

N° 642

# SÉNAT

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2009-2010

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 7 juillet 2010

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires sociales (1) par la mission d'information (2) sur le **mal-être au travail**,*

Tome I : Rapport

Par M. Gérard DÉRIOT,

Sénateur.

---

(1) *Cette commission est composée de* : Mme Muguette Dini, *présidente* ; Mme Isabelle Debré, M. Gilbert Barbier, Mme Annie David, M. Gérard Dériot, Mmes Annie Jarraud-Vergnolle, Raymonde Le Texier, Catherine Procaccia, M. Jean-Marie Vanlerenberghe, *vice-présidents* ; MM. Nicolas About, François Autain, Paul Blanc, Jean-Marc Juillard, Mmes Gisèle Printz, Patricia Schillinger, *secrétaires* ; M. Alain Vasselle, *rapporteur général* ; Mmes Jacqueline Alquier, Brigitte Bout, Claire-Lise Campion, MM. Jean-Pierre Cantegrit, Bernard Cazeau, Yves Daudigny, Mme Christiane Demontès, M. Jean Desessard, Mme Sylvie Desmarescaux, M. Guy Fischer, Mme Samia Ghali, MM. Bruno Gilles, Jacques Gillot, Adrien Giraud, Mme Colette Giudicelli, MM. Jean-Pierre Godefroy, Alain Gournac, Mmes Sylvie Goy-Chavent, Françoise Henneron, Marie-Thérèse Hermange, Gélita Hoarau, M. Claude Jeannerot, Mme Christiane Kammermann, MM. Ronan Kerdraon, Marc Laménie, Serge Larcher, André Lardeux, Dominique Leclerc, Jacky Le Menn, Jean-Louis Lorrain, Alain Milon, Mmes Isabelle Pasquet, Anne-Marie Payet, M. Louis Pinton, Mmes Janine Rozier, Michèle San Vicente-Baudrin, MM. René Teulade, François Vendasi, René Vestri, André Villiers.

(2) *Cette mission est composée de* : M. Jean-Pierre Godefroy, *président* ; M. Alain Gournac, Mmes Annie David, Annie Jarraud-Vergnolle, Sylvie Desmarescaux, *vice-présidents* ; M. Gérard Dériot, *rapporteur* ; M. Nicolas About, Mme acqueline Alquier, M. Gilbert Barbier, Mme Christiane Demontès, M. Jean Desessard, Mmes Muguette Dini, Sylvie Goy-Chavent, Françoise Henneron, MM. Ronan Kerdraon, Marc Laménie, André Lardeux, Dominique Leclerc, Jacky Le Menn, Alain Milon



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	5
<b>I. LE MAL-ÊTRE PROGRESSE SOUS L'EFFET DES MUTATIONS DU MONDE DU TRAVAIL</b> .....	9
<b>A. UN DIAGNOSTIC PRÉOCCUPANT</b> .....	9
1. <i>Les suicides liés au travail</i> .....	9
2. <i>Un phénomène plus large</i> .....	10
a) Le stress au travail .....	10
b) Le harcèlement et la violence au travail.....	13
c) La notion nouvelle de risques psychosociaux.....	14
d) Des indicateurs en cours d'élaboration .....	15
3. <i>Un phénomène présent dans tous les secteurs</i> .....	19
4. <i>Eléments de comparaison internationale</i> .....	19
a) Une problématique européenne.....	19
b) Une prise de conscience précoce aux Etats-Unis.....	20
<b>B. LES MUTATIONS DU MONDE DU TRAVAIL À L'ORIGINE DE CE MAL-ÊTRE</b> .....	21
1. <i>Des salariés sous pression</i> .....	21
a) L'exigence d'une performance sans faille.....	21
b) Le taylorisme des services .....	23
c) La pression des clients et des usagers .....	26
2. <i>Des salariés plus isolés</i> .....	28
a) Un management plus individualisé .....	29
b) L'affaiblissement du lien social .....	30
c) La fin des utopies collectives .....	32
3. <i>La perte du sens du travail</i> .....	32
a) Des objectifs moins bien compris .....	32
b) Le manque de reconnaissance du travail accompli.....	33
c) Le recul de la satisfaction retirée du travail bien fait.....	33
d) L'inquiétude sur l'avenir des valeurs du service public .....	34
4. <i>Le salarié enfermé dans son travail</i> .....	35
5. <i>Des éléments de contexte aggravants</i> .....	36
a) Le stress des transports .....	36
b) La « double journée » des femmes.....	36
<b>II. L'ACTUELLE PRISE DE CONSCIENCE DOIT DÉBOUCHER SUR DES ACTIONS CONCRÈTES</b> .....	38
<b>A. DE NOMBREUSES INITIATIVES ONT DÉJÀ ÉTÉ PRISES</b> .....	38
1. <i>L'action des partenaires sociaux</i> .....	38
a) L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008 .....	38
b) L'accord du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail .....	41
2. <i>L'intervention des pouvoirs publics</i> .....	44
a) Le plan d'urgence pour la prévention du stress au travail .....	44

b) Le deuxième plan Santé au travail 2010-2014 .....	48
c) Le rapport Lachmann sur le bien-être et l'efficacité au travail .....	50
d) L'accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique .....	52
3. <i>La mobilisation progressive des entreprises</i> .....	54
a) Les bonnes pratiques de quelques entreprises qui ont commencé à agir avant la crise .....	55
b) D'autres employeurs ont réagi après des drames .....	57
<b>B. PROLONGER LES EFFORTS ENTREPRIS</b> .....	65
1. <i>Stabiliser le cadre juridique</i> .....	65
a) L'évolution de la notion de harcèlement .....	65
b) L'obligation de sécurité de résultat à la charge des employeurs .....	68
c) Faire référence plus explicitement à l'incidence des organisations et des méthodes de gestion sur la santé .....	70
2. <i>Renouveler l'approche du management</i> .....	71
a) Revoir la formation des managers .....	71
b) Revenir aux fondamentaux du management .....	74
c) Donner plus de place au collectif .....	75
d) Inciter les directions à se saisir du problème du bien-être des salariés .....	76
e) Porter une attention particulière aux patrons de PME et TPE .....	77
3. <i>Renforcer les acteurs de la prévention des risques professionnels</i> .....	77
a) L'institut national de recherche et de sécurité .....	78
b) L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail .....	79
c) La branche AT-MP de la sécurité sociale .....	80
d) La médecine du travail .....	81
e) Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail .....	84
4. <i>Repérer et accompagner les salariés en souffrance</i> .....	86
a) Repérer .....	86
b) Accompagner .....	87
5. <i>Adapter les règles de la prise en charge par la branche AT-MP ?</i> .....	87
 <b>RÉCAPITULATIF DES PRINCIPALES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA MISSION</b> .....	91
 <b>TRAVAUX DE LA MISSION D'INFORMATION</b> .....	93
<b>I. EXAMEN DU RAPPORT PAR LA MISSION</b> .....	93
<b>II. EXAMEN DU RAPPORT PAR LA COMMISSION</b> .....	103
 <b>CONTRIBUTION DU GROUPE SOCIALISTE</b> .....	113
 <b>CONTRIBUTION DU GROUPE COMMUNISTE RÉPUBLICAIN ET CITOYEN ET DES SÉNATEURS DU PARTI DE GAUCHE</b> .....	118
 <b>COMMUNICATION DE JEAN DESESSARD, SÉNATEUR VERT DE PARIS</b> .....	124

Mesdames, Messieurs,

Dès le début de l'année 2009, la commission des affaires sociales avait envisagé de se pencher sur le problème du mal-être au travail, sur la proposition, notamment, de la sénatrice Annie David (CRC-SPG, Isère). Mais l'examen du projet de loi HPST de réforme de l'hôpital<sup>1</sup> l'a contrainte à différer la mise en place de cette mission, qui a finalement été constituée le 28 octobre dernier.

Comme l'ensemble des Français, les membres de la commission ont été sensibles aux drames, largement médiatisés, qui se sont produits, dans le courant de l'année 2009, dans plusieurs grandes entreprises ou établissements publics, notamment chez Renault, France Telecom ou Pôle emploi. Placé au cœur de l'actualité, le mal-être au travail est devenu, en l'espace de quelques mois, un fait de société que nul ne peut plus ignorer.

Une fois passée la légitime émotion suscitée par ces drames est venu le temps du questionnement : comment des salariés peuvent-ils en arriver à commettre l'irréparable ? Pourquoi le travail, qui devrait être synonyme d'épanouissement, devient-il, dans certains cas, une source de souffrance ?

Très rapidement est également arrivé le temps de l'action : des mesures d'urgence ont été adoptées par le Gouvernement, en particulier le plan contre le stress au travail, lancé par Xavier Darcos, alors ministre du travail ; les partenaires sociaux ont mené à bien une négociation sur le harcèlement et la violence au travail ; une commission a été mise en place par les groupes UMP et Nouveau centre de l'Assemblée nationale et un rapport sur la santé psychologique au travail a été commandé par le Premier ministre ; enfin, des entreprises ou administrations ont adopté des plans d'action ou conclu des accords collectifs pour améliorer les conditions de travail de leur personnel.

---

<sup>1</sup> Devenu la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

Face à cette floraison d'initiatives, la mission d'information a souhaité prendre un peu de recul et réaliser un travail de fond, qui l'a occupée pendant plusieurs mois. Elle a choisi de s'intéresser au « mal-être » au travail afin de ne négliger aucun des aspects du sujet : le harcèlement et la violence au travail, le stress, les risques psychosociaux entrent dans son champ d'investigation. S'il a une dimension surtout psychologique, le mal-être peut aussi avoir des manifestations physiques, par exemple sous la forme de troubles musculo-squelettiques (TMS).

La notion de mal-être renvoie, en creux, à la définition de la santé donnée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Pour l'OMS, la santé se définit, en effet, comme « *un état de complet bien-être physique, mental et social* », et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

Le travail a, par nature, des effets ambivalents sur le bien-être des salariés. D'une part, comme la psychologue Marie Pezé l'a expliqué à la mission, il est une nécessité pour la construction psychique des individus : il est le lieu de l'apprentissage de la résistance du réel et de la nécessité d'interagir dans le champ social. D'autre part, le travail occasionne inévitablement de la fatigue, il demande des efforts et il est un lieu de conflits avec les collègues, la hiérarchie ou les clients. L'étymologie latine du mot (de *tripalium*, un instrument de torture) rappelle, s'il en était besoin, que le travail s'accompagne d'une certaine souffrance et de désagréments. La racine latine *labor*, qui a donné l'adjectif « laborieux », renvoie quant à elle à la notion de fatigue ou de peine.

Le travail est cependant un effort qui permet de produire un résultat positif. Comme chacun a pu l'observer dans l'exercice de son activité professionnelle, la satisfaction retirée du travail bien fait permet souvent d'oublier rapidement la peine qu'il a pu occasionner. Et la possibilité de compter sur la solidarité de ses collègues, le plaisir d'être intégré dans une équipe, aident à faire face aux difficultés rencontrées.

Or, il ressort des travaux de la mission que ces deux éléments protecteurs sont en voie d'affaiblissement. La satisfaction retirée du travail bien fait est en recul lorsque les contraintes de délai ou les exigences de la production deviennent intenable et obligent les salariés, ou les agents publics, à se contenter d'un travail de moindre qualité. Elle est également diminuée lorsque les travailleurs sont amenés à accomplir des actes qu'ils désapprouvent, ce qui arrive, comme l'a rappelé le chercheur Michel Gollac, à un tiers des actifs, au moins de manière occasionnelle.

En outre, l'individualisation des relations de travail, qui tend à se répandre sous l'influence de méthodes managériales d'origine anglo-saxonne, affaiblit la solidarité et la coopération au sein des équipes, voire favorise une forme de concurrence entre collègues.

Un récent sondage a montré que 75 % des salariés vont travailler avec plaisir<sup>1</sup>, ce qui paraît, à première vue, plutôt rassurant. Toutefois, ce chiffre suggère aussi qu'une minorité non négligeable de salariés éprouve un certain déplaisir à aller travailler et il convient de rappeler que personne n'est à l'abri d'une dégradation de ses conditions de travail. Le mal-être n'épargne d'ailleurs pas les petits entrepreneurs ou les exploitants agricoles, qui affrontent, souvent dans la solitude, une rude compétition économique.

En ce qui concerne les remèdes à apporter, la mission est arrivée à la conclusion que les démarches de prévention et de soins sur une base individuelle, consistant par exemple à installer des équipements sportifs sur le lieu de travail ou à créer un numéro vert, peuvent avoir leur utilité à court terme mais ne sauraient être suffisantes. Elles ne permettent pas de traiter les problèmes à la racine et peuvent même avoir des effets pervers, en encourageant la tendance de certains salariés au surinvestissement ou en faisant naître un sentiment de culpabilité chez ceux qui ne parviennent pas à gérer la pression, malgré les dispositifs mis en place.

Il convient donc de se concentrer plutôt sur les aspects collectifs, qui touchent à l'organisation et aux méthodes de management en vigueur dans les entreprises et les administrations. Il est également nécessaire de renforcer les acteurs de la prévention des risques professionnels, en portant une attention particulière à la médecine du travail, qui devrait prochainement faire l'objet d'une réforme, et au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), instance de représentation du personnel dont le rôle est essentiel.

Entre janvier et juin 2010, la mission a procédé à trente-six auditions, qui lui ont permis de rencontrer plusieurs dizaines d'interlocuteurs : des syndicalistes, des responsables patronaux, des présidents, directeurs des ressources humaines (DRH) ou directeurs des relations sociales de grandes entreprises privées (Michelin, IBM, SFR, Legrand, Rhodia, Banques populaires-Caisses d'épargne, PSA Peugeot Citroën, Danone, Flunch) ou publiques (La Poste), les dirigeants des institutions publiques compétentes dans le domaine de la prévention des risques professionnels, le secrétaire général du conseil d'orientation pour les conditions de travail (Coct), des sociologues, un économiste, des psychiatres et psychologues, des ergonomes, les dirigeants de cabinets de conseil, des représentants du monde agricole, des médecins du travail, une inspectrice du travail, des professeurs de management... La mission a également entendu le ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique, Eric Woerth, qui a apporté des précisions sur les réalisations du Gouvernement et sur ses projets pour les mois qui viennent.

---

<sup>1</sup> Sondage BVA pour le magazine l'Express, réalisé du 28 avril au 6 juin 2010 auprès de 1 000 salariés.

La mission remercie celles et ceux qui ont répondu positivement à son invitation et qui ont accepté de lui consacrer un peu de leur temps. La richesse de ces auditions a permis aux membres de la mission de prendre rapidement la mesure d'un sujet complexe.

Pour compléter son information, la mission a organisé deux déplacements sur le terrain : le premier, le 25 mars 2010, au Technocentre de Renault à Guyancourt, dans les Yvelines, le second, le 10 juin 2010, dans un centre d'appels de France Telecom implanté à Ivry-sur-Seine, dans le Val-de-Marne. Elle remercie les responsables de ces deux grandes entreprises qui ont accepté de lui ouvrir leur porte pour discuter d'un sujet difficile.

Pour recueillir les témoignages et suggestions des internautes, la mission a enfin ouvert un blog, qui a recueilli près d'une centaine de contributions. Celles-ci montrent que le mal-être est présent dans les secteurs d'activité les plus variés. Elles illustrent différentes situations de harcèlement, de surcharge de travail et d'épuisement professionnel et complètent utilement les réflexions de la mission.

Dans la première partie de son rapport, la mission pose un diagnostic puis montre en quoi la progression du mal-être au travail trouve son origine dans les mutations à l'œuvre dans le monde du travail. Dans la deuxième partie, elle fait le point sur les actions déjà engagées, à l'initiative des partenaires sociaux, du Gouvernement ou des employeurs, et formule des propositions pour prolonger et conforter les efforts entrepris.

## **I. LE MAL-ÊTRE PROGRESSE SOUS L'EFFET DES MUTATIONS DU MONDE DU TRAVAIL**

### ***A. UN DIAGNOSTIC PRÉOCCUPANT***

L'opinion publique a pris conscience du problème du mal-être au travail au travers de cas médiatisés de suicide sur le lieu de travail. Ces drames ont fait émerger le mal-être au travail comme un fait de société et un enjeu du débat public. Ils ne sont cependant que la manifestation tragique et paroxystique d'un phénomène plus large. Beaucoup de salariés sont victimes de stress, de harcèlement, et souffrent en raison de leur activité professionnelle, sans envisager, heureusement, de commettre l'irréparable.

