment cité comme obstacle en Turquie (76 %) et au Danemark (68 %), moins souvent en Autriche (18 %), en Hongrie (21 %) et en Slovaquie (22 %).

<sup>3</sup> () Le manque de sensibilisation est particulièrement élevé en Turquie (75 %), en Estonie (64 %) et au Royaume-Uni (61 %).

<sup>4</sup> () Entreprises de l'Union européenne déclarant qu'il est plus difficile d'aborder les risques psychosociaux que d'autres questions de santé et de sécurité.

--	--

Source : enquête ESENER

C'est pourquoi les États-membres ont développé des politiques de préventions de prévention des risques psychosociaux qui prennent différentes formes :

– **des aides financières** : ainsi, le fonds belge de l'expérience professionnelle verse des aides aux entreprises qui mettent en place des mesures de lutte contre le stress au travail ;

– **une sensibilisation accrue de l'inspection du travail** : c'est le cas notamment au Danemark et au Royaume-Uni ;

– **la diffusion d'informations** : des sites internet spécialement dédiés à la diffusion de l'information concernant les risques psychosociaux ont été créés, notamment en Belgique, en Espagne, en Irlande et au Royaume-Uni. La sensibilisation et la diffusion de l'information passent aussi par l'organisation d'événements réunissant les différents acteurs concernés, tels que des réseaux de partage de connaissances et d'expérience (en Belgique), des forums (en Espagne) ou des journées de sensibilisation ;

– **des guides ou des brochures pratiques à destinations des entreprises ou des personnes en charge de la sécurité et de la santé au travail** : par exemple, en Espagne, l'Institut national de sécurité et d'hygiène au travail et l'Institut syndical du travail, de l'environnement et de la santé ont réuni dans un guide une compilation et une analyse de pratiques de prévention des risques psychosociaux ;

– **des formations** : il s'agit d'aider les entreprises à améliorer la prévention dans le domaine des risques psychosociaux. En Belgique par exemple, une session d'information juridique à destination des conseillers en prévention et des spécialistes de la sécurité et de la santé au travail a été organisée par le ministère fédéral de l'emploi en 2009 sur la jurisprudence liée à la violence, au harcèlement moral et sexuel au travail ;

– **du conseil et de l'assistance** : par exemple, en Irlande, depuis 2008, un projet appelé « *Work positive* » permet aux entreprises de secteurs cibles de s'engager à mettre en place des politiques de prévention du stress lié au travail, avec le soutien de l'Autorité de la santé et de la sécurité ;

– **du dépistage et de l'évaluation des risques psychosociaux** : au Danemark, le questionnaire dit « de Copenhague », développé par le Centre de recherche national sur l'environnement de travail, permet d'évaluer les facteurs psychosociaux au travail, le bien-être des travailleurs et certains facteurs personnels. Un « Baromètre du stress » a même été développé par les partenaires sociaux, pour mesurer le degré de stress chez les employés.

#### LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE

Dans le cadre de la stratégie 2007-2012 en matière de sécurité et de santé au travail qui fait de la prévention des risques sociaux une des exigences prioritaires pour la période, l'Union européenne met en œuvre différentes actions non contraignantes.

Ainsi, le Fonds social européen ainsi que le programme PROGRESS (programme de l'Union européenne pour l'emploi et la solidarité sociale) peuvent financer dans les États membres des projets de prévention des risques psychosociaux. De même, le sixième programme cadre européen finance le projet (PRIMA-EF) qui a pour but le développement de la connaissance existante des risques psychosociaux et du stress liés au travail, le développement de normes et d'indicateurs internationaux, le développement de recommandations et de bonnes pratiques. En 2009, le Parlement européen a adopté une résolution sur la santé mentale comprenant une partie dans laquelle il encourage la Commission européenne, les États membres et les employeurs à entreprendre certaines actions dans le domaine de la santé mentale au travail.

#### ***b) La prévention des risques psychosociaux au Canada***

Lors du déplacement d'une délégation de la mission d'information de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale au Canada en mai 2010, a pu être constatée l'importance des politiques de prévention des risques psychosociaux menées par les pouvoirs publics, les syndicats et les entreprises de ce pays. Ces politiques reposent sur un consensus social, déjà ancien, autour de la nécessité d'agir en matière de santé psychologique au travail, à l'excellent motif que **le mal-être professionnel représente un coût humain et économique considérable. La maladie mentale coûterait, ainsi, annuellement environ 31 milliards de dollars en perte de productivité industrielle au Canada, et se trouverait à l'origine de 50 % de l'absentéisme des salariés.**

Par ailleurs, la Commission des normes du travail du Québec (l'équivalent pour la province de notre Direction générale du travail) a adopté depuis 2004 un plan stratégique opérationnel, définissant un certain nombre d'actions prioritaires, au nombre desquelles figurent des questions portant sur la qualité de l'environnement du travail, ou le respect des droits fondamentaux des salariés. Réactivé et ajusté en 2008, ce plan stratégique 2008-2012 reconduit au nombre de ses 12 actions un objectif ainsi formulé : « *Améliorer la qualité de vie au travail, afin de favoriser tant la mobilisation que la fidélisation du personnel et d'attirer les recrues* ». Dans son analyse préalable, le document de présentation du Plan stratégique précise, dans un paragraphe intitulé « *Le stress et la tolérance en milieu de travail, les éléments suivants* » : « *un autre phénomène social interpelle la Commission : les niveaux de stress qui s'observent chez les travailleurs progressent constamment. Plusieurs facteurs sont en cause, notamment les changements dans l'environnement et l'organisation du travail, la réduction des effectifs, la conciliation du travail avec la famille et les pressions exercées par une concurrence qui commande de produire plus avec moins. L'accumulation de facteurs de stress comporte des risques, dont celui de voir s'installer les conditions pouvant mener à du harcèlement psychologique au travail. Une*

*trop grande accumulation de stress s'accompagnera parfois de détresse psychologique, et de maladies pouvant se répercuter sur la productivité au travail puis engendrer de l'absentéisme et des coûts, tant pour les entreprises que pour la société »<sup>(1)</sup>.*

En fait, l'engagement conjoint de la puissance publique et de la communauté universitaire est le premier facteur-clé de succès de la prévention des risques psychosociaux au travail, dont les partenaires sociaux canadiens reconnaissent le bien-fondé.

Cette prise de conscience collective est relayée par (et elle facilite dans le même temps) la mise en place de très nombreux programmes et travaux de recherche (publics comme privés) sur les risques psychosociaux dans le monde professionnel. En particulier, l'I.R.S.S.T. (Institut Robert Sauvé sur la santé au travail) est un des fers de lance du foisonnement universitaire sur le sujet. L'Université Laval héberge cet institut ainsi que de nombreux chercheurs et enseignants, et soutient activement leurs travaux. Les résultats en sont largement diffusés, connus, et les préconisations ou conclusions publiées dans ces travaux sont utilisées par de nombreux responsables opérationnels, employeurs comme syndicats de salariés.

Au Québec en particulier, le Gouvernement s'est mobilisé depuis des années pour lutter contre les risques psychosociaux, en édictant une législation protectrice des salariés, en cas de harcèlement psychologique notamment, en soutenant la recherche scientifique et en développant une politique ambitieuse de gestion des ressources humaines pour la fonction publique. Cette action sur le long terme a permis l'émergence de plusieurs centres de recherche universitaires reconnus internationalement et la création de cursus uniques en santé au travail.

Les syndicats et les entreprises se sont également impliqués très tôt dans la promotion de la santé au travail. Ainsi, la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec a mis en place, depuis 1983, un réseau de plus de 2 000 délégués sociaux formés pour écouter et orienter les salariés en difficulté et négocier sur les conditions de travail. Du côté des entreprises, Hydro Québec, qui emploie 24 000 personnes, met en œuvre, depuis les années 1980, des programmes internes concernant le bien-être de ses salariés, qui l'ont conduit à intégrer des indicateurs relatifs à la santé au travail dans le tableau de bord de ses gestionnaires.