Pour tenter d'évaluer l'ampleur du phénomène, la mission s'est appuyée sur les données statistiques disponibles mais aussi sur les témoignages des acteurs de terrain.

#### **1. Les suicides liés au travail**

Il est difficile d'évaluer le nombre de suicides liés au travail, dans la mesure où un suicide est toujours multifactoriel. Problèmes personnels et professionnels s'additionnent et se nourrissent mutuellement : des difficultés rencontrées sur le lieu de travail ont souvent un retentissement sur la vie privée, et inversement.

Plusieurs interlocuteurs<sup>1</sup> de la mission ont avancé le chiffre de cinq cents suicides liés au travail chaque année, mais ce chiffre semble plus relever d'une estimation que d'un décompte rigoureux.

La branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) de la sécurité sociale dénombre les suicides déclarés comme accidents du travail seulement depuis 2007. Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 30 juin 2009, soixante-douze suicides lui ont été signalés. Seuls les salariés couverts par la branche sont concernés, ce qui exclut donc les agriculteurs et la fonction publique. Les fonctionnaires employés par France Telecom qui ont attenté à leurs jours ne sont donc pas pris en compte par cette statistique.

Ces suicides ne sont pas tous survenus sur le lieu de travail, même si un suicide au travail bénéficie d'une présomption d'imputabilité. Ainsi, quarante et un des soixante-douze suicides ont été déclarés par les familles.

---

<sup>1</sup> Notamment Jean-François Naton, de la CGT, et Jean-Paul Delgenes, du cabinet Technologia.

Pour tenter de déterminer les causes d'un suicide et donc son éventuel lien avec le travail, Philippe Nasse et Patrick Légeron ont proposé, en 2008, la méthode de l'autopsie psychologique<sup>1</sup>. Cette proposition n'a cependant eu que peu de suites car cette enquête *a posteriori* est particulièrement intrusive pour la famille et les proches.

Si les incertitudes entourant le lien de causalité entre travail et suicide conduisent à une certaine prudence concernant ces chiffres, il est en revanche avéré que le taux de suicide connaît des disparités au sein de la population active.

Un rapport<sup>2</sup>, réalisé à partir de données portant uniquement sur les salariés masculins (hors fonction publique) sur la période 1976-2002, a été publié, en avril 2010, par l'institut national de veille sanitaire (InVS).

Il montre que le taux de suicides varie selon le **secteur d'activité** et selon la **catégorie socioprofessionnelle** : « *Le secteur de la santé et de l'action sociale présente le taux de mortalité par suicide le plus élevé (34,3/100 000), puis viennent ensuite les secteurs de l'administration publique (en dehors de la fonction publique d'Etat) (29,8/100 000), de la construction (27,3/100 000) et de l'immobilier (26,7/100 000). L'analyse par groupe socioprofessionnel montre des taux de mortalité près de trois fois plus élevés chez les employés et surtout chez les ouvriers par rapport aux cadres* ». Le phénomène est en revanche relativement stable dans le temps.

Cette étude procède cependant à une simple juxtaposition de l'activité professionnelle et du taux de suicide, sans pouvoir donner d'indication sur un éventuel lien de causalité. Des facteurs privés peuvent donc avoir été déterminants dans tout ou partie des cas recensés.

## 2. Un phénomène plus large

### *a) Le stress au travail*

Un élément permettant d'appréhender la souffrance au travail est le stress. L'institut national de recherche et de sécurité (INRS) a présenté en 2008 les principales données sur l'impact du stress au travail<sup>3</sup>. Dans l'ensemble, un salarié européen sur cinq déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail : le phénomène est donc préoccupant.

---

<sup>1</sup> « *L'autopsie psychologique est une méthode, née aux Etats-Unis dans les années 1960, dont le but initial était d'élucider les origines des décès pour lesquels un suicide était suspecté, sans pouvoir être clairement affirmé. Elle repose sur une enquête a posteriori, conduite sur la base de l'interrogatoire des proches, l'analyse des sources médicales, le recueil d'informations concernant les antécédents familiaux et personnels, la psychologie de la personne décédée, son style de vie, ses relations et les événements ayant précédé la mort. Ces données sont confrontées aux données objectives relatives au passage à l'acte pour conclure - ou non - à l'existence d'un suicide.* » J.-P. Kahn, *Cours du collège national des universitaires en psychiatrie*, CHU Angers, 2005.

<sup>2</sup> *Suicide et activité professionnelle en France : premières exploitations de données disponibles*

<sup>3</sup> [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

On peut définir le stress comme l'agression de l'organisme par un agent physique, psychique, émotionnel entraînant un déséquilibre qui doit être compensé par un travail d'adaptation. Ce travail d'adaptation comprend trois phases : la réaction d'alarme, la résistance, puis l'épuisement.

### Les mécanismes du stress

<b><i>Les trois phases du syndrome général d'adaptation face à une situation stressante</i></b>	
<b><i>Réaction d'alarme</i></b>	<i>Dès la confrontation à une situation stressante, des hormones sont libérées par l'organisme, qui ont pour effet d'augmenter la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle et de provoquer une vasodilatation des vaisseaux des muscles. Toutes ces modifications ont pour but d'amener l'oxygène aux muscles et au cœur et ainsi de préparer l'organisme à réagir.</i>
<b><i>Résistance</i></b>	<i>Après l'alarme, un second axe neurohormonal est activé, préparant l'organisme aux dépenses énergétiques que nécessitera la réponse au stress. De nouvelles hormones sont sécrétées : elles augmentent le taux de sucre dans le sang pour apporter l'énergie nécessaire. Elles ont la particularité de pouvoir freiner leur propre sécrétion par rétroaction.</i>
<b><i>Epuisement</i></b>	<i>Si la situation stressante se prolonge ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées : c'est l'état de stress chronique. Pour faire face à la situation, l'organisme produit toujours plus d'hormones et le système de régulation naturel devient inefficace. L'organisme, submergé d'hormones, est en permanence activé. Il s'épuise.</i>

Source : INRS

L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail considère qu'« 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. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. 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 ».

Contrairement à une idée répandue, on ne peut pas distinguer médicalement un « bon » et un « mauvais » stress : le stress s'exprime toujours de la même manière. En revanche, le stress aigu et le stress chronique n'ont pas les mêmes conséquences sur la santé. Alors que les conséquences du premier disparaissent avec le stimulus qui l'a fait naître, le second « s'inscrit dans la durée : c'est le cas quand, tous les jours au travail, nous avons l'impression que ce qui nous est demandé dans le cadre professionnel excède

*nos capacités. Ce type de situation de stress chronique, même lorsqu'il est choisi, est toujours délétère pour la santé<sup>1</sup>. »*

Les **effets du stress pour l'organisme** sont à la fois physiques, émotionnels, intellectuels et comportementaux.

Lorsque la situation de stress se prolonge, elle peut donner naissance à de véritables pathologies, qui vont du syndrome métabolique<sup>2</sup> aux maladies cardio-vasculaires, à l'anxiété et à la dépression, ou encore aux troubles musculo-squelettiques (TMS). Ces derniers représentent la première cause de déclaration de maladies professionnelles (74 % en 2008), et sont en forte augmentation (17 % par an depuis dix ans) : en 2008, 36 900 nouveaux cas de TMS ont été indemnisés<sup>3</sup>.

Ainsi les troubles potentiellement associés au stress sont à la fois fréquents et graves ; reste cependant à déterminer dans quelle mesure le stress est un facteur déterminant dans leur apparition ou leur aggravation.

Dans leur accord du 2 juillet 2008, les partenaires sociaux ont déterminé une série de signaux d'alarme qui, indépendamment de l'état physique et psychique des individus, doivent attirer l'attention car on considère qu'ils peuvent révéler l'existence d'un stress au travail : *« 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. »*

Le stress semble avoir un coût élevé pour l'économie. L'INRS a, en partenariat avec Arts et Métiers Paris Tech, mené **une étude sur le coût du stress professionnel en France**. La première évaluation, réalisée en 2002, sur la base de données datant de 2000, faisait état d'un coût compris entre 830 millions et 1,6 milliard d'euros.

Une actualisation de cette évaluation a été entreprise en 2009 à partir des chiffres datant de 2007. L'estimation du coût a considérablement augmenté puisque celui-ci atteindrait **entre 1,9 milliard et 3 milliards d'euros**. Comme l'a indiqué Valérie Langevin, psychologue du travail à l'INRS lors de son audition<sup>4</sup>, ces chiffres, qui intègrent à la fois les coûts directs (dépenses de soins) et les coûts indirects (liés à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés),

---

<sup>1</sup> [www.inrs.fr/htm/le\\_stress\\_au\\_travail.html#ancreMecanismes](http://www.inrs.fr/htm/le_stress_au_travail.html#ancreMecanismes)

<sup>2</sup> Ensemble de signes physiologiques, associant notamment l'obésité abdominale, un taux élevé de triglycérides, une hypertension et une glycémie élevée, qui accroissent le risque de diabète de type 2, de maladies cardio-vasculaires et d'accident vasculaire cérébral.

<sup>3</sup> Sources : [www.risquesprofessionnels.ameli.fr/fr/AccueilDossiers/AccueilDossiers\\_dossier-tms\\_1.php](http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/fr/AccueilDossiers/AccueilDossiers_dossier-tms_1.php) ; rapport Sénat n° 90, tome 6, de Gérard Dériot, fait au nom de la commission des affaires sociales, sur le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2010.

<sup>4</sup> Audition de Stéphane Pimbert, directeur général, et Valérie Langevin, psychologue du travail, de l'INRS, mercredi 24 février 2010.

constituent une évaluation *a minima*. Les coûts réels du stress sont vraisemblablement nettement supérieurs et ce, pour deux raisons :

- les chercheurs n'ont pris en compte qu'un seul facteur de stress, le « *job strain* » ou « situation de travail tendue » définie par la combinaison d'une forte pression subie et d'une absence d'autonomie dans la réalisation du travail. Or, le « *job strain* » représente moins d'un tiers des situations de travail fortement stressantes ;

- parmi les pathologies liées au stress, les auteurs n'ont retenu que celles qui font l'objet de nombreuses études : les maladies cardio-vasculaires, la dépression et certains troubles musculo-squelettiques (TMS). D'autres maladies sont donc exclues du champ de l'étude.

#### *b) Le harcèlement et la violence au travail*

Selon une étude de la Dares publiée en mai 2008<sup>1</sup>, 17 % des salariés déclarent être l'objet d'un comportement systématiquement hostile de la part d'une ou plusieurs personnes dans leur travail. Sur les 25 000 salariés interrogés dans le cadre de cette enquête :

- 1,9 % déclarent subir, dans leur emploi actuel, des atteintes dégradantes de la part d'une ou plusieurs personnes ;

- 8,9 % déclarent être confrontés à un déni de reconnaissance de leur travail ;

- 6,5 % déclarent être concernés par des comportements méprisants.

Les femmes sont un peu plus nombreuses que les hommes à déclarer subir au moins un type de comportement hostile (18 % contre 16,8 %). En outre, les salariés les moins qualifiés sont plus exposés que les autres. En effet, 18,6 % des ouvriers non qualifiés déclarent vivre actuellement au moins un comportement hostile, contre 17,5 % pour les professions intermédiaires, et 16,4 % pour les cadres.

Par ailleurs, les salariés d'entreprises de moins de dix personnes évoquent plus rarement ce type d'agissements (14 % contre 17,7 % dans les structures de 10 à 49 salariés et 19,9 % dans celles de 50 à 199 salariés).

Selon l'étude, ces comportements hostiles surviennent surtout quand les contraintes hiérarchiques sont fortes et le rythme de travail intense. En effet, 21 % des salariés travaillant souvent plus longtemps que l'horaire prévu déclarent vivre actuellement au moins un comportement hostile. Ces comportements sont également plus fréquents quand les salariés jugent défectueuse l'organisation du travail et quand ils signalent un manque de soutien de la part de leurs collègues et de leur hiérarchie.

---

<sup>1</sup> « Un salarié sur six estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail », direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (Dares) du ministère chargé du travail, *Premières informations - Premières synthèses*, n° 22.2.

*c) La notion nouvelle de risques psychosociaux*

Par souci de prendre en compte toutes les dimensions du phénomène de la souffrance au travail, on parle aujourd'hui de « risques psychosociaux ».

Ceux-ci, d'après la définition qu'en donne le ministère du travail, « 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, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle "psychosociaux" car ils sont à l'interface de l'individu : le "psycho", et de sa situation de travail : le contact avec les autres (encadrement, collègues, clients...), c'est-à-dire le "social" ».

Plusieurs facteurs peuvent intervenir pour donner naissance aux troubles psychosociaux : le stress au travail ; le harcèlement moral ; les incivilités, les agressions physiques ou verbales, les violences ; enfin, plus généralement le sentiment de mal-être au travail et de souffrance au travail.

Il existe **deux grands modèles d'analyse des risques psychosociaux** et de leur causalité.

Le premier a été élaboré par le psychologue et sociologue nord-américain Robert Karasek en 1979<sup>1</sup>. Il repose sur un questionnaire de vingt-six questions qui évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail :

- la demande psychologique (c'est-à-dire les exigences qui pèsent sur le salarié dans l'accomplissement de ses tâches) ;
- la latitude décisionnelle ;
- le soutien social (qu'il soit professionnel ou émotionnel, de la part des supérieurs comme des collègues)<sup>2</sup>.

Ce modèle met l'accent sur l'organisation du travail et sur le déséquilibre entre les exigences professionnelles et l'autonomie décisionnelle, le soutien social amplifiant ou limitant les effets de ce déséquilibre. Le « *job strain* » est défini comme une situation où la demande psychologique est supérieure à la médiane et la latitude décisionnelle inférieure à la médiane, ce qui constitue une situation à risque pour la santé.

Le second modèle est celui développé depuis 1986 en Allemagne par Joseph Siegrist, dit modèle du déséquilibre efforts/récompense. Il considère que l'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent dans son travail et les récompenses qu'elle en reçoit en retour.

---

<sup>1</sup> Karasek R.-A. (1979), « Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, n° 24, p. 285-308.

<sup>2</sup> Le questionnaire complet se trouve, accompagné d'éléments d'analyse, dans le document *Premières informations - Premières Synthèses, Dares*, n° 22.1, mai 2008.

Deux types d'efforts sont considérés : les efforts extrinsèques correspondent aux exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek ; les efforts intrinsèques représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail). Les récompenses peuvent être de trois sortes : les gains monétaires (salaires, primes, etc.), l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs et le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi, ...)¹. La situation des salariés concernant ces différents paramètres est évaluée par un auto-questionnaire de quarante-six questions.

*d) Des indicateurs en cours d'élaboration*

A la demande du ministre en charge du travail, un collège d'experts présidé par Michel Gollac a reçu pour mission, en septembre 2008, de formuler des propositions en vue d'un suivi statistique des risques psychosociaux au travail².

Dans un premier temps, le collège a élaboré une série provisoire d'indicateurs immédiatement disponibles, compte tenu des sources statistiques existantes, notamment l'enquête Sumer³. Elle a été présentée dans un rapport intermédiaire rendu public le 9 octobre 2009. Les conclusions définitives sont attendues pour le mois de décembre 2010.

Le rapport intermédiaire a identifié six dimensions de risque à caractère psychosocial :

- les exigences du travail (quantité de travail, pression temporelle, caractère haché du travail, rythme et complexité du travail, difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle) ; 22,6 % des personnes interrogées estiment avoir une quantité de travail excessive, 30,9 % considèrent ne pas disposer du temps nécessaire pour faire leur travail et 44,8 % jugent « *avoir trop de choses à faire à la fois* » ;

- les exigences émotionnelles (contact avec la souffrance, tensions avec le public, obligation de cacher ses émotions, peur au travail) ; 47,4 % des personnes interrogées affirment « *devoir calmer les gens* » durant leur travail, 41,2 % estiment vivre des tensions avec le public et 33,6 % indiquent qu'il leur arrive d'avoir peur pendant leur travail ;

---

¹ Cf. « *Les conditions de travail : le stress dans les organisations* », CREG 2007-2008.

² Ce collège comprend des économistes, des ergonomes, des épidémiologistes, un chercheur en gestion, des chercheurs en médecine du travail, des psychologues et psychiatres, des sociologues et des statisticiens.

³ L'enquête Surveillance médicale des risques (Sumer), copilotée par la Dares et la DGT, décrit les contraintes organisationnelles et les expositions professionnelles de type physique, biologique et chimique auxquelles sont soumis les salariés.

- l'autonomie, les marges de manœuvre dans l'organisation et l'exécution du travail ; 19,7 % des actifs occupés estiment avoir très peu de liberté pour organiser leur travail et 23,6 % considèrent ne pas acquérir de compétences dans l'exercice de leurs fonctions ;

- les rapports sociaux en milieux de travail (absence de soutien social, violence au travail, manque de reconnaissance des efforts) ; 30,7 % des actifs occupés disent être souvent ou parfois « *exposés à des agressions verbales, des injures, des menaces* », 32,6 % jugent que leur travail n'est que parfois ou jamais reconnu à sa juste valeur ;

- les conflits de valeurs (ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité, devoir faire des choses que l'on désapprouve) ; 33,5 % des actifs occupés estiment qu'ils doivent « *parfois faire dans leur travail des choses qu'ils désapprouvent* » et 15,3% disent n'avoir que parfois ou jamais les moyens de faire un travail de qualité ;

- l'insécurité de l'emploi et du salaire ; 22,8 % des actifs disent travailler au moins parfois avec la peur de perdre leur emploi.

Des résultats plus détaillés présentés dans le rapport intermédiaire sont reproduits dans le tableau suivant.

La mission salue les efforts du collège d'experts, qui tente maintenant d'élaborer des indicateurs plus synthétiques. **Il est en effet indispensable de mesurer de manière fiable et objective les risques psychosociaux, tant il est vrai que l'on ne combat efficacement que ce que l'on connaît.**

### Résultats pour l'ensemble de la population active

Axe général	Axe élémentaire	Question	Modalités	Ensemble en %	
1. Exigences du travail	Quantité	On me demande une quantité de travail excessive	Toujours, souvent	22,6	
		Je dispose du temps nécessaire pour faire correctement mon travail	Pas du tout d'accord, pas d'accord	30,9	
	Pression temporelle		Subir au moins trois contraintes de rythme de travail parmi les suivantes : déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ; cadence automatique d'une machine ; autres contraintes techniques ; dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues ; normes de production, ou des délais, à respecter en une D33 heures au plus ; normes de production, ou des délais, à respecter en une journée au plus ; demande extérieure (clients, public) obligeant à une réponse immédiate ; contrôles ou surveillances permanents (au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie ; contrôle ou suivi informatisé.		34,1
			Devez-vous fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue et cela constitue un aspect négatif du travail	Oui, oui	22,8
			Êtes-vous obligé de vous dépêcher pour faire votre travail ?	Toujours, souvent	48,5
			Je dois penser à trop de choses à la fois	Toujours, souvent	44,8
			J'ai du mal à concilier travail et obligations familiales	Toujours, souvent	10,5
			Êtes-vous en contact direct avec le public (usages, patients, élèves, voyageurs, clients, fournisseurs)	oui	69,9
			Par téléphone	Toujours, souvent	85,5
			Je vis des tensions avec un public : usagers, patients, élèves, voyageurs, clients	Toujours, souvent	54,4
2. Exigences émotionnelles	Relation au public	A cours de votre travail, êtes-vous amené à ... ?	Toujours, souvent	11,2	
		a - être en contact avec des personnes en situation de détresse	Oui	37,2	
	Empathie, contact de la souffrance	b - devoir calmer des gens	Oui	47,4	
		Dans mon travail, je dois cacher mes émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur	Toujours, souvent	42,2	
	Devoir cacher ses émotions	Il m'arrive d'avoir peur pendant mon travail	Toujours, souvent, parfois	33,6	
		Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail	Toujours, souvent	19,7	
	3. Autonomie, marges de manœuvre	Autonomie procédurale	Pouvez-vous interrompre momentanément votre travail quand vous le souhaitez ?	non	38,3
		Prévisibilité du travail	J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	Pas du tout d'accord, pas d'accord	20,3
			Mon travail me permet d'apprendre des choses nouvelles	Non	23,6
Utilisation et accroissement de compétences		Je peux employer pleinement mes compétences	Parfois, jamais	12,9	
		Votre travail consiste-t-il à répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations ?	Oui	27,5	
Participation, représentation			Le personnel de l'entreprise a-t-il été consulté au moment de la mise en place de ces changements ? (parmi ceux qui ont signalé au moins un changement au cours des trois dernières années ; changement dans les techniques utilisées, changement dans l'organisation du travail, restructuration-rachat-changement de l'équipe de direction, déménagement, autre changement qui a modifié votre travail ou celui de vos collègues)	non	64,0

Axe général	Axe élémentaire	Question	Modalités	Ensemble en %		
4. Rapports sociaux, relations de travail	Coopération, soutien	Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	Pas du tout d'accord, pas d'accord	8,5		
		Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien	Pas du tout d'accord, pas d'accord	14,2		
		Mon supérieur prête attention à ce que je dis	Pas du tout d'accord, pas d'accord	20,5		
		Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	Pas du tout d'accord, pas d'accord	23,8		
		Au cours de votre travail, êtes-vous exposé à des agressions verbales, des injures, des menaces ?	Toujours, souvent	7		
		Au cours de votre travail, êtes-vous exposé à des agressions physiques ?	Toujours, souvent	1,6		
		Quelqu'un se comporte systématiquement avec vous de la façon suivante : Comportement méprisant (se comporte systématiquement avec vous de la façon suivante : « vous ignore, fait comme si vous n'êtes pas là » ou « tient sur vous des propos désobligeants » ou « vous empêche de vous exprimer » ou « vous ridiculise en public »)				13,3
		Déni de la qualité du travail (« critique injustement votre travail » ou « vous charge de tâches inutiles ou dégradantes » ou « sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement »)			Oui	10,3
		Atteinte dégradante (« laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé » ou « vous dit des choses obscènes ou dégradantes » ou « vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante »)			Oui	1,8
		Pensez-vous que votre travail est utile aux autres			Non	8,7
5. Conflits de valeurs	Reconnaissance	Mon travail est reconnu à sa juste valeur	Parfois, jamais	32,6		
		Généralement, vous explique-t-on clairement ce que vous avez à faire dans votre travail ?	Non	33,0		
		Recevez-vous des ordres ou des indications contradictoires ?	Oui	41,7		
		Dans mon travail, je dois faire des choses que je désapprouve (vente abusive, réaliser des licenciements...)	Toujours, souvent, parfois	33,5		
		J'ai les moyens de faire un travail de qualité	Parfois, jamais	15,3		
		Je travaille avec la peur de perdre mon emploi	Toujours, souvent, parfois	22,8		
		Dans les années à venir, pensez-vous devoir changer de qualification ou de métier ?	Oui	32,2		
		Vous sentez-vous capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à 60 ans ?	non	37,2		
		6. Insécurité socio-économique				

### 3. Un phénomène présent dans tous les secteurs

Par-delà la difficulté à appréhender exactement ce qu'est le « mal-être », le phénomène majeur est le fait même que ce sentiment s'exprime au sein de la population active, et que les syndicats soient appelés à le porter comme objet de négociation. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, le « mal-être » devient ainsi progressivement un thème aussi important que l'était la pénibilité physique au début du XX<sup>e</sup>.

Les auditions menées par la mission d'information ont établi que le phénomène du mal-être est général. Il est répandu tant dans le secteur public que dans le secteur privé et touche les salariés de l'industrie comme des services. Il concerne les jeunes, qui rencontrent souvent des difficultés d'insertion professionnelle, comme les seniors, dont la capacité de résistance peut être éoussée.

La situation des agriculteurs est l'une des mieux étudiée au travers de l'enquête Eva (Vieillesse en agriculture), menée par la mutualité sociale agricole (MSA) auprès des salariés agricoles. Elle a établi un lien entre l'insuffisance ressentie de la reconnaissance du travail accompli, la consommation de psychotropes et la fréquence des consultations médicales.

Le mal-être ne concerne pas seulement les salariés mais également les chefs d'entreprise, qui peuvent eux-aussi être soumis à un stress intense ou épuisés par le travail.

### 4. Eléments de comparaison internationale

#### a) Une problématique européenne

Il est possible de trouver des estimations chiffrées de l'ampleur du mal-être au travail dans les enquêtes sur les conditions de travail réalisées par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail et les publications de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA).

Dans l'Europe à vingt-sept, **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>1</sup>.

Les groupes de travailleurs les plus touchés par **le stress** sont les hommes (23 % contre 20 % des femmes) et les travailleurs entre quarante et cinquante-quatre ans. Ceux les plus concernés par **la violence physique** sont les femmes (2,1 % contre 1,7 % des hommes) et les travailleurs de vingt-cinq à trente-neuf ans. Enfin, les personnes les plus exposées au **harcèlement moral et sexuel** sont les femmes (6,2 % contre 4,3 % des hommes) et les plus jeunes travailleurs.

---

<sup>1</sup> Eurostat, *Statistics in focus*, 2009.

Selon un rapport de l'agence européenne<sup>1</sup>, **50 % à 60 % des journées de travail perdues** en Europe ont **un lien avec le stress** au travail. En 2002, la Commission européenne a rapporté que le coût annuel du stress lié au travail dans l'Union européenne à quinze était de 20 milliards d'euros<sup>2</sup>. On estime que le coût du stress pour les entreprises équivaut à 10 % du Pib au Royaume-Uni, pourcentage qui, dans les pays nordiques, varierait entre 2,5 % au Danemark et 10 % en Norvège.

- Les premiers résultats d'une grande enquête sur la santé et la sécurité au travail menée dans l'Union européenne révèlent que la **préoccupation concernant les risques psychosociaux** va en **s'accroissant**. Les nouvelles données ont été publiées le 3 juin 2010 à l'occasion de la conférence pour l'évaluation à mi-parcours de la stratégie communautaire en faveur de la santé et la sécurité au travail (2007-2012).

L'enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (Esener) montre qu'**une majorité de cadres européens (79 %) se disent préoccupés par le stress lié au travail**. Celui-ci est particulièrement fort dans les emplois du secteur sanitaire et social (91 % des entreprises le considèrent comme un motif de préoccupation) et dans l'éducation (84 %).

Malgré ce niveau de préoccupation élevé, force est de constater que **26 % seulement des entreprises de l'Union européenne** ont mis en place des **procédures pour remédier au stress**. Selon l'enquête Esener, 42 % des managers estiment en effet plus difficile d'aborder les risques psychosociaux que d'autres questions de santé et de sécurité. Le **caractère sensible de la question** (53 %) et le **manque de prise de conscience** de ce problème (50 %) constitueraient les principaux obstacles au traitement effectif des problèmes psychosociaux.

#### *b) Une prise de conscience précoce aux Etats-Unis*

Lors de son audition par la mission<sup>3</sup>, l'économiste Philippe Askenazy a expliqué que les Etats-Unis se sont emparés relativement tôt de la question des conditions de travail. Dès le début des années quatre-vingt-dix, ils ont en effet instauré un dispositif de cotisations qui responsabilise les entreprises, en avantageant celles qui font des efforts en faveur de la santé et de la sécurité au travail. Les Etats-Unis attachent également beaucoup d'importance à la question de la formation des managers. Au cours de leurs études, ceux-ci ont la possibilité de se spécialiser en « *labor relations* », et d'approfondir ainsi la problématique des relations sociales au sein des entreprises.

---

<sup>1</sup> "Stress at work – facts and figures", Office for official publication of the European community, Luxembourg, 2002.

<sup>2</sup> European Commission, *Guidance on Work-related Stress, "Spice of life or kiss of death ?"*, 2002.

<sup>3</sup> Audition de Philippe Askenazy, chercheur au CNRS, professeur associé à l'Ecole d'Economie de Paris, mercredi 24 mars 2010.

Un rapport du BIT<sup>1</sup> publié en 2000 indique que la santé mentale reste cependant un motif de préoccupation.

Ainsi, « *aux Etats-Unis, les dirigeants d'entreprises de toutes tailles commencent à admettre que les maladies dépressives représentent le gros des dépenses occasionnées par les problèmes (médicaux) de santé mentale et d'invalidité. Beaucoup d'employeurs, conscients du rapport qui existe entre santé et productivité, enrichissent leurs stratégies de gestion de programmes qui aident les travailleurs à résoudre leurs problèmes professionnels, familiaux et existentiels* ».

Aux Etats-Unis, la dépression mentale est désormais l'une des maladies les plus courantes : plus d'un adulte en âge de travailler sur dix en est atteint chaque année, ce qui représente une perte annuelle d'environ deux cent millions de journées de travail.

## ***B. LES MUTATIONS DU MONDE DU TRAVAIL À L'ORIGINE DE CE MAL-ÊTRE***

Les auditions auxquelles a procédé la mission ont montré que le mal-être, s'il peut parfois trouver son origine dans des comportements individuels, résulte surtout des transformations à l'œuvre, dans les entreprises comme dans l'administration, en termes d'organisation et de méthodes managériales.

### **1. Des salariés sous pression**

La pression que subissent les salariés ne provient pas seulement des managers, qui essaient d'augmenter la productivité du travail, mais aussi des clients et des usagers.

#### *a) L'exigence d'une performance sans faille*

La recherche de gains de productivité n'est pas nouvelle, elle est même au cœur du processus de croissance économique. Il est cependant peu douteux que l'intensification de la concurrence, liée à la mondialisation, couplée à la financiarisation de l'économie, avec des exigences de rendement plus élevées que par le passé, exerce sur les entreprises une pression accrue dont les salariés ressentent eux aussi les effets.

La sociologue Danièle Linhart<sup>1</sup> a insisté, lors de son audition, sur le sentiment de précarité qui affecte le moral de nombreux salariés. Ce sentiment concerne bien sûr les salariés en contrat à durée déterminée (CDD) ou en intérim, qui sont objectivement dans une situation de précarité, mais aussi ceux qui sont en contrat à durée indéterminée (CDI), voire les fonctionnaires : bien qu'ils bénéficient d'une certaine stabilité de l'emploi, ces salariés doivent sans cesse apporter la preuve de leur compétence et craignent de ne plus être à

---

<sup>1</sup> « *Mental health in the workplace* », Bureau international du travail, Genève, octobre 2000.

la hauteur. Les restructurations, les mobilités imposées, les obligent à se remettre en cause en permanence.

Comme l'a expliqué Eric Albert, président de l'Ifas, la mobilité professionnelle peut avoir des vertus : elle préserve la capacité d'adaptation des individus et donc leur employabilité. Ce n'est pas forcément un bon service à rendre à un salarié que de le maintenir pendant vingt ans à un même poste de travail : si celui-ci doit un jour être supprimé, son reclassement risque de se révéler difficile et d'être vécu comme un drame.

Cependant, un rythme de changement excessif, des transformations mal accompagnées ou peu expliquées aux salariés (« le changement pour le changement ») peuvent être déstabilisants et facteurs de mal-être. Chez France Telecom par exemple, la politique de mobilité forcée, géographique ou professionnelle, a été mal vécue, en raison de la perte de repères et de l'affaiblissement du lien social qu'elle a engendrés. Sylvie Catala<sup>2</sup>, inspectrice du travail, a souligné lors de son audition que certains salariés de l'entreprise ont exercé jusqu'à quatre métiers différents en dix ans.

La recherche de la performance conduit à fixer aux salariés des objectifs de plus en plus élevés, qui finissent par devenir inatteignables, ce qui place systématiquement les salariés en position d'échec. Le développement des « pathologies de surcharge » (TMS, « *burn out* »...) témoigne de l'alourdissement de la charge de travail des salariés et de l'usure ou de l'épuisement psychique qui en résulte. Les objectifs fixés peuvent être quantitatifs mais aussi qualitatifs. Au cours de son audition, le professeur Christophe Dejourns<sup>3</sup> a ainsi souligné les effets négatifs pour la santé psychologique des salariés de l'objectif de « qualité totale », c'est-à-dire de réalisation d'un travail parfait. Comme il n'est pas possible de satisfaire entièrement cet objectif, les salariés peuvent être amenés à mentir ou à frauder pour ne pas être pris en faute au moment des contrôles et des audits. Le conflit entre ces comportements et leur propre éthique professionnelle peut alors être source de crise identitaire et de désorientation.

L'utilisation à mauvais escient des outils numériques (courriers électroniques, Blackberry...) peut avoir des conséquences négatives sur les conditions de travail, notamment celles des cadres, en estompant la différence entre les temps sociaux : les salariés peuvent être rattrapés par leur travail pendant leur temps de repos ou leurs congés.

Les agents publics, dont les employeurs ne sont pas exposés à la concurrence internationale, sont-ils pour autant préservés de la pression résultant de la recherche de la performance maximale ? Tel ne semble pas être le cas : la « culture du résultat » se répand dans le secteur public et les

---

<sup>1</sup> Audition de Danièle Linhart, sociologue du travail, directrice de recherche au Centre national de la recherche scientifique, mercredi 17 février 2010.