**La situation canadienne montre, entre autres choses, l'intérêt de développer des cursus en santé au travail et l'exemple que peut constituer la fonction publique en matière de prévention des risques psychosociaux.**

**En France, sur ce sujet, un premier accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique a été signé le 20 novembre 2009.** Une attention toute particulière est portée à l'évaluation et à la prévention des

---

<sup>1</sup> () *Plan stratégique 2008-2012, Commission des normes du travail du Québec, p.17.*

problèmes de santé liés aux risques psychosociaux : un plan national de lutte contre ces risques devrait être défini et décliné localement. L'information des agents et la formation des responsables sur ces questions seraient développées. À la demande des organisations syndicales, un groupe de travail sur les risques psychosociaux, constitué en juillet 2010, recenserait les bonnes pratiques en vigueur dans les différents ministères.

**L'État en la matière est en situation de donner l'exemple. La mise en place de plan de prévention des risques psychosociaux pour les professions particulièrement touchées – comme les agents de police par exemple – semble aujourd'hui nécessaire.**

## **B.– UN VASTE RÉSEAU D'ACTEURS AU SERVICE DE LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS DANS LES ENTREPRISES**

Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et les divers organismes publics agissant dans le domaine de la santé au travail (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail...) ont pour mission la protection de la sécurité et de la santé au travail. Ceux-ci développent aujourd'hui de nombreuses actions de prévention dans le domaine des risques psychosociaux.

### **1.– Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : une instance en débat**

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs, de contribuer l'amélioration des conditions de travail, et de veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières (L. 4612-1 du code du travail). Pour ce faire, il dispose notamment des compétences suivantes :

– il analyse les risques professionnels présents dans l'entreprise et peut proposer des mesures de prévention : le refus de l'employeur doit être motivé (articles L. 4612-2 et L. 4612-3 du code du travail) ;

– il peut procéder à des inspections et à des enquêtes en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles (articles L. 4612-4 et L. 4612-5 du code du travail) ;

– il est consulté obligatoirement avant toute décision importante de réaménagement des conditions de travail ou de sécurité ou d'introduction de nouvelles technologies (article L. 4612-8 du code du travail) ;

– il émet un avis sur le rapport et le programme annuels de prévention présentés par l'employeur. Il peut proposer un ordre de priorité et l'adoption de mesures supplémentaires (article L. 4612-17 du code du travail) ;

– il peut faire appel à un expert agréé lorsqu'un risque grave est constaté dans l'établissement ou en cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail (article L. 4614-12 du code du travail).

La jurisprudence a confirmé le rôle de ce comité en matière de prévention des risques psychosociaux. Ainsi, dans un arrêt du 5 juillet 1999 <sup>(1)</sup>, la Cour d'appel d'Aix-en-Provence a considéré que la « *souffrance professionnelle* » peut constituer un risque grave justifiant le recours à un expert. De même, dans un arrêt du 28 novembre 2007, la Cour de cassation a considéré que l'employeur devait procéder à la consultation du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sur un projet d'évaluation du personnel au moyen d'entretiens annuels. Cet arrêt signifie donc que la compétence du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ne se cantonne pas à la santé physique des salariés – c'est-à-dire aux simples conditions matérielles, techniques, d'exécution du travail – mais comprend bien la protection de la santé mentale : il doit donc être consulté sur toutes les modifications de l'organisation du travail qui peuvent avoir un impact sur le stress que ressentent les salariés.

La direction générale du travail regarde actuellement, la manière dont on pourrait, à droit constant, renforcer la compétence des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail pour aborder des problématiques complexes comme celle des risques psychosociaux, en examinant notamment les conditions d'agrément des experts requis par ces comités ou les référentiels de formation des organismes autorisés à dispenser la formation de ses membres.

**Il semble aujourd'hui primordial d'accompagner cette montée en puissance des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Celle-ci doit être une priorité dans le cadre des négociations en cours sur la réforme des institutions représentatives du personnel.** Plusieurs réformes pourraient être envisagées :

– prévoir une élection de ses membres au suffrage direct pour renforcer leur visibilité et leur légitimité ;

– augmenter leurs moyens d'actions, en accordant aux élus des délégations horaires plus importantes ou en dotant les comités d'un budget propre, tout en clarifiant de manière plus stricte la répartition des compétences entre d'une part les comités ainsi nouvellement dotés, et d'autre part le comité d'entreprise ;

– développer la formation des élus, plus particulièrement sur les nouveaux risques pour la santé psychologique des salariés, et en particulier les délégués du personnel dans les entreprises où il ne peut y avoir de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

---

<sup>1</sup> () Cour d'appel d'Aix-en-Provence, 1<sup>ère</sup> chambre, 5 juillet 1999.

## **2.- De multiples acteurs chargés de la promotion de la santé des salariés au travail**

De nombreux acteurs sont chargés en France de la promotion de la santé et de la sécurité des salariés au travail : services déconcentrés des ministères (inspection du travail), organismes de sécurité sociale, réseaux de prévention publics (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), agences nationales de veille ou de sécurité sanitaire, entreprises (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, représentants du personnel, services de santé au travail). Mais comme le constate le rapport de la commission de réflexion sur la « *souffrance au travail* »<sup>(1)</sup> : « *Si la France bénéficie d'acteurs nombreux et compétents (associations de médecins du travail, médecins inspecteurs régionaux, consultations spécialisées), ces derniers travaillent de façon particulièrement cloisonnée. (...) Cette situation est entretenue par la complexité du cadre institutionnel au sein duquel " s'organise " le système français de santé au travail. De nombreux organismes interviennent avec des statuts très variables et des périmètres flous* ».

**Il apparaît donc nécessaire de renforcer les moyens de ces acteurs et d'améliorer l'organisation institutionnelle des organismes intervenant dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.**

### ***a) Renforcer les moyens de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail***

En premier lieu, compte tenu des multiples actions que l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et ses agences régionales mettent en œuvre pour développer la prévention des risques psychosociaux, **le renforcement de leurs moyens est indispensable.**

En 2009, l'Agence a financé 150 projets dans le cadre du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail, dont 65 % concernaient la santé au travail. Elle a effectué plus de 2 300 interventions en entreprise, dont 22 % portaient sur les risques psychosociaux. Dans le cadre du deuxième plan « Santé au travail », l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et son réseau vont mettre en œuvre, en collaboration avec l'ensemble des acteurs institutionnels, plusieurs actions :

– développer la formation des acteurs de l'entreprise sur les risques psychosociaux en rationalisant l'offre de formation et en constituant une offre nationale ;

– développer la diffusion des outils d'aide à la prévention des risques psychosociaux auprès des branches et des entreprises notamment en favorisant la mise en place d'actions d'information, d'outils de diagnostic et d'indicateurs.

---

<sup>1</sup> ( ) *Rapport de la commission de réflexion sur la souffrance au travail (décembre 2009).*

**En 2011, l'Agence devrait être dotée de 11,8 millions d'euros de crédits de paiement, montant relativement limité, compte tenu du nombre d'actions qu'elle devra mettre en œuvre, notamment auprès des entreprises. Il est donc primordial d'opérer un renforcement très sensible de ses moyens budgétaires.**

Précisons, pour prévenir les légitimes objections portant sur la nécessaire maîtrise des dépenses publiques, que de tels crédits doivent être considérés comme de véritables investissements, susceptibles, d'un strict point de vue financier, d'engendrer à terme de réelles économies sur la branche Maladie de la sécurité sociale. La compétence de l'Agence, en particulier sur cette question de l'amélioration de l'environnement général de travail, est pleinement rassurante quant à la capacité de cet organisme à répondre aux besoins des entreprises de manière adaptée.

### ***b) Former les acteurs de terrain***

**De même, il est indispensable de mieux former les acteurs qui sont amenés à intervenir dans les entreprises dans le domaine des risques psychosociaux.**

La direction générale du travail en est consciente puisqu'elle s'attache à préparer davantage les inspecteurs du travail à la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises, notamment grâce à un guide méthodologique paru en 2009 et un renforcement de la formation initiale et continue.