<sup>2</sup> Sylvie Catala, inspectrice du travail, mercredi 19 mai 2010.

<sup>3</sup> Christophe Dejourns, professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire national des arts et métiers, mercredi 3 février 2010.

réorganisations effectuées dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) contraignent les services publics à réaliser aussi des gains de productivité.

La mission a organisé des tables rondes consacrées à cinq grands services publics : Pôle emploi, l'éducation nationale, la police nationale, les établissements de santé et La Poste. Ces auditions ne prétendent pas être exhaustives mais elles ont permis de discerner quelques tendances communes :

- les organisations syndicales soulignent que l'activité des agents est de plus en plus évaluée à l'aune d'indicateurs chiffrés ; la « maladie des indicateurs » ou la « politique du chiffre » ont été critiqués, dans des services publics aussi différents que Pôle emploi ou la police nationale ;

- l'augmentation de la charge de travail liée à la réduction des effectifs a également été souvent mise en cause.

Pour augmenter la productivité du travail, entreprises et administrations sont tentées d'appliquer de plus en plus fréquemment des méthodes d'inspiration taylorienne à des activités de services.

#### *b) Le taylorisme des services*

Le taylorisme doit son nom à son concepteur, l'ingénieur américain Frederick Taylor qui, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, a élaboré cette méthode scientifique d'organisation du travail industriel, fondée sur l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation des tâches et la suppression des gestes inutiles.

Souvent considéré comme dépassé, le taylorisme n'a pourtant pas complètement disparu du monde industriel, si l'on en croit les témoignages recueillis lors des auditions. La psychologue Marie Pezé<sup>1</sup>, en charge de la consultation « Souffrance et travail » au centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre, a évoqué le cas de ces ouvrières d'usine qui vissent vingt-sept bouchons à la minute. Pour tenir cette cadence infernale, les ouvrières doivent renoncer à toute activité mentale et se concentrer sur la seule répétition de leur geste de travail. Leur rage et leur frustration sont entièrement tournées vers l'accélération du geste. Lorsque la tension devient trop forte, les ouvrières font des crises de nerfs dans l'atelier, s'allongent sur les brancards prévus à cet effet, prennent des ansiolytiques et retournent au travail une fois la crise passée.

Traditionnellement, le secteur des services était peu concerné par l'application des méthodes tayloristes et les gains de productivité y étaient faibles. Or, on assiste actuellement à l'essor de ce que plusieurs interlocuteurs de la mission ont qualifié de « taylorisme des services ». Jean-Baptiste

---

<sup>1</sup> Audition de Marie Pezé, psychologue en charge de la consultation « Souffrance et travail » au centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre, mercredi 20 janvier 2010.

Obéniche<sup>1</sup>, directeur général de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) a ainsi souligné que la tertiarisation de l'économie s'est accompagnée d'une « industrialisation » des services. Il a cité l'exemple de la plate-forme téléphonique d'EDF en Ile-de-France qui gère 100 000 appels par jour, ce qui suppose de standardiser les réponses fournies alors que chaque client attend une réponse individualisée.

Cette standardisation passe généralement par l'obligation faite aux salariés de suivre un script pendant leurs conversations avec les clients. Leur expression est de ce fait impersonnelle, « mécanisée », parfois jusqu'à l'absurde. Lors de son audition, Benoît Roger-Vasselin<sup>2</sup>, qui représentait le Medef, a cité le cas d'une téléopératrice de France Telecom qui était plutôt heureuse dans son travail et obtenait des résultats satisfaisants jusqu'à ce que son nouveau chef d'équipe exige qu'elle dise systématiquement, à la fin de chaque entretien : « *France Telecom vous souhaite une bonne journée !* ».

Dans le dossier qu'il consacre au travail dans les centres d'appels<sup>3</sup>, l'INRS indique que « *les procédures de travail (scripts, phrases type, durée des appels...) sont souvent définies dans l'entreprise par un service dédié à cette tâche (bureau des méthodes, service qualité...). Le contrôle de la bonne application de ces procédures est assuré par l'encadrement de proximité (superviseur). Comme les salariés d'usine du début du siècle dernier, les téléopérateurs effectuent un travail suivant un schéma préétabli et doivent faire face à une grande répétitivité des tâches. Par ailleurs, ils peuvent être engagés dans différentes formes de rémunération au mérite (primes, trophées, etc.).* »...

Pour vérifier le respect des consignes et des objectifs, les salariés sont soumis à un contrôle permanent : selon l'INRS, « *dans tout centre d'appels, des écoutes téléphoniques peuvent être pratiquées. Elles portent sur le respect du script, le traitement correct des appels... Les écoutes sont effectuées par la hiérarchie, voire le personnel de formation ou les responsables qualité. Elles présentent un intérêt pédagogique pour le téléopérateur nouvellement formé, un objectif d'homogénéisation dans le traitement des demandes des clients et dans le langage utilisé. Elles remplissent une fonction de surveillance de l'application des procédures établies et de contrôle qualité.* »

---

<sup>1</sup> Audition de Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, mercredi 17 février 2010.

<sup>2</sup> Audition de Benoît Roger-Vasselin, président de la commission des relations du travail du mouvement des entreprises de France, mercredi 10 février 2010.

<sup>3</sup> Ce dossier est consultable sur le site Internet de l'INRS.

L'INRS ajoute que « dans nombre de centres d'appels, les téléopérateurs sont soumis à des normes de rendement (nombre d'appels par jour, durée moyenne des échanges, obligation de résultat, objectifs de vente...). Ces objectifs peuvent être établis au niveau individuel et/ou collectif. Ainsi, plus de deux tiers des salariés du secteur estiment être soumis à de fortes contraintes temporelles. »

### Le centre d'appels de France Telecom à Ivry-sur-Seine

La mission a souhaité observer sur le terrain le fonctionnement d'un centre d'appels. Une délégation s'est donc rendue, le 10 juin 2010, dans un centre d'appels de France Telecom situé à Ivry-sur-Seine, en banlieue parisienne.

Ce centre emploie 470 personnes, dont 353 sont en CDI, 68 en intérim et 49 sont des apprentis. Les salariés sont majoritairement des femmes (57 %). Il gère 120 000 appels par mois et est ouvert du lundi au samedi entre huit heures et vingt heures.

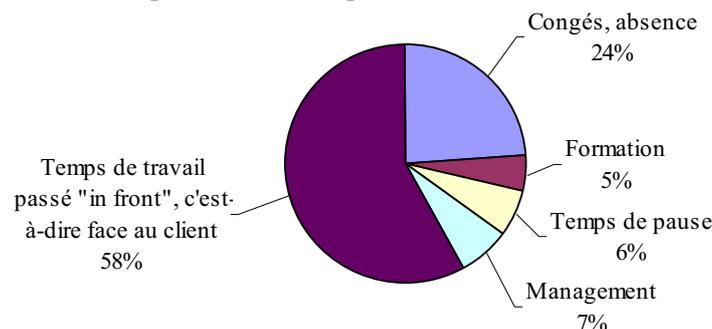
Les salariés que la délégation a rencontrés paraissaient satisfaits de leurs conditions d'emploi. L'un d'entre eux était un fonctionnaire, autrefois employé dans un service technique, qui s'est reconverti avec succès dans le métier de conseiller clients. La plupart sont cependant jeunes et recrutés avec un contrat de droit privé. La moyenne d'âge des salariés est de trente-huit ans et leur ancienneté moyenne sur le site de sept ans.

Les délégués syndicaux présents ont cependant jugé excessive la charge de travail des salariés, qui ont comme objectif de traiter huit appels par heure. Ils ont souligné que l'obtention d'une prime de résultats est subordonnée à la satisfaction d'objectifs de ventes pour les différentes familles de produits proposés par l'entreprise. Ils ont estimé que le métier de conseiller clientèle est trop usant psychologiquement pour pouvoir être exercé pendant toute une vie professionnelle, alors même que les perspectives de carrière sont réduites, et ont insisté sur le taux d'absentéisme élevé du personnel, évalué entre 15 % et 20 %, qui témoignerait d'un certain malaise.

Les locaux sont plutôt agréables, colorés et bien éclairés, mais demeurent assez impersonnels. Les salariés n'ayant pas de poste de travail attribué ne peuvent personnaliser leur bureau en y apportant une photo ou d'autres effets personnels. Pour améliorer le bien-être des salariés, la direction veille à leur proposer de nouveaux services : bibliothèque et conciergerie<sup>1</sup>, notamment. Le management évolue en mettant moins l'accent sur les objectifs et davantage sur l'accompagnement des compétences.

Concernant le temps de travail des salariés, la direction du centre d'appels a présenté à la délégation le graphique suivant, en expliquant que ses salariés passent seulement 58 % de leur temps au contact de la clientèle, soit un pourcentage inférieur à celui constaté, en moyenne, dans les centres d'appels.

Répartition du temps de travail d'un conseiller client



L'analyse de ce graphique montre cependant que les congés et absences sont, curieusement, assimilés à du temps de travail. Si on les exclut, il apparaît que les salariés passent, en réalité, 70 % de leur temps de travail effectif au contact de la clientèle.

Les salariés ont droit à dix minutes de pause toutes les deux heures et sont libres, en théorie, de prendre leur pause au moment qui leur convient. Toutefois, il ne peut y avoir, à un instant donné, plus de cinq téléopérateurs en pause, ce qui restreint quelque peu cette liberté de principe.

France Telecom emploie, au niveau national, 20 000 téléopérateurs, répartis dans une vingtaine de centres d'appel. L'entreprise se distingue, sur ce point, de ses concurrents qui ont massivement délocalisé leur activité de conseil à la clientèle dans les pays du Maghreb, où les coûts salariaux sont plus faibles. En conséquence, le coût de la « relation client » est cinq fois supérieur chez France Telecom à la moyenne du marché.

<sup>1</sup> Une conciergerie d'entreprise propose aux salariés différentes prestations de services (par exemple courses alimentaires, pressing, démarches administratives...) afin de faciliter leur vie quotidienne.

Si l'organisation des centres d'appels est emblématique de ce nouveau « taylorisme des services », on en trouve des illustrations dans bien d'autres secteurs : Jean-Michel Lambert<sup>1</sup>, directeur conduite du changement, projets, santé et sécurité du groupe Banques populaires et caisses d'épargne (BPCE) a expliqué que dans certaines agences de la Caisse d'épargne, les rendez-vous des commerciaux sont pris par un centre d'appels, ce qui dépossède ces salariés de la maîtrise de leur emploi du temps ; Bruno Gaudeau<sup>2</sup>, président du groupe Pasteur mutualité, a noté que les personnels soignants n'ont plus le temps d'être auprès des malades car ils sont absorbés par le respect de protocoles ; Bernadette Billey<sup>3</sup>, de la CFDT de Pôle emploi, a souligné les attentes contradictoires à l'égard des agents de ce service public qui doivent accomplir « un travail personnalisé, mais de masse ».

Des innovations technologiques peuvent parfois conduire à aggraver la pénibilité de certains métiers. Les syndicats de postiers ont par exemple fait observer que la mécanisation du tri du courrier a permis de réduire le temps consacré à cette activité mais que la tournée des facteurs a, en contrepartie, été allongée ; de ce fait, les facteurs passent plus de temps à l'extérieur, ce qui est physiquement plus éprouvant.

### *c) La pression des clients et des usagers*

Les salariés au contact direct du public, physiquement ou par téléphone, doivent gérer une contrainte supplémentaire : celle de la pression exercée par les clients ou les usagers.

---

<sup>1</sup> Audition de Jean-Michel Lambert, directeur conduite du changement, projets, santé et sécurité du groupe Banques populaires et caisses d'épargne, membre du Cercle entreprises et santé, mercredi 17 février 2010.

<sup>2</sup> Audition de Bruno Gaudeau, président du groupe Pasteur mutualité, mercredi 28 avril 2010.

<sup>3</sup> Audition de Bernadette Billey, de la CFDT de Pôle emploi, mercredi 7 avril 2010.

L'enquête Sumer - réalisée par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du travail - montre que le nombre de salariés au contact avec le public est élevé et en progression<sup>1</sup> : il était de 71 % en 2003, date de la dernière enquête, soit huit points de plus que lors de la précédente enquête en 1994. Cette augmentation peut s'expliquer par le développement des services et par « l'orientation client » des entreprises.

Or, les salariés au contact avec le public sont plus exposés aux agressions que les autres. En 2003, 22 % d'entre eux ont déclaré avoir subi une agression verbale et 2 % une agression physique au cours des douze mois précédant l'enquête. Sont particulièrement vulnérables les salariés travaillant au guichet, au standard ou au secrétariat (28 % ont subi une agression verbale ou physique), ceux qui exercent des fonctions commerciales (27 %) ou médicales et d'enseignement (33 %). En revanche, les salariés affectés à des fonctions de production (12 %), de maintenance (16 %) ou de direction (18 %) sont moins exposés.

L'agression n'est pas, en général, un phénomène isolé : si un salarié agressé sur cinq dit en avoir subi une seule, 40 % en signalent plus de trois.

Les témoignages recueillis par la mission au cours de ses auditions confirment les informations recueillies via l'enquête Sumer, qui est maintenant un peu ancienne. Les guichetiers de La Poste doivent gérer les incivilités de certains usagers. Les syndicats d'enseignants ont insisté sur le problème des violences en milieu scolaire, qui sont parfois le fait de personnes extérieures aux établissements. Alice Cardoso<sup>2</sup>, de la FSU, a fait valoir que les violences verbales, plus diffuses et fréquentes que les violences physiques, sont une source constante de stress et participent de l'épuisement physique et nerveux des personnels. Les policiers sont évidemment confrontés eux-aussi à la violence, ce qui explique que leur métier présente un caractère anxiogène, comme l'a expliqué Philippe Sebag<sup>3</sup>, du syndicat Alliance. Les personnels soignants sont aussi concernés : Bruno Gaudeau<sup>4</sup>, président du groupe Pasteur mutualité, a indiqué que sa ligne d'écoute a recueilli 3 500 témoignages relatifs à des faits de violence en 2007.

Si les agents des services publics sont particulièrement exposés, les salariés du secteur privé ne sont pas à l'abri : personnels de banque, caissières, agents de sécurité, peuvent être victimes de pathologies post-traumatiques après une agression et l'agressivité de certains clients contribue de façon non négligeable à la pénibilité du métier de téléopérateur en centre d'appels.

---

<sup>1</sup> Cf. documents pour le médecin du travail, n° 110, deuxième trimestre 2007, INRS ; « Les facteurs de risques psychosociaux au travail. Une approche quantitative par l'enquête Sumer », par Jennifer Bué, Thomas Coutrot, Nicole Guignon, Nicolas Sandret, *Revue française des affaires sociales*, Dress, dossier « Santé au travail », n° 2-3, avril-septembre 2008.

<sup>2</sup> Audition d'Alice Cardoso, de la FSU, mercredi 7 avril 2010.

<sup>3</sup> Audition de Philippe Sebag, secrétaire national à la section sociale du syndicat Alliance, mercredi 28 avril 2010.

<sup>4</sup> Audition de Bruno Gaudeau, président du groupe Pasteur mutualité, mercredi 28 avril 2010.

Il est intéressant d'observer que la fréquence des agressions est corrélée à certains modes d'organisation du travail. Près de 30 % des salariés dont le rythme de travail est imposé par un contrôle hiérarchique ou informatisé ont subi une agression au cours des douze derniers mois. Les agressions sont également plus fréquentes quand les salariés doivent répondre à une demande à satisfaire immédiatement ou lorsqu'ils ne peuvent interrompre leur travail quand ils le souhaitent. Les salariés qui indiquent devoir souvent se dépêcher ou devoir fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue signalent nettement plus souvent des agressions (29 %).

Il semble donc établi qu'une organisation du travail rigide ou une surcharge de travail favorise la survenue d'agressions contre les salariés. L'incapacité du salarié à répondre de manière satisfaisante à la sollicitation du client ou de l'utilisateur peut induire, en réaction, des comportements agressifs. Or, la « taylorisation » des activités de service, évoquée précédemment, qui enferme les salariés dans des procédures préétablies dans le but d'améliorer le rendement, crée un contexte propice à de tels comportements.

Au-delà du problème posé par l'agressivité du public, il convient de réfléchir aux conséquences du degré d'exigence accru des clients et des usagers. Jean-Baptiste Obéniche<sup>1</sup>, directeur de l'Anact, a fait observer que dans une boulangerie, même artisanale, on trouve désormais dix pains différents, toujours chauds, ce qui impose à l'artisan de développer des processus de production de type industriel, qu'il ne maîtrise qu'imparfaitement, afin de répondre aux attentes des clients, habitués à une offre diversifiée. Les entreprises subissent l'influence du marketing, qui a accru les attentes des consommateurs, et sont contraintes d'être plus performantes.