Mais, comme le suggère la commission de réflexion sur la « *souffrance au travail* »<sup>(1)</sup>, il serait opportun de **mettre en place un diplôme universitaire de santé au travail pour les infirmières, afin de leur permettre de venir en renfort des médecins du travail.**

### ***c) Réformer la médecine du travail***

Le médecin du travail doit jouer un rôle important en matière de détection des salariés en situation de détresse et de prévention des risques psychosociaux dans les entreprises. La réforme des services de santé au travail apparaît aujourd'hui nécessaire.

Le Gouvernement a proposé une réforme lors du débat sur le projet de loi sur les retraites. Les dispositions adoptées sur la médecine du travail ont cependant été censurées par le Conseil constitutionnel<sup>(2)</sup> au motif que leur champ d'application était étranger à l'objet du projet de loi et qu'elles constituaient donc un « cavalier législatif ». Ces dispositions ont été reprises par une proposition de loi relative à l'organisation de la médecine du travail<sup>(3)</sup>, déposée par plusieurs

<sup>1</sup> () *Rapport de la commission de réflexion sur la souffrance au travail (décembre 2009).*

<sup>2</sup> () *Décision n° 2010-617 DC du 09 novembre 2010.*

<sup>3</sup> () *ABOUT (Nicolas) et plusieurs de ses collègues : proposition de loi relative à l'organisation de la médecine du travail (n° 106, 10 novembre 2010).*

sénateurs centristes et qui doit être examinée en séance publique le 27 janvier 2011 ainsi que par une proposition de loi déposée par plusieurs députés de l'UMP <sup>(4)</sup>. Comme le montre l'encadré suivant, la réforme proposée permettrait de définir clairement les missions des services de santé au travail, de modifier le fonctionnement des services interentreprises et de poser de nouvelles obligations pour l'employeur.

**LA PROPOSITION DE LOI RELATIVE À L'ORGANISATION DE LA MÉDECINE DU TRAVAIL**

Aux termes de la proposition de loi, les services de santé au travail auraient pour mission exclusive d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. À cette fin, les services :

- **conduiraient les actions de santé au travail** pour préserver la santé physique et mentale des salariés ;
- **conseilleraient les employeurs, les salariés et leurs représentants** sur les dispositions et mesures nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail, de prévenir ou de réduire la pénibilité au travail et de contribuer au maintien dans l'emploi des salariés ;
- **assureraient la surveillance de l'état de santé des salariés;**
- **participeraient au suivi et contribueraient à la traçabilité des expositions professionnelles et à la veille sanitaire.**

Dans les services de santé au travail d'entreprise, interétablissement ou communs à des entreprises constituant une unité économique et sociale, les missions des services de santé au travail seraient exercées par des médecins du travail. **Ces derniers agiraient en toute indépendance et en coordination avec les employeurs, les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou les délégués du personnel et les intervenants qui agissent dans le domaine de la prévention des risques professionnels.** Les missions des **services de santé au travail interentreprises** seraient administrées paritairement par un conseil composé à parts égales par des représentants des employeurs désignés par des entreprises adhérentes et des représentants des salariés d'entreprises adhérentes.

La proposition de loi prévoit aussi de nouvelles obligations pour l'employeur :

- **le médecin du travail qui constate un risque pour la santé des salariés pourrait proposer par écrit motivé et circonstancié des mesures visant à la préserver. L'employeur qui refuse d'y donner suite devrait faire connaître ses motifs par écrit.** Ces échanges seraient tenus à la disposition des agents de contrôle. Il en serait de même lorsque le médecin du travail est saisi par l'employeur ;
- par ailleurs, l'employeur aurait l'obligation de désigner un ou plusieurs salariés compétents pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels. À défaut, il pourrait faire appel, après avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou des délégués du personnel, aux intervenants

<sup>4</sup> () *LEFRAND (Guy) et plusieurs de ses collègues : proposition de loi n° 3003, enregistrée à la présidence de l'Assemblée nationale le 7 décembre 2010.*

en prévention des risques professionnels appartenant au service de santé interentreprises auquel il aurait adhéré ou aux services de prévention des caisses de sécurité sociale.

**La réforme, de plus grande ampleur, proposée de la commission de réflexion sur la « souffrance au travail »<sup>(1)</sup> avait l'intention de garantir l'indépendance et l'efficacité des services de santé au travail.** En effet, la commission propose que les services de santé soient :

– **organisés à un échelon régional** : ils seraient pilotés par les agences régionales de santé et seraient donc sous la double tutelle des ministères du travail et de la santé ;

– **pluridisciplinaires** : ils seraient composés de médecins du travail, de médecins spécialistes, de médecins inspecteurs, de psychologues du travail, d'infirmières, d'ergonomes, de juristes, et d'assistantes sociales ;

– **indépendants** : ils seraient financés par un fonds alimenté par une cotisation des entreprises et géré par l'Agence régionale de santé. Les médecins du travail ne seraient donc plus salariés des entreprises ou des associations mais dépendraient de services régionaux indépendants ;

– **investis de missions de soins et de prévention** : ceux-ci, en coopération avec les acteurs locaux (élus, chambre de commerce et d'industrie, associations...) mèneraient des actions de prévention, notamment dans les petites et moyennes entreprises.

Sans doute ces deux projets sont-ils perfectibles. Le premier pourrait par exemple préciser que les employeurs doivent conserver la présidence des associations de médecine du travail, à double titre : d'abord celui de leur responsabilité exclusive en matière de protection de la santé des salariés, ensuite du fait que les cotisations sont acquittées par les entreprises. Le second pourrait veiller à laisser au Ministère du travail la responsabilité de la santé au travail, tout en favorisant de meilleures relations entre les organismes de médecine du travail et les agences responsables de la santé publique.

Pour autant, la réforme de la médecine du travail, attendue par tous, devra faire une place particulière aux risques psychosociaux, ne serait-ce qu'en termes de recensement épidémiologique, d'efforts de formation des médecins du travail et des autres professionnels appelés à intervenir dans ce domaine, et de développement de campagnes thématiques ciblées sur tel ou tel aspect de la prévention de ces risques.

---

<sup>1</sup> ( ) *Rapport de la commission de réflexion sur la souffrance au travail (décembre 2009).*

## V.- UNE TROISIÈME RÉPONSE : AGIR DANS LES ENTREPRISES PAR L'IMPLICATION DE LA DIRECTION ET DU MANAGEMENT ET PAR LA DIFFUSION DE BONNES PRATIQUES

Les premiers acteurs de la prévention des risques psychosociaux sont les entreprises : il est primordial aujourd'hui d'impliquer les chefs d'entreprises et de mieux former les managers aux questions de santé au travail. L'État doit aussi promouvoir la diffusion de bonnes pratiques et mettre en place un encadrement plus rigoureux des cabinets d'experts œuvrant dans le domaine de la santé au travail.

### A.- IMPLIQUER LA DIRECTION ET L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE MANAGÉRIALE DANS LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

#### 1.- Responsabiliser les chefs d'entreprises et les conseils d'administration

**La bonne santé des salariés est une condition du bon fonctionnement de l'entreprise et donc de son efficacité économique. L'implication de la direction et du conseil d'administration – pour les entreprises qui en dispose – est donc primordiale.**

Dans leur rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail <sup>(1)</sup> MM. Henri Lachmann et Christian Larose et Mme Muriel Pénicaud, insistent d'ailleurs sur le rôle important joué par le conseil d'administration : « *L'objectif est de responsabiliser davantage l'ensemble de la direction de l'entreprise sur les sujets humains. Pour garantir l'effectivité de cette démarche, nous encourageons les entreprises à sensibiliser et impliquer le conseil d'administration, soit en rendant compte annuellement de la responsabilité sociale de l'entreprise – incluant la santé des salariés –, soit par la création d'un comité de responsabilité sociale examinant aussi les questions de santé et de sécurité au travail* ».

Pour inciter les chefs d'entreprise à se saisir de la question des risques psychosociaux et à mettre en place des actions, il pourrait être opportun de **modifier l'article L. 4612-6 du code du travail et prévoir que les deux rapports remis par l'employeur chaque année au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, sur le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail d'une part et sur le programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, d'autre part, traitent spécifiquement des risques psychosociaux et des actions menées dans ce domaine.**

---

<sup>1</sup> () LACHMANN (Henri), LAROSE (Christian), PÉNICAUD (Muriel) : « Bien-être et efficacité au travail, dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » (février 2010).

De même, afin de s'assurer que toutes les entreprises mettent en place un « *document unique d'évaluation des risques* », il pourrait être opportun de **modifier l'article R. 4121-1 du code du travail afin d'augmenter le montant de l'amende encourue en cas de non-présentation de ce document lors d'un contrôle de l'inspection de travail. Le montant de l'amende pourrait, par ailleurs, être modulé en fonction de la taille de l'entreprise.**

## **2.- Sensibiliser les managers à la prévention des risques psychosociaux**

### **a) « Former en santé au travail, c'est avant tout réintroduire l'homme au cœur du travail » <sup>(1)</sup>**

**Il est nécessaire aujourd'hui de combler les carences dans la formation des managers** mises en évidence tant par M. William Dab dans son rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail <sup>(2)</sup>, que par le rapport de MM. Henri Lachmann et Christian Larose et de Mme Muriel Pénicaut précité.

En effet, le sujet de la santé au travail est peu abordé lors de la formation initiale des futurs managers. D'ailleurs, comme le constate M. William Dab<sup>(2)</sup>, les jeunes managers ne considèrent souvent pas ce sujet comme crucial car ils savent qu'ils ne seront pas recrutés sur cette compétence. L'accord du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail constate que la formation « *proposée dans les différentes écoles ne prend pas suffisamment en compte la formation à la conduite des équipes. Aussi, ces programmes de formation doivent davantage intégrer la dimension relative à la conduite des hommes et des équipes* ».

MM. Henri Lachmann, et Christian Larose et Mme Muriel Pénicaut proposent, dans leur rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail <sup>(2)</sup> que les entreprises investissent beaucoup plus fortement dans des programmes de formation de leurs managers à la conduite des hommes et des équipes, d'une part, et accompagnent systématiquement la promotion à un poste de manager d'une formation conséquente aux responsabilités sociales et humaines du manager, d'autre part. Par ailleurs, ils suggèrent que d'ici trois ans, les diplômes délivrés par les écoles de commerce et d'ingénieurs incluent, tous, obligatoirement un module de formation à la responsabilité sociale et au management d'équipes.

M. William Dab propose qu'aucun futur cadre ou ingénieur ne sorte d'une école supérieure sans que sa formation n'inclue un socle minimal de connaissances en santé au travail qui prendrait la forme d'un « TOIEC <sup>(3)</sup> de la santé au travail ». Un référentiel de formation des bases dont tout futur cadre

---

<sup>1</sup> () *DAB (William)* : « La formation des managers et ingénieurs en santé au travail », rapport remis à M. Xavier Bertrand, ministre du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité et à Mme Valérie Pécresse, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche (juillet 2008).

<sup>2</sup> () *LACHMANN (Henri), LAROSE (Christian), PÉNICAUD (Muriel)* : « Bien-être et efficacité au travail, dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » (février 2010).

devrait maîtriser le contenu pourrait être mis en place. Afin de faciliter son appropriation et son insertion dans les référentiels de formation initiale des grandes écoles – mais aussi dans le cadre de la formation continue dans les entreprises –, un Réseau francophone de formation en santé et sécurité au travail (RFFSST) a été mis en place en 2010 et fournit gratuitement sur internet des outils pédagogiques et un ouvrage de base, sous forme de fiches, qui est opérationnel depuis juin 2010. Dix groupes de travail, mobilisant plus de cent personnes issues de grandes entreprises, des écoles et des organismes de prévention ont travaillé à l'élaboration de ces outils. L'un de ces groupes s'est chargé plus spécifiquement de la prévention des risques psychosociaux et de la formation des managers.

En l'espèce, l'État pourrait être amené à jouer un rôle particulier en organisant **la labellisation des écoles qui souhaitent faire des efforts particuliers dans ce domaine**. En s'inspirant de la démarche « *name and shame* », décrite précédemment, cette labellisation donnerait une claire visibilité des établissements de formation aux étudiants comme aux entreprises. Le Ministère du travail pourrait animer une commission ad hoc, incluant en son sein des représentants des partenaires sociaux et des représentants des écoles et des universités.

### ***b) Renouveler l'approche du management***

L'application de procédures est trop souvent devenue un substitut au management. **Or, le rôle du manager, notamment du manager de proximité, est essentiel, notamment pour pouvoir adapter l'organisation du travail et les objectifs à la réalité de son équipe.**

MM. Henri Lachmann et Christian Larose et Mme Muriel Pénicaud, proposent dans leur rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail <sup>(1)</sup> :

– de réaffirmer les compétences de décision et pas seulement d'exécution du manager de proximité afin que le manager de proximité dispose de marges d'adaptation et de décision pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe ;

– et de compléter les critères d'attribution de la rémunération variable aux managers dirigeants afin que soit prise en compte la performance sociale, cette dernière incluant notamment des indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail (par exemple le *turn over*, les accidents du travail, la satisfaction des salariés et la promotion interne).

Ainsi, M. Stéphane Richard, directeur général de France Télécom, a annoncé, en mars dernier, que la part variable de la rémunération des 1 100 managers opérationnels de France Télécom serait indexée, à hauteur de 30 %, sur leur performance sociale. Selon une étude menée par Capitalcom, en

---

<sup>3</sup> (1) Test of English international communication : *cette acronyme désigne, dans le langage courant, un examen final sous forme de questionnaire aux choix multiples.*

2010, dix sociétés du CAC 40 se seraient dotées d'outils similaires. Chez Danone, les promotions internes, la hausse du nombre d'heures de formation par salarié et la baisse du nombre d'accidents de travail avec arrêt font partie des indicateurs sociaux intégrés dans les objectifs des 1 500 directeurs.

**Ces indicateurs doivent néanmoins être maniés avec précaution.** Par exemple, une sanction financière en cas de baisse insuffisante des accidents du travail peut inciter un responsable d'usine à gommer certains chiffres. En outre, ces mesures financières peuvent exercer une pression supplémentaire sur les cadres intermédiaires et être eux-mêmes facteurs de risques psychosociaux. C'est pourquoi la fixation de la part variable de la rémunération ne peut reposer exclusivement sur ces indicateurs, qui doivent être par ailleurs suffisamment nombreux et variés pour permettre une évaluation objective de la gestion des ressources humaines, et inclure autant que possible des éléments qualitatifs.

## **B.- DIFFUSER DES BONNES PRATIQUES**

### **1.- Encourager l'évaluation des risques psychosociaux**

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail dresse une liste de signaux d'alarmes devant attirer l'attention sur les risques psychosociaux dans une entreprise : *« Par exemple, un niveau élevé d'absentéisme, notamment de courte durée, ou de rotation du personnel en particulier fondé sur des démissions, des conflits personnels ou des plaintes fréquents de la part des travailleurs, un taux de fréquence des accidents du travail élevé, des passages à l'acte violents, contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux, une augmentation significative des visites spontanées au service médical sont quelques-uns des signes pouvant révéler la présence de stress au travail. »*

Mais au-delà de ces signaux, une évaluation du bien-être et de la santé des salariés dans une entreprise est indispensable pour promouvoir une meilleure prévention des risques psychosociaux et une prise en charge plus efficace des personnes dites en situation de souffrance.

Certaines entreprises ont ainsi mis en place des « observatoires du stress ». C'est le cas de Renault qui a installé un Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (OMSAD) : son but est de mieux connaître le stress vécu par les salariés de l'entreprise en collectant les résultats anonymes, de tests passés par les salariés volontaires lors de la visite médicale. Près de 8 000 tests sont ainsi réalisés chaque année. Un « observatoire du stress », placé sous la responsabilité de la médecine du travail a été installé aussi sur trois sites de l'entreprise SFR. De même, la SNCF a mené une enquête épidémiologique sur le stress auprès de 20 000 cheminots : ces derniers ont dû répondre à un questionnaire spécifique sur le stress au moment de leur visite médicale annuelle. Cette enquête a été complétée par des enquêtes locales permettant de mieux connaître les risques psychosociaux dans chaque établissement, en fonction notamment des métiers pratiqués.