## **2. Des salariés plus isolés**

Comme l'a expliqué la sociologue Danièle Linhart<sup>2</sup>, des pratiques qui relèveraient aujourd'hui du harcèlement existaient déjà dans les années cinquante ou soixante, à l'époque où les industries étaient organisées sur un mode taylorien, mais la souffrance des salariés était alors prise en charge par des collectifs qui assuraient solidarité et entraide. Or, les nouvelles formes d'organisation du travail mises en œuvre depuis les années soixante-dix ont affaibli les collectifs de travail et laissé les individus plus isolés.

---

<sup>1</sup> *Audition de Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, mercredi 17 février 2010.*

<sup>2</sup> *Audition de Danièle Linhart, sociologue du travail, directrice de recherche au Centre national de la recherche scientifique, mercredi 17 février 2010.*

a) *Un management plus individualisé*

L'affaiblissement des collectifs de travail résulte d'abord de l'application de méthodes managériales plus individualisées. Ces méthodes se sont répandues d'autant plus aisément que les valeurs promues après mai 1968 valorisaient l'initiative individuelle au détriment des rapports hiérarchiques traditionnels.

Ces méthodes font appel à la subjectivité des salariés : il faut s'impliquer, être réactif, investi dans son travail pour répondre aux exigences de la production. Elles ont pour effet d'introduire une concurrence entre les salariés au sein même des entreprises, au détriment des rapports de coopération et d'entraide. Michel Yahiel<sup>1</sup>, président de l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), a confirmé que l'instauration de relations du type client/fournisseur à l'intérieur de certaines grandes entreprises fissure le sentiment d'appartenir à une communauté poursuivant des objectifs partagés. Elles font peser une plus lourde responsabilité sur les salariés, qui doivent prendre des décisions à mesure qu'ils accomplissent leurs tâches.

Christophe Dejours<sup>2</sup> insiste sur les effets de **l'évaluation individualisée des salariés**, qui a été facilitée, ces dernières années, par le suivi informatisé de leur activité. L'évaluation se déroule fréquemment sous la forme d'un entretien avec le supérieur hiérarchique direct, au cours duquel des objectifs individualisés sont fixés. Elle consiste parfois en une « évaluation à 360° », au cours de laquelle le salarié est placé sous le regard croisé des ses supérieurs, de ses collègues et éventuellement de ses subordonnés. L'évaluation individualisée conduit à une mise en concurrence entre salariés et entre services dans une même entité, qui débouche, à terme, sur le chacun pour soi, voire sur des conduites déloyales entre collègues.

Cette valorisation de l'individu peut paraître contradictoire avec la taylorisation des services évoquée précédemment. Mais l'autonomie affichée est souvent assez théorique, le salarié n'ayant aucune maîtrise de ses objectifs ni des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Dans certains cas, se forment toutefois des « organisations du travail hybrides », pour reprendre une expression de Danièle Linhart : elles conservent des contraintes dans une logique taylorienne tout en faisant appel à la subjectivité des salariés.

Le « *lean management* », qui se développe actuellement dans les entreprises et qui pourrait se traduire, littéralement, comme le « management de l'amaigrissement », en fournit une illustration. Il vise à éliminer tous les temps morts, les gestes superflus, les obstacles à la qualité, mais se distingue du taylorisme traditionnel par le fait que les salariés participent eux-mêmes à la démarche d'amélioration de la productivité et de la qualité. Les salariés sont

---

<sup>1</sup> Audition de Michel Yahiel, président de l'association nationale des directeurs des ressources humaines, mercredi 20 janvier 2010.

<sup>2</sup> Audition de Christophe Dejours, professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire national des arts et métiers, mercredi 3 février 2010.

par exemple filmés dans leur activité professionnelle puis invités à visionner la vidéo pour repérer toutes les sources d'inefficacité. L'appel à la responsabilité, à l'initiative, peut donc se conjuguer avec la définition de processus de production contraignants pour les salariés.

*b) L'affaiblissement du lien social*

Outre l'individualisation des méthodes managériales, plusieurs facteurs se conjuguent pour rendre plus difficile la formation de liens sociaux étroits dans les entreprises :

- d'abord, la sous-traitance en cascade, le recours accru aux CDD et à l'intérim, les mobilités obligatoires, les fréquentes réorganisations de services ou d'unités de production concourent à briser les solidarités qui pouvaient exister autrefois entre collègues. Les salariés se connaissent moins bien car l'organisation dans laquelle ils s'insèrent perd en stabilité ;

- un autre élément important est la « chasse aux temps morts » : la volonté d'optimiser le temps de travail des salariés conduit à une réduction des temps de pause et à la disparition de moments de convivialité qui contribuent à la formation du lien social dans les entreprises ; les « pauses autour de la machine à café » favorisent des micro-régulations dont l'absence se fait cruellement ressentir ;

- l'utilisation des outils numériques favorise en outre la substitution de communautés « virtuelles » aux communautés réelles. Comme l'ont noté Henri Lachmann, Muriel Pénicaud et Christian Larose dans leur rapport « Bien-être et efficacité au travail », « *on est passé d'un collectif de travail physiquement réuni à une communauté d'individus connectés mais isolés et éloignés les uns des autres* »<sup>1</sup> ;

- enfin, l'affaiblissement des organisations syndicales et des autres lieux de sociabilité (églises, famille...) augmente les attentes des salariés vis-à-vis de leur entreprise, en même temps qu'elle les prive de points d'appui lorsque leur situation professionnelle se dégrade.

Un salarié en souffrance développe des stratégies de défenses, qui diffèrent selon sa situation professionnelle. Mais la capacité de résistance d'un individu isolé est plus faible que celle d'un individu qui bénéficie du soutien d'un collectif. Le mouvement actuel de « *décollectivisation* » ou de « *réindividualisation* », pour reprendre des expressions du sociologue Robert Castel<sup>2</sup>, est donc propice à l'apparition d'un plus grand nombre de pathologies du travail.

---

<sup>1</sup> Cf. « *Bien-être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* », rapport fait à la demande du Premier ministre par Henri Lachmann, Muriel Pénicaud et Christian Larose, février 2010.

<sup>2</sup> Cf. *La montée des incertitudes*, de Robert Castel, Le Seuil, mars 2009.

### **Quel a été l'impact des trente-cinq heures ?**

La mission s'est interrogée sur l'impact que le passage aux trente-cinq heures, au début des années 2000, a pu avoir sur les conditions de travail : a-t-il entraîné, comme cela est parfois allégué, une intensification du travail et la disparition des temps de pause, qui non seulement permettent aux salariés de récupérer mais aussi renforcent le lien social dans l'entreprise ?

Les interlocuteurs de la mission ont exprimé des positions plus nuancées sur ce sujet, en faisant valoir surtout la diversité des situations rencontrées sur le terrain. Jean-François Naton<sup>1</sup>, conseiller confédéral à la CGT, a estimé que la réduction du temps de travail a effectivement conduit à une diminution des temps de pause mais que tel n'était pas l'objectif des lois « Aubry » : ce serait donc leur application dans les entreprises ou les administrations qui devrait être critiquée. Joseph Thouvenel<sup>2</sup>, secrétaire général-adjoint de la CFTC, a souligné que la négociation sur le stress menée au niveau européen en 2008 n'a pas été demandée par les syndicats français et en a déduit que ce serait une erreur de se focaliser sur la question des trente-cinq heures.

Pour le Medef, Benoît Roger-Vasselin a considéré que certaines pratiques observées au moment de la mise en œuvre de la réduction du temps du travail ont effectivement augmenté le stress en entreprise.

Jean-Claude Delgenes<sup>3</sup>, directeur général du cabinet Technologia, a estimé que le passage aux trente-cinq heures a accentué la contrainte de temps et que l'obligation de produire autant en un temps plus court accroît mécaniquement la pression sur les salariés. Ce point de vue n'est cependant pas partagé par le chercheur Michel Gollac<sup>4</sup>, pour qui il n'existe pas de preuve que la réduction du temps de travail ait intensifié les rythmes de travail ; elle a en revanche permis aux salariés de bénéficier de plus de temps libre. En conséquence, les trente-cinq heures ont probablement atténué les effets de l'intensification du travail pour 80 % des personnes concernées. Pour les 20 % restants, la situation a pu en revanche se détériorer, par exemple dans le secteur de la santé. Par ailleurs, certaines PME ont eu du mal à passer aux trente-cinq heures et les salariés n'ont pas toujours été bien défendus lors des négociations.

Au total, il semble difficile d'établir un bilan précis de l'impact des trente-cinq heures sur les rythmes de travail. Certes, beaucoup d'accords de réduction du temps de travail ont prévu une diminution des temps de pause ou une exclusion des pauses du temps de travail effectif. Mais ces accords ont pu prévoir aussi des embauches ou s'accompagner d'innovations organisationnelles qui ont amélioré la productivité, de sorte qu'il est difficile d'établir lequel de ces effets l'emporte.

---

<sup>1</sup> Audition de Jean-François Naton, conseiller confédéral en charge du travail, de la santé et de la protection sociale à la CGT, mercredi 13 janvier 2010.

<sup>2</sup> Audition de Joseph Thouvenel, secrétaire général adjoint de la confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC), mercredi 13 janvier 2010.

<sup>3</sup> Audition de Jean-Claude Delgenes, directeur général du cabinet Technologia, mercredi 24 mars 2010.

<sup>4</sup> Audition de Michel Gollac, chercheur au centre de recherche en économie et en statistique, président du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux du travail, mercredi 24 février 2010.

*c) La fin des utopies collectives*

Il est vraisemblable que la perte d'influence de l'idéologie marxiste, qui était porteuse d'une analyse des rapports sociaux et d'une espérance pour l'avenir, ait modifié la perception par les salariés de leur souffrance au travail.

Comme l'a expliqué Danièle Linhart<sup>1</sup>, un salarié en souffrance se serait autrefois considéré victime de rapports de domination et d'exploitation et sa condition aurait eu un sens sur le plan syndical et politique. Aujourd'hui, les mêmes souffrances sont vécues sur le mode de l'échec individuel et ne trouvent plus de résonance dans la société.

De ce fait, la souffrance au travail tend à être traitée comme un problème de nature psychologique, qui pourra être résolu en consultant un médecin, alors qu'elle trouve son origine dans une certaine organisation du travail.

### **3. La perte du sens du travail**

Au cours de son audition, Loïck Roche<sup>2</sup>, professeur de management à Grenoble, a cité Nietzsche qui estimait que le fait de « *donner un pourquoi aux personnes* » leur permet de « *s'accommoder du comment* ». Or le travail aujourd'hui ne fait plus sens et n'apporte plus de sentiment de reconnaissance aux salariés, ce qui explique que le mal-être, qui pouvait exister auparavant à l'état latent, s'exprime désormais plus fortement.

*a) Des objectifs moins bien compris*

Deux éléments peuvent expliquer que les salariés comprennent moins bien que par le passé les objectifs de leur entreprise : d'une part, la priorité donnée à des objectifs financiers à court terme, d'autre part, l'éloignement des managers.

Dans nombre d'entreprises, les plans à cinq ans tendent à être remplacés par des plans à six mois et les objectifs sont exprimés en termes purement financiers. Les salariés ont à l'évidence du mal à se reconnaître dans ces objectifs abstraits et changeants, alors qu'ils peuvent être motivés par la réalisation de projets concrets inscrits dans la durée.

Dans les grandes sociétés, l'éloignement des dirigeants contribue à rendre la stratégie de l'entreprise plus difficile à cerner. Les dirigeants fixent des objectifs, exigent des comptes rendus d'activité fréquents, mais connaissent mal la réalité des métiers exercés par leurs salariés. Le mode de sélection des élites qui caractérise la France aggrave cette méconnaissance : un manager peut en effet être nommé à un poste de direction sans avoir gravi les

---

<sup>1</sup> Audition de Danièle Linhart, sociologue du travail, directrice de recherche au Centre national de la recherche scientifique, mercredi 17 février 2010.

<sup>2</sup> Audition de Loïck Roche, directeur-adjoint, directeur de la pédagogie et doyen du corps professoral de l'école de management de Grenoble, co-auteur de « *Éloge du bien-être au travail* », mercredi 26 mai 2010.

échelons dans l'entreprise ; à l'inverse, en Allemagne par exemple, la promotion interne est plus répandue et elle favorise une connaissance intime des métiers par l'équipe dirigeante.

Norbert Alter<sup>1</sup>, professeur à Paris-Dauphine, a souligné que les jeunes qui sortaient des grandes écoles débutaient autrefois leur carrière en « allant au charbon » c'est-à-dire en étant affectés, pendant une durée suffisamment longue, dans un poste opérationnel et de production. Or ces périodes formatrices ont disparu ou durent désormais trop peu de temps.

Plus près du terrain, certaines organisations particulièrement complexes peuvent rendre difficile la compréhension, par les salariés, des objectifs poursuivis. Le 25 mars 2010, une délégation de la mission a visité le Technocentre de Renault, à Guyancourt, dans les Yvelines, qui est organisé sur un mode matriciel : chaque salarié appartient à la fois à une direction « verticale », qui correspond à un métier, et à une direction « horizontale », qui correspond à un projet. Le fait de recevoir des instructions et de devoir répondre aux attentes de cette double hiérarchie place les salariés dans une position délicate à gérer, puisque les demandes qui leur sont adressées ne sont pas nécessairement cohérentes.

*b) Le manque de reconnaissance du travail accompli*

Pour être heureux dans leur travail, les salariés doivent se sentir reconnus : cette idée, apparemment banale, est revenue comme un leitmotiv au cours des auditions.

Comme ils connaissent parfois mal le travail de leurs subordonnés, les managers ne peuvent pas toujours apprécier correctement les efforts accomplis ni fixer des objectifs raisonnables. Norbert Alter a expliqué, fort justement, à la mission que, si les salariés appliquent les procédures qui leur sont prescrites, il entre également dans leur travail une part d'ingéniosité et d'intelligence, indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Or, ce travail réel, distinct du travail prescrit, est rarement reconnu à sa juste valeur.

Il est logique, dans ces conditions, que les salariés les plus investis dans leur travail, notamment les cadres, soient aussi les plus vulnérables lorsque leur vie professionnelle se dégrade.

*c) Le recul de la satisfaction retirée du travail bien fait*

La recherche du moindre coût, la volonté de réduire les délais, peuvent se faire au détriment de la qualité du produit ou du service rendu. Or, le sentiment d'accomplir un travail de qualité est une source de satisfaction pour tout travailleur.

---

<sup>1</sup> Audition de Norbert Alter, professeur et codirecteur du master « Management, travail et développement social » à l'université de Paris Dauphine, mercredi 2 juin 2010.

Le sociologue Philippe d'Iribarne a mis en évidence l'existence d'un rapport français au travail, qui se caractérise par une « logique de l'honneur ». Lors de son audition, Jean-Pierre Le Goff<sup>1</sup> a montré en quoi ce rapport français au travail entre en conflit avec les modes de management d'inspiration anglo-saxonne qui se répandent dans les entreprises. Le travailleur français attache une grande fierté à l'idée du travail bien fait, en conséquence de laquelle il revendique une certaine autonomie dans son travail et supporte mal que tous ses faits et gestes soient contrôlés et évalués. Or, les méthodes d'évaluation anglo-saxonnes sont fondées sur des grilles à la fois exhaustives et imprécises, qui apprécient notamment le « savoir-être ». Elles sont donc difficilement compatibles avec ce qui fait sens pour les salariés français dans leur travail : être jugés sur leur capacité à produire un ouvrage de qualité et non sur leur conformité à des grilles d'évaluation intrusives et qui laissent une large place à l'arbitraire.

*d) L'inquiétude sur l'avenir des valeurs du service public*

Dans le secteur public s'exprime une inquiétude particulière : celle de voir disparaître les valeurs propres au service public, qui sont au cœur de l'identité professionnelle de bien des fonctionnaires et ont pu motiver leur choix de carrière, du fait de l'adoption des modes de fonctionnement en vigueur dans le secteur privé.