Le recours à des cabinets d'experts permet aussi de dresser un tableau des risques psychosociaux dans une entreprise. À la suite des suicides intervenus au Technocentre Renault de Guyancourt, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a commandé une enquête au cabinet Technologia. Cette enquête a montré que 31 % des salariés étaient dans une situation de « travail tendu », qui se caractérise par une charge de travail lourde accompagnée d'une faible latitude décisionnelle. Ce constat a permis de mettre en place un certain nombre d'actions correctives, notamment une modification de l'organisation et du management, un aménagement des horaires de travail et la création de postes de responsables de ressources humaines de proximité.

Évaluer la performance managériale peut être aussi un moyen de prévenir les risques psychosociaux. Ainsi, l'entreprise Vigéo mène des audits dans des entreprises pour évaluer leur performance managériale. Il existe d'ailleurs des outils publics mis à disposition des entreprises pour leur permettre d'évaluer l'existence des risques psychosociaux. Ainsi, « l'auto questionnaire SUMER 2009 », qui évalue le bien-être mental du salarié, les dimensions du travail susceptibles d'influencer son bien-être mental, sa santé physique, ses arrêts-maladie éventuels, est disponible sur le site internet « travailler-mieux.gouv.fr ».

**L'État doit donc encourager l'évaluation des risques psychosociaux au sein des entreprises, notamment par la mise en place d'indicateurs révélant des situations de mal-être au travail. De telles évaluations constituent un préalable indispensable à la mise en œuvres d'actions concrètes.**

## **2.- Diffuser l'information sur les risques psychosociaux et les bonnes pratiques**

### ***a) La diffusion d'information***

Afin d'accompagner les entreprises dans une démarche de prévention des risques psychosociaux, un certain nombre d'outils, d'exemples de bonnes pratiques et de témoignages d'entreprises ayant déjà investi le champ de la prévention des risques psychosociaux, sont accessibles sur le site internet « travailler-mieux.gouv.fr ». En outre, la Caisse nationale d'assurance-maladie des travailleurs salariés et la caisse régionale d'assurance-maladie d'Île-de-France ont publié en 2009 des conseils sur la conduite à tenir en cas de suicide d'un salarié sur le lieu de travail, disponibles également sur le site « travailler-mieux.gouv.fr ». D'autres documents apportant des conseils pour gérer les dysfonctionnements et les conflits sont entre autres disponibles sur ce site, par thème (suicide, harcèlement, traumatisme...), et les caisses régionales d'assurance maladie du régime général publient, elles aussi, des guides traitant de risques psychosociaux.

Le site de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles comporte enfin de

nombreuses informations sur les risques psychosociaux. Une section intitulée « Focus » renvoie vers le thème du stress et des autres risques psychosociaux. D'autres sections du site sont organisées sous forme de dossiers sur le stress, les agressions, le harcèlement et les violences, la santé mentale au travail, le suicide lié au travail et les facteurs de stress dans les centres d'appel téléphonique. De même, l'institut publie divers guides relatifs aux risques psychosociaux, tels que « *Stress au travail* », « *Les étapes d'une démarche de prévention* » (2007), « *Pour les préventeurs en entreprise* », ou encore « *Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous aider* » (2007).

### ***b) La diffusion des bonnes pratiques***

La prévention et la prise en charge des risques psychosociaux passent aussi par la diffusion de bonnes pratiques.

Ainsi, dans le domaine de la grande distribution, la société Carrefour a mis en place un certain nombre de mesures pour améliorer les conditions de travail de ses personnels. Par exemple, les hôtesse de caisses sont réunies dans des équipes réunissant des personnes ayant des contraintes personnelles différentes (étudiantes, mère de famille ...). Celles-ci organisent elles-mêmes la répartition des horaires de travail. Ce dispositif a rencontré un bon accueil auprès des personnes concernées et leur permet de mieux vivre la flexibilité des horaires. En outre, l'entreprise a mis en place des formations « SOS conflits » destinées aux caissières pour les aider à faire face à des situations de tension avec des clients.

L'entreprise SFR, quant à elle, a organisé des cycles de formation et des séminaires sur les bonnes pratiques à destination de ses managers et promeut des initiatives, telles que la « *journée sans e-mail* », pour assouplir l'usage par les salariés des outils de communication.

**Une attention particulière doit être portée aux très petites entreprises et aux petites et moyennes entreprises. Les pouvoirs publics doivent mettre en place des actions territoriales spécifiques d'information et d'accompagnement à destination de ces entreprises.** Actuellement, l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles travaille à l'adaptation de ces instruments de prévention afin que les petites entreprises puissent se les approprier. Une brochure pour aider les chefs d'entreprise à choisir un expert de la prévention des risques professionnels est en cours de préparation.

### ***c) Le développement des formations et des aides***

Le développement de stage de formations et d'aides devrait aussi permettre aux managers et aux acteurs de la santé et de la sécurité au travail de s'emparer du sujet des risques psychosociaux.

L'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles propose plusieurs stages de formation sur le thème des risques psychosociaux. Une formation est par exemple proposée aux médecins du travail, aux intervenants en prévention des risques professionnels, notamment les infirmiers du travail, sur les risques psychosociaux. Par ailleurs, une convention entre le régime général et le régime des indépendants, signée en 2007, propose une aide (analyse des risques, mise en place d'actions de prévention primaire, secondaire et tertiaire) aux professionnels, aux chefs d'entreprise et aux salariés pour une meilleure prévention du stress.

Pour conclure sur ces différents aspects, on ne peut que regretter le fait que ces nombreux travaux et outils soient fort peu connus. Sans doute les organisations patronales, les organisations syndicales de salariés et les pouvoirs publics peuvent-ils (et doivent-ils) efficacement travailler à leur diffusion.

### **C.- PROMOUVOIR UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL**

**L'amélioration du bien-être au travail suppose aussi un dialogue social de qualité sur la santé au travail.** Or, un an après l'extension de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008, seule une petite partie des branches professionnelles et d'entreprises dispose d'un accord spécifique sur les risques psychosociaux.

**Plutôt centrés sur les problématiques « traditionnelles » faisant l'objet de négociation – comme par exemple le temps de travail ou les salaires–, les syndicats ont tardé à se saisir de la question des risques psychosociaux, y compris lorsque des salariés se sont suicidés sur leur lieu de travail.** MM. Henri Lachmann et Christian Larose et Mme Muriel Pénicaud dans leur rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail <sup>(1)</sup> expliquent cette situation par la difficulté qu'éprouvent les partenaires sociaux à se saisir de problématiques qu'ils connaissent mal en comparaison des questions de sécurité physique (cette difficulté est d'ailleurs attestée par les organisations syndicales elles-mêmes).

Ceux-ci proposent donc de relancer la négociation au niveau des branches professionnelles sur les facteurs de risques pour la santé psychologique propres à chaque métier et de prévoir que les entreprises de plus de cinquante salariés

---

<sup>1</sup> () LACHMANN (Henri), LAROSE (Christian), PÉNICAUD (Muriel) : « Bien-être et efficacité au travail, dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » (février 2010).

établissent un bilan et un plan d'action annuels sur le sujet des risques psychosociaux, qui permettrait de nourrir le programme de prévention. Une attention toute particulière serait donnée aux très petites entreprises puisque les auteurs proposent que les branches professionnelles soient investies « *d'une mission particulière de soutien à la prise en charge des risques psychosociaux au sein des très petites entreprises (TPE), en négociant la mise en place de plans d'action, appuyés par des fiches pratiques incluant des solutions " clef en main "*. Des instances ad hoc pourraient être mises en place, comme l'ont fait les partenaires sociaux du secteur agricole à travers la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) départemental interentreprises. » Dans ce domaine en effet, la négociation collective de branche est appelée à jouer un rôle primordial. Elle concentre en effet un certain nombre de connaissances tout à fait nécessaires au bon aboutissement des projets et des accords :

- la connaissance du cœur de métier et les contraintes qui s'exercent sur les salariés ;
- l'évolution prévisible des métiers et des marchés ;
- la culture des acteurs ;
- les pratiques en vigueur dans les différentes activités du secteur.

Le plan d'urgence sur la prévention du stress professionnel, quant à lui, en prévoyant que les entreprises de plus de 1 000 salariés ouvrent des négociations sur le stress au travail, a encouragé la signature d'accords, comme le montre l'encadré suivant.

#### QUELQUES EXEMPLES D'ACCORDS CONCLUS DANS LES ENTREPRISES

Les partenaires sociaux **des industries électriques et gazières (IEG)** ont signé, le 12 février 2010, **un accord cadre sur la prévention des risques psychosociaux au travail**. L'accord fixe cinq objectifs : comprendre et mesurer les effets des risques psychosociaux, mieux travailler ensemble, mieux organiser l'activité, favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et favoriser les parcours professionnels et la reconnaissance. Des préconisations concernent plus particulièrement l'utilisation des technologies de l'information et le management.

**Un accord sur la prévention des risques psychosociaux dans les branches et secteurs professionnels de l'économie sociale** <sup>(1)</sup> a été conclu le 31 juillet 2010. L'accord comporte une identification des situations professionnelles et des situations de travail pouvant générer du stress au travail : contrats à durée déterminée, temps partiel subi, non reconnaissance du travail réel, contacts avec des publics difficiles, reconversion professionnelles... Des actions de sensibilisation et de formation des dirigeants et des représentants du personnel et une campagne nationale d'information destinée aux employeurs et aux salariés pour promouvoir les bonnes pratiques sont prévus. L'accord prévoit l'obligation pour les branches professionnelles d'engager des négociations sur ce thème dans les deux ans suivant la signature de l'accord.

**Un accord sur la mesure et la prévention du stress au travail** a été conclu, le 15 juillet dernier, par la **Caisse nationale des caisses d'épargne et de prévoyance** et les syndicats. L'accord souligne la nécessité de mettre en œuvre au niveau de chaque entreprise une démarche de diagnostic pour identifier et quantifier le stress au travail. Chaque entreprise doit établir, à partir de ce diagnostic, et en association avec le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, le médecin du travail et les syndicats, un plan d'action visant à prévenir, éliminer ou à défaut, réduire le stress au travail. Il doit comporter des mesures individuelles et collectives et un calendrier prévisionnel de réalisation du plan d'actions.

**Un accord-cadre relatif à la prévention du stress** a été signé par le groupe **Saint-Gobain**, le 9 novembre 2010. Il place notamment le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail au centre du dispositif de prévention, en prévoyant que ses membres bénéficient d'une formation, assurée par un organisme spécialisé. L'accord autorise, en concertation avec les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, le recours à des groupes de salariés « *choisis plus particulièrement en fonction de leur capacité d'écoute et de dialogue* » pour réaliser un diagnostic sur la réalité du stress au travail. L'accord oblige chaque entreprise à se doter d'une méthodologie de mesure du stress et prévoit que l'employeur doit établir un plan d'action annuel ou pluriannuel afin de prévenir ou éliminer certaines sources de stress identifiées par le diagnostic. Ce plan, intégré au programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail présenté au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, doit inclure des actions de formation et de sensibilisation de la direction, des actions de valorisation des acquis de l'expérience et de sécurisation des parcours professionnels des salariés. L'employeur peut s'appuyer sur un cabinet de psychologue du travail spécialisé et mettre éventuellement en place un numéro vert accessible vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

(1) L'économie sociale regroupe des entreprises qui prennent la forme de [coopératives](#), de [mutuelles](#) (mutuelles de prévoyance, [mutuelles d'assurance](#)) ou d'associations.

Au-delà de ces accords, l'État doit favoriser la mise en place d'accords de branches sur le sujet du stress au travail. **Le législateur pourrait encourager de telles négociations et ajouter aux négociations obligatoirement organisées tous les trois ans par les branches professionnelles <sup>(1)</sup>, une négociation portant sur la santé et la sécurité des salariés, en prenant en compte plus particulièrement la problématique des risques psychosociaux.** Une telle mesure devrait permettre de décliner les accords nationaux interprofessionnels sur le stress et le harcèlement moral et rendre plus opérationnelles les positions et les actions énoncées dans ces accords.

Toutefois, en l'état actuel de la négociation collective de branche, elle aurait un effet particulièrement limité. En effet, seules quelques conventions collectives sont aujourd'hui en capacité d'aborder ces questions dans le cadre des négociations triennales. Par ailleurs, le morcellement très important des conventions collectives, qui affaiblit l'ensemble de la négociation à ce niveau, ne plaide pas directement en faveur d'un alourdissement des négociations triennales obligatoires.

L'importance du sujet justifie sans doute que les branches professionnelles et les organisations syndicales s'en saisissent régulièrement et il faut donc envisager d'inscrire les risques psychosociaux au nombre des négociations obligatoires dans les branches. Mais deux préalables sont nécessaires si l'on veut que cette inscription soit réellement suivie d'effets : premièrement, la caducité d'un certain nombre de conventions collectives telle que prévue par le code du travail doit être actée afin de réduire la multiplicité inutile des conventions, deuxièmement, la négociation collective de branche en général doit être renforcée. Si ces deux préalables n'étaient pas remplis, il y a fort à parier que les risques psychosociaux entreraient dans la liste des objets de négociation triennale obligatoire qui au mieux ne font l'objet que d'un travail formel et au pire ne sont pas travaillés.

Par ailleurs, afin de permettre aux syndicats de se saisir pleinement de ce sujet dans les entreprises, **la formation des dirigeants syndicaux sur la question des risques psychosociaux mériterait d'être développée.**

#### **D.- DONNER AUX SALARIÉS DES ENTREPRISES LA CONSIDÉRATION QU'ILS MÉRITENT**

##### **1.- Valoriser le facteur humain**

L'expérience tirée de la vie de nombreuses entreprises désormais invite permet de considérer que la prise en compte du facteur humain au niveau d'importance qu'il mérite n'est pas une tendance spontanée des organisations. Ceci très dommageable dans la mesure où la même expérience montre que là où les

---

<sup>1</sup> () Les négociations sont énumérées aux articles L. 2241-3, L. 2241-4, L. 2241-5 et L. 2241-6 du code du travail.

salariés se sentent pris en compte et entendus, la prévention des risques psychosociaux est mise en place d'une manière la plupart du temps satisfaisante. Ainsi par exemple, les représentants des salariés du Groupe Carrefour ont manifesté leur satisfaction globale, tant quant à la manière dont les responsables de leur entreprise abordent ces questions, que sur la manière dont les salariés sont consultés avant la mise en place des dispositifs visant à alléger la charge psychologique pouvant être liée à l'exercice des métiers. Cet exemple, qui n'est pas isolé, montre que la taille de l'entreprise n'est en elle-même ni un avantage ni un obstacle en ce domaine, et que la clé se trouve effectivement dans une meilleure prise en compte des attentes des travailleurs, ici envisagés non comme des salariés unis à l'entreprise par contrat, mais comme des personnes humaines. Il existe en fait bien des manières de favoriser une meilleure prise en compte de ces aspects. On peut rappeler, par exemple :

– le renforcement de la dimension collective de travail, dont l'affaiblissement est réel, mais qui est appelé à des mutations profondes, tout autant que les habitudes de travail elles-mêmes, ainsi que l'attitude des syndicats dans l'entreprise ;

– la mise en place d'espaces d'échanges, de parole, qu'il existe par ailleurs ou non des instances représentatives du personnel. Ces dernières ne peuvent en effet tout régler, et en la matière toute attitude visant à l'exercice d'un « monopole » est pour le moins malvenue ;

– travailler à la formation continue des managers, dont la formation et les compétences en matière de prévention des risques psychologiques sont aujourd'hui insuffisamment développées ;

– veiller à l'application stricte des dispositions contenues dans le code du travail et dans les conventions collectives, ce à quoi les branches professionnelles doivent travailler plus activement.