Les tables rondes organisées par la mission ont permis de percevoir cette préoccupation : selon Sylvette Uzan-Chomat<sup>2</sup>, du syndicat national unitaire, certains agents de Pôle emploi ont mal vécu la mise en concurrence de leur institution avec les opérateurs privés de placement, qu'ils perçoivent comme un manque de reconnaissance de leur travail. Pour Michel Louis-Joseph-Dogué<sup>3</sup>, du syndicat national des cadres hospitaliers (SNCH), l'hôpital subit aujourd'hui un choc culturel considérable, en raison de l'organisation de pôles, sortes de centres de profits dans l'établissement. Les personnels hospitaliers redoutent par ailleurs que leur relation avec le patient pâtisse de la recherche d'un meilleur rendement. Véronique Arnaudo, médecin du travail à La Poste, a pointé la transformation rapide de son entreprise, qui devient une entreprise « comme les autres », avec des objectifs commerciaux de plus en plus élevés.

La situation est particulièrement difficile dans une entreprise comme France Telecom, qui est passée, en une vingtaine d'années, du statut d'administration de l'Etat à celui d'entreprise privée présente sur un marché ultra-concurrentiel. Les rapports d'expertise, en particulier celui réalisé par le cabinet Technologia, montrent que la souffrance ressentie par les personnels

---

<sup>1</sup> Audition de Jean-Pierre Le Goff, sociologue au laboratoire du CNRS Georges Friedmann à l'université de Paris I, mercredi 24 mars 2010.

<sup>2</sup> Audition de Sylvette Uzan-Chomat, membres du bureau national du Syndicat national unitaire (SNU), mercredi 7 avril 2010.

<sup>3</sup> Audition de Michel Louis-Joseph-Dogué, délégué national du syndicat national des cadres hospitaliers (SNCH), mercredi 28 avril 2010.

de France Telecom s'explique, notamment, par un sentiment de perte d'identité. La situation des techniciens de l'entreprise est particulièrement révélatrice de ce constat : autrefois, ils étaient chargés d'installer des lignes téléphoniques afin de couvrir l'ensemble du territoire, ce qui leur procurait une légitime fierté. Ils sont contraints, depuis quelques années, de se reconverter dans les centres d'appels téléphoniques ; beaucoup se sentent dévalorisés dans ces nouvelles fonctions pour lesquelles ils ne possèdent pas toujours les compétences requises.

#### **4. Le salarié enfermé dans son travail**

Les personnes auditionnées par la mission ont fait valoir que les salariés français sont attachés à leur travail et n'envisagent donc pas aisément la possibilité d'une démission en cas de souffrance au travail.

Jean-Christophe Sciberras<sup>1</sup>, directeur des ressources humaines du groupe Rhodia, a souligné, lors de son audition, que les salariés, en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis ou au Brésil, n'hésitent pas à démissionner lorsqu'ils sont stressés ou quand ils ne se sentent pas bien dans leur entreprise. En France, les salariés sont davantage attachés à l'idée de carrière et ils se sentent plus facilement enfermés dans leur travail lorsqu'une difficulté survient.

La psychologue Marie Pezé<sup>2</sup> a dressé un constat voisin : les salariés sont, en quelque sorte, « prisonniers » de leur contrat de travail. Ils ne peuvent répondre verbalement à leur employeur s'ils se sentent agressés car un tel comportement serait constitutif d'une faute professionnelle. Il leur est également difficile de démissionner dans la mesure où ils perdent dans ce cas leurs droits à indemnisation du chômage. La création, en 2008, d'une nouvelle procédure de rupture conventionnelle du contrat de travail, qui permet au salarié de percevoir ses allocations chômage, a cependant constitué une avancée.

Le taux de chômage élevé que connaît la société française depuis trente ans rend évidemment plus difficile le choix de démissionner en cas de mal-être au travail.

Cet « enfermement » dans l'emploi se fait sentir de façon plus aiguë dans les petites entreprises : alors qu'une mutation dans un autre service peut être envisagée dans un grand groupe, elle est évidemment impossible dans une structure qui ne compte que quelques collaborateurs.

Un problème particulier se pose également dans la fonction publique, dans la mesure où la mutation d'un agent qui n'est pas à l'aise dans son équipe peut être longue à obtenir.

---

<sup>1</sup> Audition de Jean-Christophe Sciberras, directeur des ressources humaines France et directeur des relations sociales Monde du groupe Rhodia, mercredi 31 mars 2010.

<sup>2</sup> Audition de Marie Pezé, psychologue en charge de la consultation « Souffrance et travail » au centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre, mercredi 20 janvier 2010.

## 5. Des éléments de contexte aggravants

### a) *Le stress des transports*

Bien qu'elle n'ait pas vocation à faire des propositions en matière de transports, la mission a souhaité mettre l'accent sur le problème lié au stress des transports qui concerne surtout les habitants des grandes agglomérations, notamment en Ile-de-France.

L'observatoire régional de santé au travail d'Ile de France (Orstif) a réalisé une enquête à la fin de 2009 fondée sur un questionnaire auquel plus de 5 000 personnes ont répondu. Ses résultats montrent que les salariés franciliens consacrent en moyenne deux heures par jour à leurs trajets domicile-travail, dont 1 heure 30 dans les transports en commun.

Les désagréments les plus souvent cités sont l'entassement des voyageurs, les retards, le sentiment de perte de temps dans les transports et la fatigue. Pour 60 % des personnes interrogées, ces difficultés ont des conséquences sur leur vie professionnelle : l'accroissement de la fatigue et du stress qui en résulte constitue un facteur aggravant du mal-être au travail.

Cette situation a conduit le cabinet de conseil Technologia à rendre public, en février, un manifeste soulignant que « *l'analyse de l'impact des transports sur la santé des salariés et des entreprises fait apparaître que les salariés, sur certains axes très critiques, « n'en peuvent plus »* ». Le manifeste indique que le problème des transports en Ile de France « *dégrade l'équilibre entre les efforts fournis par les salariés et la reconnaissance de l'entreprise qui en découle, ce qui est un facteur central des risques psychosociaux* ».

Le cabinet a donc élaboré dix propositions pour cantonner ce facteur aggravant du mal-être au travail, qui consistent par exemple à créer un observatoire du stress lié aux transports en commun ou à favoriser financièrement le covoiturage.

### b) *La « double journée » des femmes*

Les femmes consacrent souvent beaucoup de temps à l'éducation des enfants et aux tâches ménagères et cette fatigue s'ajoute à celle de leur journée de travail.

Les données les plus récentes sur lesquelles se fondent les analyses en la matière<sup>1</sup> datent de la fin des années quatre-vingt-dix et sont donc un peu anciennes. Ceci étant, il semble peu contestable que le fait d'assumer seul l'éducation des enfants ou l'entretien du foyer rend des conditions de travail déjà problématiques encore plus difficiles à supporter.

---

<sup>1</sup> Voir par exemple « *Dans les couples de salariés, la répartition du travail domestique reste inégale* », Sophie Pontilleux, Amandine Schreiber, *Données sociales, la société française*, édition 2006.

La sociologue Danièle Linhart<sup>1</sup> a toutefois fait remarquer que la « double journée » des femmes les protège peut-être contre la « colonisation » de l'esprit par le travail observée chez certains hommes. En d'autres termes, les exigences des tâches domestiques obligerait les femmes à se fixer une limite et empêcheraient le travail d'occuper toute leur vie, ce qui peut être un facteur d'équilibre et un élément protecteur.

La mission n'a pas étudié de façon approfondie les mesures qui seraient de nature à favoriser une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. Elle se contentera donc de souligner l'importance, pour les femmes, que les politiques publiques garantissent, sur tout le territoire, l'accès à des modes de garde des enfants adaptés.

---

<sup>1</sup> *Audition de Danièle Linhart, sociologue du travail, directrice de recherche au Centre national de la recherche scientifique, mercredi 17 février 2010.*

## II. L'ACTUELLE PRISE DE CONSCIENCE DOIT DÉBOUCHER SUR DES ACTIONS CONCRÈTES

Depuis que le thème du mal-être au travail s'est imposé dans le débat public, de multiples initiatives ont été prises, tant par les partenaires sociaux que par l'Etat. Différentes grandes entreprises, ou institutions publiques, à commencer par celles dont la situation a été la plus médiatisée, se sont également attaquées au problème de la souffrance au travail, en lançant des plans d'action ou en négociant des accords.

Tout en prenant acte de ces réalisations, la mission souhaite que les efforts entrepris soient prolongés et elle formule des propositions et recommandations en ce sens.

### A. DE NOMBREUSES INITIATIVES ONT DÉJÀ ÉTÉ PRISES

#### 1. L'action des partenaires sociaux

Dans le cadre de la politique européenne de dialogue social, les partenaires sociaux européens ont la possibilité de signer des accords-cadres qui sont ensuite transposés au niveau national. Dans le domaine des risques psychosociaux, deux accords de ce type ont vu le jour, l'un sur le **stress au travail** en 2004, l'autre sur le **harcèlement et la violence au travail** en 2007.

La transposition de ces accords est l'occasion, pour les partenaires sociaux français, de s'emparer de ces problématiques et parfois d'aller plus loin que les dispositions prévues à l'échelle européenne. Syndicats et patronat sont ainsi parvenus à un accord sur le stress au travail le 2 juillet 2008 et à un accord sur le harcèlement et la violence au travail le 26 mars 2010.

##### *a) L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008*

Signé à l'unanimité des syndicats d'employeurs et de salariés à l'issue de quatre réunions de négociations, l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 constitue **une étape essentielle** : transposant l'accord européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004 en droit français, il propose des pistes d'action sur le sujet et ouvre des perspectives pour la négociation et la prévention en entreprise.

L'accord fixe **trois principaux objectifs** :

- augmenter la **prise de conscience et la compréhension du stress au travail** par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ;

- attirer l'attention sur les **signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail** et ce, le plus tôt possible ;

- fournir aux employeurs et aux travailleurs **un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face** aux problèmes de stress au travail, sans culpabiliser les individus sujets au stress.

Dans ce cadre, les partenaires sociaux s'engagent à concourir à la préservation de la santé des travailleurs par :

- la mise en place d'une prévention efficace contre les problèmes provoqués par les facteurs de stress liés au travail ;

- l'information et la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise ;

- la lutte contre les problèmes de stress au travail et la promotion de bonnes pratiques dans les entreprises pour y faire face ;

- la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle.

#### • **Identifier, prévenir et faire face au stress au travail**

Selon l'accord, « *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* ». Le texte souligne ainsi le caractère subjectif du phénomène.

Il précise également que « *toute manifestation du stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail* ». Une distinction est donc faite entre le stress produit par le contenu et l'organisation du travail, et le stress qui, tout en s'exprimant dans le cadre professionnel, trouve ses causes à l'extérieur de la relation de travail.

L'**identification d'un problème de stress au travail** doit passer par une analyse de « *facteurs* » de stress, tels que :

- l'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, dépassement d'horaires, degré d'autonomie, charge de travail excessive, mise sous pression, etc.) ;

- les conditions et l'environnement de travail (exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, etc.) ;

- la communication (incertitude quant à ce qui est attendu du travail, perspectives d'emploi, changements à venir, mauvaise communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, etc.) ;

- les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, etc.).

L'accord fournit, sans prétention à l'exhaustivité, quelques **indicateurs** permettant de révéler la présence de stress au travail, tels que des niveaux élevés d'absentéisme, de rotation du personnel, d'accidents du travail. Il réaffirme, à cette occasion, le rôle pivot du médecin du travail dans la détection des situations de stress au travail.

• **La responsabilité de l'employeur et des salariés**

Dès qu'un problème de stress au travail est identifié, les partenaires sociaux estiment qu'**une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou, à défaut, le réduire**. La **responsabilité en incombe à l'employeur**.

Celui-ci doit déterminer les mesures appropriées en associant à leur mise en œuvre les représentants du personnel ou, à défaut, les travailleurs. Il peut s'agir de mesures collectives ou individuelles :

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

Lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'expertise requise, elle peut faire appel à une expertise externe, sans obérer le rôle du CHSCT.

Les mesures de lutte contre le stress mises en œuvre doivent être régulièrement réexaminées afin d'évaluer leur efficacité.

\*

Etendu par un arrêté du 6 mai 2009, l'accord national interprofessionnel est désormais **obligatoire** pour tous les employeurs, quels que soient la taille de l'entreprise et son domaine d'activité. Tous les salariés sont potentiellement concernés, quel que soit le type de contrat ou de relation d'emploi (CDD, CDI, salariés des entreprises sous-traitantes et travailleurs intérimaires).

Il n'existe pas une réponse unique au problème du stress au travail et **la prévention doit intervenir « in concreto » en fonction des spécificités de chaque entreprise**. C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles l'accord n'impose pas aux branches professionnelles de négocier des accords sur le stress, l'entreprise étant considérée comme le niveau de négociation et de mise en place de mesures de prévention le plus approprié.

Il appartient donc aux entreprises de gérer la problématique du stress au travail en fonction de leurs particularités propres. Jean-René Buisson, chef de file de la délégation patronale, rappelait dans quel esprit il avait mené les négociations : « *Ce texte donne l'occasion aux organisations patronales et syndicales de se réunir sur le sujet du stress, et de bâtir dans l'entreprise un travail de prévention avec les représentants du personnel, le médecin du travail et le personnel lui-même. Nous voulons que l'accord débouche sur des guides de bonnes pratiques qui aident les entreprises à déterminer comment intervenir en amont des situations de stress, le plus tôt possible* ».

Toutefois, deux ans après sa signature et un an après son extension, force est de constater que l'accord national interprofessionnel n'a que **rarement été décliné au niveau des branches ou des entreprises**. C'est l'une des raisons pour lesquelles, en octobre 2009, le ministère du travail a demandé aux entreprises qui emploient plus de mille salariés d'engager, avant le mois de février 2010, des négociations en vue d'aboutir à un accord ou à un plan d'action sur le stress au travail.

*b) L'accord du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail*

Complétant la démarche lancée par l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail<sup>1</sup> et transposant l'accord-cadre européen du 15 décembre 2006 sur le harcèlement et la violence au travail, l'accord du 26 mars 2010 poursuit deux objectifs :

- améliorer **la sensibilisation, la compréhension et la prise de conscience** des employeurs, des salariés et de leurs représentants à l'égard du harcèlement et de la violence au travail afin de mieux prévenir ces phénomènes, les réduire, voire les éliminer ;

- apporter aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants **un cadre concret pour l'identification, la prévention et la gestion** des problèmes de harcèlement et de violence au travail.

Cet accord a fait l'objet d'**âpres négociations** entre les partenaires sociaux, ceux-ci divergeant sur un point majeur : les syndicats souhaitaient que l'accord affirme explicitement que l'organisation du travail et les modes de management pouvaient être générateurs de harcèlement et de violence, ce que refusait le patronat. Au final, le texte indique que « *l'environnement de travail* » peut avoir une influence sur l'exposition des personnes à ces phénomènes. Après avoir consulté leurs instances respectives, l'ensemble des organisations syndicales ont décidé de signer l'accord.

---

<sup>1</sup> Selon l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008, « *les partenaires sociaux décident d'engager, dans les douze mois qui suivent la signature du présent accord, une négociation spécifique sur les questions de harcèlement et de violence au travail [...]* ».

### • Définition du harcèlement et de la violence au travail

Harcèlement et violence au travail s'expriment par « *des comportements inacceptables d'un ou plusieurs individus [qui] peuvent prendre des formes différentes (physiques, psychologiques, sexuelles), dont certaines sont plus facilement identifiables que d'autres* ». Ces attitudes ont pour but ou pour effet de porter **atteinte à la dignité d'un salarié, d'affecter sa santé et/ou de créer un climat de travail délétère**.

Le **harcèlement** survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétées et délibérées dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail. La **violence au travail**, quant à elle, se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique.

L'accord précise que les phénomènes de stress, lorsqu'ils découlent de l'organisation du travail, de l'environnement de travail ou d'une mauvaise communication dans l'entreprise, peuvent conduire à des situations de harcèlement et de violence au travail plus difficiles à identifier.

### • Prévention du harcèlement et de la violence au travail

L'accord indique qu'**aucun salarié ne doit subir de tels agissements** et précise que les entreprises doivent clairement affirmer que le harcèlement et la violence au travail ne sont pas admis. Cette position peut être déclinée sous la forme d'une « *charte de référence* » qui précisera les procédures à suivre si un cas de harcèlement ou de violence survient.

**L'employeur**, en concertation avec les salariés et/ou leurs représentants, **est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires** en vue de prévenir les comportements de harcèlement et de violence au travail. En l'absence de dénonciation explicite, il doit « *manifester une vigilance accrue à l'apparition de certains indicateurs ou indices tels que des conflits personnels répétés, des plaintes fréquentes de la part des salariés, ou des passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres* ».