Afin de donner une place aux collectifs de travail, M. Gérard Dériot propose les actions suivantes <sup>(1)</sup>: *« L'évaluation des performances doit intégrer une dimension collective et ne pas être purement individuelle. La mise en place d'un dispositif d'intéressement dans une entreprise, un établissement ou un service peut rassembler les salariés autour d'un objectif partagé et renforcer la cohésion du groupe. Une gestion de type "participatif", qui permet aux salariés de s'exprimer sur leur travail, par opposition à un mode de management plus autoritaire, est un moyen efficace de lutter contre le mal-être au travail. »* Par ailleurs, il semble primordial de valoriser le « facteur humain » dans l'entreprise en restaurant des espaces d'autonomie dans le travail, en valorisant la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes, en prenant davantage en compte l'impact humain des changements et des restructurations.

---

<sup>1</sup> () DÉRIOT (Gérard) : rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales du Sénat par la mission d'information sur le mal-être au travail, n° 642 (juillet 2010).

De même, les entreprises doivent prendre en compte l'impact de l'organisation de l'espace de travail sur la santé et privilégier au maximum le bien-être des salariés dans leur travail en garantissant, par exemple, une surface décente par poste de travail, un niveau de bruit limité ou en mettant en place des lieux de convivialité ou des services aux salariés (conciergeries, crèches d'entreprise...).

**Afin d'inciter les entreprises à mettre en place des actions concrètes dans ce domaine, un « label » délivré par un organisme public œuvrant dans le domaine de la santé au travail ou une certification « santé et qualité de vie au travail » établie par un organisme de certification habilité, pourrait être mis en place pour les entreprises qui sont particulièrement soucieuses de la qualité de vie au travail.**

## **2.- Améliorer la détection des salariés en situation de détresse**

La prévention des risques psychosociaux passe aussi par une meilleure détection des salariés en situation de détresse.

Ainsi, la société SFR a mis en place un numéro vert accessible sept jours sur sept et vingt-quatre heures sur vingt-quatre pour que les salariés puissent faire part de leurs difficultés. La SNCF a, de son côté, mis en place des stages de formation à destination des managers pour leur permettre de mieux détecter des salariés en détresse. Un film qu'elle a fait réaliser montre ainsi différentes situations (anxiété, surmenage, dépression) et présente des outils au manager pour agir. Cette expérience pourrait en inspirer d'autres.

D'autres initiatives ont également été prises dans d'autres entreprises. On peut citer par exemple :

– la mise en place de **réseaux de « veilleurs »**, volontaires et formés à l'écoute active, et chargés de se rendre disponibles pour tout salarié se sentant fragilisé ;

– la **coopération active avec les réseaux de travailleurs sociaux** œuvrant dans l'entreprise.

Ces initiatives sont perçues favorablement par les salariés, d'autant plus que le traitement anonyme des recours à ces dispositifs est garanti.

Cela étant, même si ces initiatives et ces dispositifs d'écoute sont utiles, il est clair que **la « psychologisation » des problèmes liés aux risques psychosociaux, c'est-à-dire la prévention qui se limiterait exclusivement à la mise en place de systèmes d'écoute, ne saurait suffire en elle-même.** Certes, ces systèmes d'écoute des salariés permettent visiblement d'orienter au mieux les salariés dont la situation personnelle de fragilité est due à des facteurs d'ordre personnel. Pour autant, le seul travail par l'écoute ne peut être considéré

comme suffisant lorsque sont en cause, ou peuvent être mis en question l'organisation du travail et les pratiques de management.

C'est pourquoi, dans les entreprises soumises à de fortes contraintes, ou pratiquant des organisations du travail complexes ou fortement évolutives, un travail permanent et une vigilance insistante sur les organisations est le seul moyen adapté pour prévenir l'avènement de risques psychosociaux, en plus des éventuels dispositifs d'écoute des salariés.

#### **E.- PROMOUVOIR LA TRANSPARENCE CHEZ LES ACTEURS PRIVÉS DE LA SANTÉ AU TRAVAIL**

La prévention des risques psychosociaux devenant une problématique de plus en plus présente dans les entreprises, de nombreux acteurs privés proposent aujourd'hui leurs services aux entreprises. Les cabinets de consultants et les experts se sont donc multipliés. Certains cabinets sont agréés comme « experts comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail » par les ministères du travail et de l'agriculture : ils interviennent alors pour des motifs précis, dans un cadre légal et doivent respecter un cahier des charges rédigé par les partenaires sociaux et sont contrôlés dans leurs expertises. Cependant, ces cabinets diversifient leur offre et leurs nouvelles activités ne sont pas toujours soumises à agrément.

De même, les cabinets de « gestion du stress » se sont multipliés. Ainsi, le cabinet Stimulus ou l'Institut français d'action sur le stress dirigé par M. Éric Albert, psychiatre, offrent aux grandes entreprises du mentorat <sup>(1)</sup> et du soutien psychologique.

Le ministère du travail a pris conscience de cette multiplication des acteurs, positive, mais aussi des lacunes en matière d'encadrement et d'agrément. Il a donc réuni en juin dernier, soixante-dix consultants pour discuter d'une « charte méthodologique et déontologique » en matière de risques psychosociaux. Cependant, cette adhésion à la charte est pour l'instant facultative et aucune vérification ou sanction n'est prévue. Une première disposition pourrait consister à **rendre obligatoire la signature de cette charte, comme une condition préalable d'exercice en la matière, et à faire en sorte que l'engagement pris par cette signature soit opposable.**

Mettre en place des groupes de paroles, prendre en charge des salariés en situation de détresse, établir un diagnostic dans des entreprises concernées par la question des risques psychosociaux ne s'improvise pas. Toutes ces interventions demandent du professionnalisme et de l'expérience car elles concernent des situations souvent difficiles, voire dramatiques quand ont eu lieu des suicides. **La mise en place d'un agrément pour ces organismes apparaît aujourd'hui nécessaire,** et justifié par la gravité des conséquences des interventions dans ce

---

<sup>1</sup> () *Coaching.*

domaine. **Idéalement, la négociation collective de branche devrait prendre à sa charge la définition des modalités d'un tel agrément.** Pour prévenir toute tentation de domination abusive sur ces métiers (qu'une délivrance au « compte-gouttes » des agréments pourrait insidieusement aménager), l'État devrait être associé à cette délivrance : ceci est une condition nécessaire, mais malheureusement pas suffisante.

Enfin, dans le domaine particulier de la certification, le Conseil économique, social et environnemental, constate, dans un avis sur la certification des entreprises dans le domaine de la santé au travail <sup>(1)</sup> que la certification en matière de santé et de sécurité au travail en France est « *non régulée* » et d'une « *fiabilité incertaine* » : le rapport constate, notamment le foisonnement des référentiels, l'absence de certification pour œuvrer dans le domaine de certification en matière de sécurité et de santé au travail, le professionnalisme insuffisant des auditeurs en santé-sécurité au travail, le trop grand formalisme de certaines entreprises tournées vers la seule obtention de la certification au détriment de la recherche de voies d'amélioration effective, et l'effet démobilisateur que peut avoir la certification, l'entreprise certifiée pouvant se considérer quitte de ses obligations, y compris légales, en matière de prévention des risques professionnels.

Le Conseil économique, social et environnemental suggère donc de mettre en place une démarche de certification en matière de santé et de sécurité au travail : celle-ci reposerait sur le volontariat et s'inscrirait dans un cadre normatif ou un référentiel élaboré par l'Agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation, de l'environnement et du travail et prendrait en compte les spécificités de la santé et de la sécurité au travail. La mise en œuvre de la certification serait confiée à des opérateurs privés accrédités et seules les entreprises de plus de 1 000 salariés seraient certifiées. Cette démarche d'accréditation devrait associer les salariés, leurs représentants et les services de santé au travail et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la prévention en matière de santé et de sécurité au travail.

---

<sup>1</sup> () *DELLACHERIE (Christian)* : « La certification des entreprises dans le domaine de la santé au travail », projet d'avis présenté au nom de la section du travail du Conseil économique, social et environnemental (juin 2010).