Les partenaires sociaux formulent plusieurs préconisations afin de lutter contre l'émergence et le développement du harcèlement et de la violence au travail :

- 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. Concernant la formation au management, l'accord précise que « *celle 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* » ;

- l'amélioration de l'organisation, des conditions et de l'environnement de travail, ainsi que la possibilité pour tous les acteurs de l'entreprise d'échanger à propos de leur travail.

- **Identification et gestion des problèmes**

En ce qui concerne l'identification, la compréhension et le traitement de ces problèmes, les partenaires sociaux proposent la mise en place d'une procédure appropriée qui devra être fondée sur les principes suivants, sans pour autant s'y limiter : la discrétion, l'information anonyme, l'écoute impartiale.

Lorsqu'une situation de harcèlement ou de violence est repérée ou risque de se produire, le salarié peut recourir à une **procédure d'alerte** prévue en cas d'atteinte au droit des personnes.

En outre, une **procédure de médiation** peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement ou par la personne mise en cause. Le choix du médiateur fait alors l'objet d'un accord entre les parties. Une telle mesure est déjà prévue par le code du travail en cas de harcèlement moral dans l'entreprise (article L. 1152-6).

Par ailleurs, les parties signataires rappellent que **les services de santé au travail sont les acteurs privilégiés** de la prévention du harcèlement et de la violence au travail. Outre leur rôle d'information et de sensibilisation, ils peuvent participer à l'élaboration de formations adaptées et d'une politique de sécurité, au niveau approprié de l'entreprise. Le **CHSCT** peut également proposer des actions de prévention sur ces sujets.

- **Sanction des auteurs et accompagnement des victimes**

S'il est établi qu'il y a eu harcèlement ou violence, des mesures adaptées sont prises à l'égard du ou des auteurs. Le règlement intérieur doit préciser les **sanctions** applicables aux auteurs de tels agissements.

Parallèlement, l'accord prévoit que la ou les victimes de harcèlement ou de violence au travail bénéficient d'un **accompagnement** sur le plan médical et psychologique.

- **Mise en œuvre et suivi de l'accord**

Deux ans après la publication de l'arrêté d'extension de l'accord, les partenaires sociaux s'engagent à évaluer sa mise en œuvre à tous les niveaux.

\*

L'accord du 26 mars 2010 s'apparente davantage à un **code de bonne conduite** qu'à un accord imposant des mesures contraignantes à l'égard des employeurs. Il donne une feuille de route aux employeurs, en décomposant les différentes phases de prévention et de gestion des situations de harcèlement et de violence au travail. Ils pourront trouver dans la charte de référence un outil efficace pour diffuser largement la nouvelle politique de prévention. A chaque

entreprise désormais d'élaborer sa propre charte de référence, de bonne conduite ou de bonne pratique.

## 2. L'intervention des pouvoirs publics

En l'espace de quelques mois, un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail a été lancé, un rapport sur les moyens permettant d'améliorer les conditions de santé psychologique au travail a été commandé et un accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique a été signé.

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

*« J'ai décidé de lancer ce plan pour endiguer la vague de suicides dans certaines entreprises comme France Telecom et, plus largement, pour inciter chacun à prendre ses responsabilités sur ce sujet essentiel, dans la ligne de l'accord national interprofessionnel de 2008 signé par les partenaires sociaux »<sup>1</sup>.*

C'est en ces termes que Xavier Darcos, alors ministre du travail, justifiait, quelques mois après son lancement, le plan d'urgence pour la prévention du stress au travail.

Ce plan, présenté **le 9 octobre 2009** à l'issue d'une réunion exceptionnelle du Coct, a pour objectif de « *mobiliser les employeurs des secteurs privé et public sur la problématique du stress au travail* ». Il comporte trois séries de mesures.

- Le ministre a tout d'abord demandé aux **1 500 entreprises de plus de mille salariés d'ouvrir des négociations sur le stress au travail**, en transposant l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 portant sur ce sujet.

Il ne s'agit pas d'une obligation d'aboutir à un accord : le ministre demande seulement à ces entreprises « *d'avoir engagé significativement ces négociations avant le 1<sup>er</sup> février 2010* ». A défaut d'accord, les entreprises devront réaliser un diagnostic et un plan d'action d'ici cette date.

De leur côté, les services déconcentrés du ministère du travail doivent présenter ces résultats, région par région, aux partenaires sociaux.

Aucune pénalité financière n'est prévue pour les entreprises qui n'auraient pas engagé de telles négociations. « ***La sanction, c'est la transparence*** », a déclaré Xavier Darcos lors de l'annonce du plan. Les directions régionales des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) publieront sur leur site Internet et sur celui

---

<sup>1</sup> Discours de Xavier Darcos, réunion du conseil d'orientation sur les conditions de travail (Coct) du 24 février 2010.

de l'Etat le résultat des négociations ainsi que la liste des entreprises de plus de mille salariés qui n'auront pas négocié.

- Le ministre a ensuite demandé aux Direccte d'organiser dans chaque région **un séminaire pour permettre aux entreprises, repérées pour leurs bonnes pratiques, d'exposer ces dernières aux partenaires sociaux**. L'Anact et ses agences régionales pourront y participer, tout comme les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat)<sup>1</sup> pour la branche AT-MP.

Le ministre a souhaité qu'une vingtaine de ces séminaires se tiennent avant la fin de l'année et donnent lieu à un compte rendu, région par région, avec l'appui des services d'inspection du travail.

- Concernant **les PME et les TPE**, le ministre a indiqué qu'une **politique d'information** sur les risques psychosociaux serait mise en œuvre et que des outils de diagnostic et des indicateurs d'action seraient mis à leur disposition, avec l'appui de l'Anact, de l'INRS et des services de santé au travail.

En outre, s'agissant de toutes les entreprises engagées dans un processus de restructuration, les Direccte devront veiller à ce que la prévention des risques psychosociaux soit prise en compte.

Afin de coordonner et d'impulser les actions de prévention du stress au travail, une cellule de veille dédiée à ces questions sera placée auprès du directeur général du travail. Les directeurs régionaux doivent faire remonter à cette cellule les cas qui leur paraissent les plus sensibles.

\*

Pour obliger les entreprises à se saisir de la question du stress au travail et à entamer des négociations, le Gouvernement a appliqué la **méthode anglo-saxonne du « name and shame »** (nommer et faire honte), plutôt que d'appliquer des pénalités financières contre les entreprises récalcitrantes - comme le prévoit, dans un autre domaine, le dispositif sur l'emploi des seniors.

L'outil consistant à rendre public un classement des entreprises désignant les bons, les moyens et les mauvais élèves a, selon ses défenseurs, le mérite d'exercer une pression sur les entreprises. Certains experts estiment que, grâce à cette méthode, la courbe de prévalence des troubles musculo-squelettiques aux Etats-Unis a baissé.

---

<sup>1</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010, les caisses régionales d'assurance maladie (Cram) ont changé de nom et sont devenues les Carsat.

Conformément à ce que prévoyait initialement le plan d'urgence, le ministère a, le **18 février 2010**, publié sur Internet un **classement** des entreprises de plus de mille salariés constitué de 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<sup>1</sup> ;
- une **liste orange** pour celles qui avaient engagé une ou plusieurs réunions de négociations ou de discussions ;
- une **liste verte** pour celles qui ont signé un accord de fond ou de méthode.

Selon les données du ministère, 900 des 1 500 entreprises de plus de mille salariés ont répondu à la demande gouvernementale. Parmi celles qui ont répondu, 33 % ont été classées en vert, 55 % en orange et 12 % en rouge.

La mise en ligne de ces résultats a rapidement suscité de **nombreuses réactions**, en particulier de la part des entreprises mal classées. L'entreprise Picard surgelés et le laboratoire GSK ont immédiatement promis d'ouvrir des négociations ; Goodyear Dunlop, également en rouge, a fait savoir que « *ses informations n'avaient pas dû être reçues à temps* », bien que le groupe ait lancé un plan d'action concerté ainsi que, pour son usine d'Amiens en restructuration, un dispositif de gestion des risques psychosociaux.

Pour sa part, le Medef a relevé de très nombreuses erreurs concernant les listes orange et rouge et déploré une méthode plus que contestable. La CFDT a, quant à elle, expliqué que, dans certaines sociétés, syndicats et direction avaient fait le choix de négocier sur d'autres sujets plus urgents que le stress. D'autres syndicats ont aussi relativisé le classement, à l'instar d'une intersyndicale de la Fnac qui a dénoncé « *une opération de communication* », l'entreprise étant classée dans la liste verte alors que les conditions de travail se dégradent.

Face à ces critiques, le ministère a décidé, dès le lendemain, de **retirer les listes orange et rouge** du site. Visibles seulement vingt-quatre heures, ces listes ont néanmoins été consultées par de très nombreux internautes<sup>2</sup>.

La **raison de ce retrait demeure ambiguë**. D'après la direction générale du travail (DGT), il y a eu très peu de contestations de la part des entreprises. Certains estiment que ce serait sous pression des représentants du patronat, qui avaient plaidé pour que la méthode du « *name and shame* » soit réservée aux cas extrêmes, que les listes controversées ont été suspendues.

---

<sup>1</sup> Concrètement, les entreprises, munies d'un mot de passe, devaient remplir un questionnaire sur le site du ministère, qu'elles pouvaient actualiser autant de fois que nécessaire. Il leur était demandé si elles avaient engagé des négociations ; si oui, combien de réunions elles avaient tenu ; ce qu'elles avaient mis en place en l'absence d'accord ou en cas d'échec de la négociation.

<sup>2</sup> 125 000 connections au site « travailler mieux » et 1,2 million de pages vues dans la seule journée du 18 février 2010.

Certains syndicats ont déploré le retrait définitif des listes. La CGT ou la CFE-CGC redoutent que la dynamique enclenchée ne s'interrompe.

Pour sa part, le ministère s'est félicité de l'effet d'entraînement enclenché par cette méthode. La liste verte, toujours visible et mise à jour en continu, permet de montrer les bonnes pratiques et d'inciter les entreprises qui n'en font pas partie de progresser en matière de lutte contre le stress au travail. A l'occasion d'une nouvelle réunion du Coct le 24 février 2010, Xavier Darcos a ainsi estimé qu'« *au regard de l'atonie dans laquelle était resté ce sujet dans les entreprises après la signature de l'accord interprofessionnel de 2008, ces réactions montrent que notre méthode a porté ses fruits* ».

En avril dernier, le nouveau ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique, Eric Woerth, a demandé aux entreprises de plus de mille salariés que le résultat des négociations sur le stress au travail soit mentionné dans leur bilan social<sup>1</sup>.

\*

Au-delà de la polémique sur le choix de la méthode, il est légitime de s'interroger sur **la valeur à attribuer à ce palmarès**. L'injonction du ministre de négocier, si elle s'appuyait sur l'accord interprofessionnel du 2 juillet 2008, n'avait pas de force contraignante sur le plan juridique puisque ni l'accord ni la loi ne prévoient d'obligation explicite de négocier ou d'élaborer un plan d'action sur le stress au travail.

Par ailleurs, il faut souligner que les critères d'obtention du *satisfecit* n'étaient pas draconiens. Les entreprises devaient seulement avoir signé un accord de fond ou de méthode ou avoir engagé un plan d'action avant le 1<sup>er</sup> février 2010. Aucune exigence n'était requise sur le **contenu de ces textes**. C'est pourquoi certains experts en prévention des risques psychosociaux doutent que ceux-ci aient réellement pour effet de faire reculer le stress au travail. Pour se mettre en conformité dans un délai aussi court, certaines entreprises ont pu avoir la tentation d'inclure dans les accords des actions visibles mais qui n'auront pas forcément d'incidence sur le long terme.

---

<sup>1</sup> La réalisation d'un bilan social annuel, soumis au comité d'entreprise, est obligatoire dans les entreprises de plus de trois cents salariés.

### Quelques exemples d'accords conclus dans les entreprises

- Le groupe **Rhodia** et les organisations syndicales ont conclu, le 27 janvier 2010, un accord de méthode, visant à organiser la négociation sur les risques psychosociaux au sein du groupe. Pour généraliser une démarche de prévention, de préservation de la santé physique et mentale des salariés et de lutte contre toute forme de violence au travail, l'entreprise s'engage à privilégier le dialogue social. Les signataires ont pour objectif de contractualiser à terme un dispositif proposant à tous les salariés, une seule méthode d'évaluation et de suivi des risques psychosociaux, précédant la mise en œuvre de plans d'action. Le groupe de travail, formé pour préparer la négociation, devra rendre un premier bilan à la mi-2010. Comme l'a indiqué Jean-Christophe Sciberras<sup>1</sup>, directeur des ressources humaines France et directeur des relations sociales Monde du groupe, lors de son audition par la mission, il faudra certainement encore plusieurs mois pour arriver à un accord sur le fond.

- Le groupe **Danone** a signé, le 11 mars 2010, avec l'ensemble des organisations syndicales, un accord-cadre pour la France consacré au stress et aux risques psychosociaux. Celui-ci met l'accent sur la place du salarié dans l'entreprise et sur le respect de son autonomie. Aussi, les méthodes de management doivent s'appuyer sur de « vraies démarches participatives » et évoluer : les signataires « s'engagent à faire confiance à la personne et à la respecter dans son identité professionnelle ainsi qu'à enrichir les mécanismes de reconnaissance des salariés, en s'adressant à la personne et pas seulement à la fonction ». Le développement d'un management de proximité devra s'organiser notamment autour de la recherche de la taille adaptée et de la pérennité des équipes, d'un ralentissement des turn-overs des encadrants, d'un « parcours de terrain » pour les nouveaux managers.

- Un accord de groupe sur la prévention du stress au travail a été signé, le 8 avril dernier, par la direction d'**EADS** en France et les syndicats. Cet accord, à durée indéterminée, comporte des dispositions spécifiques aux petits établissements, notamment ceux de moins de cinquante salariés, et prend en compte les salariés des sociétés sous-traitantes. Avec ce texte, EADS se donne les moyens de prévention du stress au travail, en distinguant le stress individuel et le stress collectif. Pour prévenir le premier, et sans remettre en cause l'obligation de vigilance de la hiérarchie, l'accord prévoit la mise en place d'un réseau de « capteurs » internes à l'entreprise, personnes relais auxquelles les salariés en détresse peuvent s'adresser. L'évaluation du stress collectif reposera, quant à elle, sur un prédiagnostic annuel de vulnérabilité au stress dans chaque établissement. A partir de celui-ci, les différents secteurs d'un établissement seront classés sur une échelle de vigilance, comprenant trois degrés. Au-delà du classement en « vigilance normale » ou en « vigilance renforcée », le troisième niveau distingue les secteurs nécessitant un plan d'action, parce que des cas individuels de stress ont été détectés.

#### *b) Le deuxième plan Santé au travail 2010-2014*

- Le premier plan Santé au travail 2005-2009 avait pour objectif de **réformer le dispositif national de prévention des risques professionnels**. Il a permis de donner une visibilité aux objectifs publics en matière de santé et de sécurité au travail. En affichant des priorités claires, en renforçant les

---

<sup>1</sup> Audition de Jean-Christophe Sciberras, directeur des ressources humaines France et directeur des relations sociales Monde du groupe Rhodia, mercredi 31 mars 2010.

moyens d'intervention de l'administration du travail - en particulier de l'inspection du travail - en développant la connaissance et l'évaluation des risques professionnels, ce plan a constitué une **avancée pour le développement de la politique de santé au travail.**

• Le deuxième plan Santé au travail 2010-2014, pour reprendre les mots employés par le ministre lors de la présentation du plan au Coct, se caractérise par « *la volonté d'accentuer fortement l'amélioration des conditions de travail, notamment pour les entreprises de moins de deux cents salariés, pour les travailleurs fragilisés en raison de leur conditions de travail (intérim, sous-traitance, etc.) ou encore face à des risques émergents ou des mutations technologiques* ».

Il vise à développer une **politique de prévention active contre l'ensemble des risques professionnels** (risques psychosociaux, risque chimique, troubles musculo-squelettiques, etc.), en particulier en direction des **publics les plus précaires** (les sous-traitants, les seniors, les nouveaux embauchés, les saisonniers, etc.).

La prévention des risques professionnels et, plus largement, l'amélioration des conditions de travail sont en effet « *un facteur clé d'efficacité économique et sociale pour les entreprises* ».

Sur la méthode, il faut souligner que le nouveau plan Santé au travail s'inscrit dans une démarche participative. Celle-ci a associé, de l'été 2009 au début de l'année 2010, les administrations concernées mais également les organismes de prévention, ainsi que l'ensemble des partenaires sociaux dans le cadre du Coct. Une concertation des acteurs régionaux, notamment des comités régionaux de prévention des risques professionnels, a également été menée.