## CONCLUSION

La difficulté principale de la prévention et du traitement des risques psychosociaux consiste dans le fait qu'ils relèvent très largement de changements culturels, qui concernent tous les acteurs.

Le premier d'entre eux concerne sans aucun doute les acteurs eux-mêmes, salariés et employeurs. Il est en effet frappant de constater que les moins bien préparés sans doute à faire face aux risques psychosociaux et à leurs conséquences sont les partenaires sociaux eux-mêmes, tant sur le plan institutionnel que dans les entreprises (ceci compte non tenu des situations particulières bien entendu).

Jusqu'à maintenant, les organisations syndicales ont fort peu formé leurs membres à la réalité et au traitement de ces risques. Encore dominées par la culture de la sécurité physique de l'environnement de travail (c'est l'histoire de l'ensemble du mouvement syndical et particulièrement la tradition industrielle qui l'explique), elles ont encore peine à appréhender les dimensions presque « immatérielles » des organisations. De plus, les modalités de désignation des membres des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail conduisent les mêmes organisations syndicales à accorder la priorité au comité d'entreprise, faisant passer les comités pour des instances représentatives de seconde zone. Or c'est dans ces instances par excellence que la prévention des risques professionnels doit se traiter.

Du côté patronal, la dimension stratégique de la qualité de la vie au travail est l'objet d'une prise de conscience réelle, mais très lente. Cette dimension revêt deux aspects :

– le premier porte sur le facteur croissant d'attractivité des entreprises que représentera dans les années à venir une politique offensive de santé au travail. Certains grands groupes, conscients de cette évolution, se sont déjà dotés des services nécessaires à la mise en place d'une telle politique. Il est important que les entreprises de plus petite taille puissent bénéficier du concours de leurs branches professionnelles pour ne pas être en dehors de ce mouvement. Redisons qu'un des derniers exemples en date, le secteur du bâtiment, s'est remarquablement sorti, par la négociation collective portant en particulier sur les conditions de travail, d'une pénurie de main-d'œuvre qui avait fragilisé l'ensemble du métier. Cet exemple doit être pris en compte ;

– le second concerne le fait que les dépenses portant sur les conditions de travail en général et la santé des salariés en particulier sont encore trop souvent regardées comme des dépenses « ordinaires », à la rentabilité incertaine. Elles ne le sont pas : de ces dépenses et de leur bon usage dépend pour une large part, en plus du bien-être des salariés bien entendu, la performance économique de l'entreprise.

Du côté des écoles de formation des cadres (ingénieurs compris), un effort particulier doit être fait pour préparer du mieux possible les futurs managers à leurs responsabilités dans ces domaines. La tradition de l'esprit français, notre prétendu « cartésianisme », est un obstacle à reconnaître ce que de nombreux autres pays ont admis : les risques psychosociaux sont l'objet d'un travail scientifique tout aussi utile que dans beaucoup d'autres domaines, et méritent au moins autant de considération et de sérieux, en vue de leur intégration obligatoire dans les cursus de formation des managers. Le Canada fournit de cette réalité un exemple et une réussite tout à fait frappants.

Du côté des pouvoirs publics enfin, il doit être rappelé que les dépenses budgétaires visant à soutenir les programmes de recherche, les travaux universitaires, ou les organismes publics spécialisés dans la prévention ne peuvent être considérées comme autre chose que comme des investissements. Compte tenu de l'impact incroyablement lourd des pathologies psychologiques sur les comptes sociaux, et de la reconnaissance lente, mais croissante, de ces pathologies par les systèmes de protection sociale, il est prudent de considérer que les investissements dans ces domaines doivent connaître un accroissement très significatif et rapide.

C'est certainement bien plus l'affirmation d'une volonté politique en la matière que l'accroissement de l'arsenal législatif qui doit donner le sens et le rythme de cette nécessaire évolution culturelle, qu'il vaut sans doute mieux agir que subir. En la matière, l'État, tant comme investisseur que comme employeur, doit certainement montrer la voie, en se recentrant sur ses rôles principaux en la matière :

- la mise en valeur des initiatives positives (labellisation des formations, valorisation des entreprises offensives en matière de risques psychosociaux par exemple) ;

- le soutien actif aux programmes de recherche et aux organismes de statistiques (socio-économiques et médicales) sans lesquels la réalité des risques psychosociaux ne pourra pas être correctement appréhendée ni traitée.

## SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS

### ▪ Encourager le dialogue social sur les risques psychosociaux

– renforcer les comités d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail en prévoyant une élection directe de ses membres, en augmentant leurs moyens d’actions (en accordant aux élus des délégations horaires plus importantes ou en dotant les comités d’un budget propre) et en développant la formation des élus, plus particulièrement sur les nouveaux risques pour la santé psychologique des salariés ;

– sous réserve de décisions visant à renforcer en général la négociation collective de branche, ajouter aux négociations de branche obligatoirement organisées tous les trois ans, et énumérées aux articles L. 2241-3, L. 2241-4, L. 2241-5 et L. 2241-6 du code du travail, une négociation portant sur la santé physique et mentale et la sécurité des salariés ;

– développer la formation des dirigeants syndicaux sur les risques psychosociaux.

### ▪ Renforcer les acteurs chargés de la promotion de la santé des salariés au travail

– renforcer les moyens budgétaires de l’Agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail ;

– développer la formation des acteurs de terrain sur les risques psychosociaux, notamment par la mise en place d’un diplôme universitaire de santé au travail pour les infirmières ;

– réformer la médecine du travail en mettant en place des services régionaux de santé au travail pluridisciplinaires, indépendants et pilotés par les agences régionales de santé.

### ▪ Responsabiliser les entreprises

– modifier l’article L. 4612-6 du code du travail et prévoir que le programme de prévention des risques professionnels et d’amélioration des conditions de travail, remis chaque année par l’employeur au comité d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail, traite spécifiquement des risques psychosociaux et des actions menées dans ce domaine ;

– modifier l'article R. 4121-1 du code du travail afin d'augmenter le montant de l'amende encourue en cas de non-présentation du document unique d'évaluation des risques. Le montant de l'amende pourrait, par ailleurs, être modulé en fonction de la taille de l'entreprise.

▪ **Encourager les entreprises à valoriser la ressource humaine et à développer la prévention des risques psychosociaux**

– mettre en place un « label » délivré par un organisme public œuvrant dans le domaine de la santé au travail ou une certification « santé et qualité de vie au travail » pour valoriser les entreprises particulièrement soucieuses de la qualité de vie au travail ;

– développer la diffusion de bonnes pratiques et de brochures d'information par l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles et l'Agence pour l'amélioration des conditions de travail ;

– développer des stages de formation à destination des managers et des acteurs de la santé et de la sécurité au travail en matière de risques psychosociaux ;

– mettre en place des actions spécifiques d'accompagnement et d'information à destination des petites et moyennes entreprises en faisant notamment mieux connaître les actions de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

▪ **Sensibiliser les managers à la prévention des risques psychosociaux**

– inclure dans les diplômes délivrés par les écoles de commerce et d'ingénieurs un module de formation au management d'équipes et un module sur la santé au travail ;

– instaurer un label destiné aux établissements d'enseignement supérieur formant les futurs cadres des entreprises (toutes spécialités confondues) décerné sous la responsabilité du Ministère du travail ;

– compléter les critères d'attribution de la rémunération variable des managers afin que soit pris en compte des indicateurs sociaux et de santé.

▪ **Améliorer l'indemnisation des salariés souffrant de troubles psychosociaux**

– modifier l'article R. 461-8 du code de la sécurité sociale afin de baisser le taux minimum de 25 % d'incapacité requis pour qualifier une pathologie de maladie professionnelle dans le cas de psychopathologies ;

– étudier la possibilité d'inscrire le stress post-traumatique dans les tableaux de maladies professionnelles.

▪ **Encadrer les cabinets d'experts intervenants dans le domaine du stress au travail**

– élaborer une charte d'intervention en matière psychosociale afin d'engager les intervenants en entreprise qui travaillent sur les risques psychosociaux ;

– mettre en place un agrément pour les cabinets d'experts privés intervenant dans le domaine du stress et de la santé au travail.