• Pour les prochaines années, le plan poursuit **deux objectifs** majeurs :

- **diminuer les expositions aux risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles.** A cette fin, deux objectifs précis sont assignés pour la période du plan : une stabilisation du nombre des maladies professionnelles et une baisse de 25 % des accidents du travail ;

- **développer une politique de prévention active contre des risques clairement identifiés**, notamment au profit des secteurs professionnels ou des publics les plus sensibles.

Dans ce but, **quatre axes d'intervention** majeurs ont été identifiés :

- développer **la production de la recherche et de la connaissance en santé au travail** dans des conditions de pérennité, de visibilité et de rigueur scientifique, et en assurer la diffusion opérationnelle jusqu'aux entreprises et à leurs salariés ;

- développer **les actions de prévention des risques professionnels**, en particulier des risques psychosociaux, du risque chimique, et des troubles musculo-squelettiques ;

- renforcer **l'accompagnement des entreprises dans leurs actions de prévention**, en s'attachant tout particulièrement aux entreprises de onze à quarante-neuf salariés, souvent dépourvues de représentation du personnel, mieux les informer des enjeux de la prévention et leur procurer les outils indispensables ;

- assurer, au travers de **la mise en œuvre de la réforme des services de santé au travail**, la place de ces acteurs dans la stratégie de prévention, et renforcer la coordination et la mobilisation des différents partenaires, tant au niveau national que dans les régions.

Concernant plus précisément les risques psychosociaux, le plan prévoit, notamment, de mettre en place des indicateurs statistiques nationaux pour mieux connaître les risques psychosociaux, de diffuser des outils d'aide à la prévention auprès des branches et des entreprises, de favoriser la mise en place, avec l'appui de l'Anact, de l'INRS et des services de santé au travail, d'actions d'information et d'outils de diagnostic, de prendre en compte la prévention des risques psychosociaux à l'occasion des processus de restructuration des entreprises, de développer la formation des acteurs de l'entreprise et, enfin, de prendre en compte les recommandations du rapport Lachmann, présenté ci-après.

*c) Le rapport Lachmann sur le bien-être et l'efficacité au travail*

En novembre 2009, le Premier ministre a commandé à Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Muriel Pénicaud, directrice générale des ressources humaines de Danone, et Christian Larose, vice-président du Conseil économique, social et environnemental (CESE), un rapport afin de proposer des mesures permettant d'**améliorer les conditions de santé psychologique au travail** dans les entreprises du secteur privé. Intitulé « Bien-être et efficacité au travail », le rapport a été remis en février 2010.

Les dix propositions que ses trois auteurs formulent s'adressent aux pouvoirs publics, aux partenaires sociaux et surtout aux entreprises. Certaines sont des recommandations de bonnes pratiques, d'autres explorent des modifications normatives de la politique de santé au travail. Toutes reposent sur l'idée selon laquelle **la valeur d'une structure réside dans celle des hommes qui la composent**.

**Liste des propositions du rapport « Bien-être et efficacité au travail »**

**1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.**

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

**2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.**

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

**3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.**

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

**4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.**

Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

**5. La mesure induit les comportements.**

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

**6. Préparer et former les managers au rôle de manager.**

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

**7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.**

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

**8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.**

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

**9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.**

L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

**10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.**

Accompagner les salariés en difficulté.

Lors de son audition par la mission<sup>1</sup>, Henri Lachmann a insisté sur le fait que ses collègues et lui-même ont souhaité « *positiver* » la question de la santé psychologique au travail, considérant qu'il existe, sur ce sujet, une **communauté d'intérêts entre le salarié et son entreprise**. Il s'est montré optimiste sur le fait que les entreprises se saisissent de ces questions, en dépit du « court-termisme » auquel incitent les marchés financiers.

---

<sup>1</sup> Audition d'Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, et de Muriel Pénicaut, directrice générale des ressources humaines de Danone, mercredi 19 mai 2010.

Le rapport, qui a reçu un bon accueil de la part des partenaires sociaux à l'occasion de sa présentation au Coct, va être largement diffusé auprès des entreprises au cours de cette année, notamment dans le cadre des séminaires régionaux prévus par le plan d'urgence contre le stress au travail. Il devrait ainsi servir de base de discussion dans les entreprises en vue de la signature d'accords sur la prévention du stress au travail.

Enfin, comme l'a indiqué le ministre Eric Woerth, lors de son audition<sup>1</sup>, le deuxième plan Santé au travail prend en compte certaines recommandations du rapport.

*d) L'accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique*

En juillet 2008, les partenaires sociaux se sont engagés à redynamiser la politique en faveur de la santé et de la sécurité au travail dans la fonction publique. Cet engagement résultait d'un constat partagé. Pour atteindre l'objectif de renforcement de la politique de santé au travail et d'amélioration des conditions de travail, il est primordial de développer la connaissance, d'assurer la prévention et le suivi des dangers, des risques et des expositions en milieu professionnel.

Sur la base de ce constat, un travail de réflexion et de négociation a été mené par les partenaires sociaux, qui a abouti à la **signature du premier accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique** le 20 novembre 2009<sup>2</sup>.

L'accord concerne les 5,2 millions d'agents titulaires et contractuels de la fonction publique. L'amélioration des conditions de travail, en favorisant le bien-être des agents, est un élément essentiel d'une gestion des ressources humaines moderne et dynamique et concourt à la qualité du service public.

Il comprend quinze actions organisées autour de trois axes :

- instances et acteurs opérationnels en matière de santé et sécurité au travail ;

- objectifs et outils de prévention des risques professionnels ;

- dispositifs d'accompagnement des atteintes à la santé.

• Pour la première fois, organisations syndicales et employeurs sont associés dans une politique transversale qui va s'appliquer dans les trois fonctions publiques.

---

<sup>1</sup> Audition d'Eric Woerth, ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique, mercredi 2 juin 2010.

<sup>2</sup> La CFDT, FO, l'Unsa, la CFTC et CGC ont paraphé l'accord le 20 novembre, la FSU et la CGT, le 14 décembre. Seul le syndicat Solidaires a rejeté le texte. Côté employeurs publics, l'accord est signé, outre l'Etat, par l'association des maires de France, l'assemblée des départements de France, l'association des régions de France et la fédération hospitalière de France.

Ainsi, l'accord prévoit **la mise en place d'une fonction d'observation de la santé et de la sécurité au travail dans la fonction publique** au sein de l'instance commune de dialogue social inter fonctions publiques. En outre, les comités d'hygiène et de sécurité (CHS) évolueront dans la fonction publique de l'Etat et dans la fonction publique territoriale pour mieux prendre en compte les conditions de travail. Ils seront transformés en CHSCT. Désormais, **chaque collectivité territoriale d'au moins cinquante agents bénéficiera d'un CHSCT.**

- Une véritable **culture de prévention** sera mise en place et **des actions de formation** ainsi que le **renforcement des fonctions de conseil et d'inspection** seront développés.

L'amélioration des conditions de travail passe par des **actions de formation**, plus particulièrement en direction des cadres, des agents chargés des ressources humaines et des acteurs de la santé et de la sécurité au travail.

L'accord prévoit de développer de véritables **services de santé au travail** dans les trois fonctions publiques. Les conditions d'emploi des médecins de prévention seront améliorées : le médecin pourra, par exemple, choisir de cumuler cet emploi avec d'autres activités. Par ailleurs, le rôle de médiation et d'interpellation des inspecteurs d'hygiène et de sécurité de l'Etat, en cas de désaccord entre les instances de concertation sur les conditions de travail (CHSCT) et les chefs de service, sera renforcé.

- L'accord fixe **des objectifs** et définit **des outils de prévention des risques professionnels.**

Ainsi, le **respect du nombre de visites médicales** auxquelles a droit chaque agent dans chacune des trois fonctions publiques fera l'objet d'une évaluation. L'obligation de l'employeur de transcrire et de mettre à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs sera rappelée, et des outils méthodologiques d'aide à la rédaction des documents uniques seront proposés.

- Une attention toute particulière est portée à **l'évaluation et à la prévention des problèmes de santé liés aux risques psychosociaux.**

Pour la première fois, il est prévu de définir **un plan d'action national de lutte contre ces risques** et de le décliner localement pour assurer un dialogue social sur ces questions. L'information des agents sur ces questions sera développée, ainsi que la formation des chefs de service, autorités territoriales et chefs d'établissement sur ces risques.

- L'accord prévoit également d'instaurer **un droit à un suivi médical post-professionnel** dans les trois fonctions publiques pour l'ensemble des risques cancérogènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction.

- Enfin, **l'accord prévoit un meilleur accompagnement des atteintes à la santé en préservant les droits des agents.**

Jusqu'à présent, les agents ayant épuisé leurs droits à congé de maladie et leurs droits à indemnités journalières et se trouvant en attente d'un avis de l'administration pour pouvoir bénéficier d'une réintégration, d'un reclassement, d'une disponibilité ou d'une mise à la retraite pour invalidité ne percevaient plus de demi-traitement. Désormais, le **bénéfice du maintien du demi-traitement** sera étendu à tous les cas d'attente d'une décision de l'administration, à compter de l'expiration des droits statutaires à congé des agents.

Par ailleurs, dans le droit de la fonction publique, en matière de reconnaissance d'un accident de service ou d'une maladie d'origine professionnelle, **la charge de la preuve incombe à l'agent**, alors que, dans le secteur privé, existe une présomption de responsabilité de l'employeur. Un rapprochement avec les principes régissant la présomption d'imputabilité dans le secteur privé sera étudié.

• Lors de son audition<sup>1</sup>, Eric Woerth a estimé que **la mise en œuvre de l'accord est en bonne voie**. Certaines de ses dispositions sont déjà entrées en vigueur, comme les décrets instituant un suivi médical post-professionnel pour les agents de l'Etat parus au mois de décembre dernier. D'autres figurent dans la loi relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, notamment la généralisation des CHSCT dans toutes les administrations et établissements - hors établissements publics industriels et commerciaux de l'Etat - et dans chaque collectivité d'au moins cinquante agents.

Les mesures relatives aux risques professionnels seront appliquées en 2011, après la mise en place d'une instance commune aux trois fonctions publiques. Enfin, un groupe de travail sur les risques psychosociaux va se réunir, à compter du mois de juillet 2010, à la demande des organisations syndicales et d'autres groupes de travail permettront de tirer parti des bonnes pratiques en vigueur dans les différents ministères.

### 3. La mobilisation progressive des entreprises

Davantage soucieuses de leurs objectifs de performance et de rentabilité économique, les entreprises ont, au cours des dernières décennies, sans doute **sous-estimé les effets des nouvelles méthodes de management et d'organisation du travail** sur la santé physique et psychologique de leurs salariés. Force est de constater que le capital humain, aujourd'hui érigé en priorité, n'a pas toujours fait partie des préoccupations majeures des équipes dirigeantes.

Un **certain déni** entourait même les cas de souffrance au travail. Le plus souvent, l'on préférerait imputer ce phénomène à des facteurs individuels (état dépressif, difficultés familiales...) plutôt qu'à des facteurs collectifs.

---

<sup>1</sup> Audition d'Eric Woerth, ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique, mercredi 2 juin 2010.

Pourtant, des entreprises ont commencé à prendre des initiatives, avant que la problématique de la santé psychologique au travail ne devienne un sujet de débat public. C'est le cas, pour prendre l'exemple de quelques entreprises dont la mission a auditionné des représentants, de Michelin, de Legrand ou de SFR, qui ont pris, dans le courant des années 2000, des mesures en faveur de la prévention des risques psychosociaux, de la formation des managers et de l'amélioration des conditions de travail.

La survenue de suicides ou de tentatives de suicide sur le lieu de travail a obligé les entreprises concernées (PSA, Renault, France Telecom) à réagir dans l'urgence et à envisager des changements organisationnels et managériaux.

*a) Les bonnes pratiques de quelques entreprises qui ont commencé à agir avant la crise*

• **Michelin France**

L'entreprise Michelin France se préoccupe, **depuis 2002**, du stress et des risques psychosociaux dans le cadre de ses **plans d'action pour améliorer la qualité de vie au travail**. Des **actions de formation** ont également été menées en direction de plusieurs acteurs-clés (médecins du travail, gestionnaires du personnel et managers de proximité) pour leur apprendre à repérer le stress et à réagir de façon adéquate. A ce jour, près de 2 700 personnes ont bénéficié de ces formations.

En outre, l'entreprise procède régulièrement, avec les médecins du travail, à une **enquête individuelle pour diagnostiquer les situations difficiles**. Des enquêtes plus ponctuelles ont été effectuées auprès des salariés de certains secteurs de l'entreprise, en partenariat avec le cabinet de conseil Stimulus. Enfin, en accord avec les partenaires sociaux, une nouvelle méthode, fondée sur un principe de pluridisciplinarité, va bientôt être expérimentée : l'équipe de management d'un secteur, un médecin, un ergonome et des membres du CHSCT seront chargés d'identifier en commun les postes les plus exposés et les facteurs de risque.

Selon Frantz Bléhaut, directeur des ressources humaines de Michelin France<sup>1</sup>, les managers de proximité ont un rôle essentiel à jouer pour détecter et traiter les situations difficiles. C'est pourquoi tous reçoivent, chez Michelin, une formation au phénomène du stress au travail. Par ailleurs, chaque salarié peut saisir, au sein du service du personnel, un référent pour l'alerter sur une situation difficile.

S'appuyant sur ce bilan, Michelin va prochainement signer un accord collectif qui s'attachera notamment à renforcer la prévention.

---

<sup>1</sup> *Audition de Frantz Bléhaut, directeur des ressources humaines de Michelin France, mercredi 31 mars 2010.*

### • Legrand

Le service chargé de la prévention au sein de l'entreprise et le CHSCT se sont saisis du problème des risques psychosociaux en 2006. Dès l'année suivante, la direction générale a décidé de lancer **un plan d'action**. Des groupes référents ont été constitués dans chaque établissement important, réunissant des représentants du management, du service des ressources humaines, des médecins du travail, du CHSCT et, éventuellement, d'autres acteurs, selon les situations locales. Par ailleurs, des commissions ont été chargées d'accompagner les salariés dans les processus de changement les plus difficiles. L'entreprise mobilise aussi ses médecins du travail pour organiser la remontée d'informations.

Grâce à ces actions et au maintien d'un management de terrain, l'entreprise Legrand est sans doute moins exposée que d'autres aux risques psychosociaux, selon Bruno Debatisse, directeur des ressources humaines France du groupe<sup>1</sup>. Elle s'apprête cependant à procéder à une enquête, en lien avec l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), afin d'affiner son diagnostic.

Face à l'accélération du changement et aux besoins d'adaptation grandissants des entreprises, Legrand a souhaité intensifier le rythme des négociations avec les partenaires sociaux. Un **accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC) a été conclu en octobre 2009, après deux ans de négociation, et un **accord sur les risques psychosociaux** devrait être signé avant l'été.

### • SFR

Le groupe SFR a conclu, **en 2003**, un **accord sur la qualité de vie professionnelle**, qui aborde les problèmes du stress, du harcèlement, des conditions de travail ou encore de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Depuis, l'entreprise évalue régulièrement la qualité de vie au travail de ses salariés grâce à une enquête commandée à un institut de sondage.

Des **outils de prévention** ont été développés : une cellule d'écoute est, par exemple, accessible vingt-quatre heures sur vingt-quatre, grâce à laquelle les salariés peuvent recevoir un soutien psychologique. En 2003, l'entreprise a mis en place un **dispositif de médiation** et lancé un **processus d'alerte sur les discriminations**. Depuis un an, un **observatoire du stress**, placé sous la responsabilité de la médecine du travail, a également été installé, à titre expérimental, sur un site puis étendu à deux autres sites.

Le groupe investit dans la **formation de ses managers** en organisant des cycles de formation et des séminaires sur les bonnes pratiques. Face à l'irruption des nouvelles technologies, il promeut des initiatives, telles que la

---

<sup>1</sup> Audition de Bruno Debatisse, directeur des ressources humaines France du groupe Legrand, mercredi 31 mars 2010.

« journée sans e-mail » et réunit salariés et dirigeants à l'occasion de petits déjeuners.

Selon Benoît Dehaye, directeur des affaires sociales du groupe, les télécommunications sont un secteur en perpétuelle évolution, ce qui a un impact sur les organisations. Il faut veiller à maintenir une proximité entre les personnes en charge de la fonction RH et les salariés sur le terrain et accompagner le changement, en lien avec les institutions représentatives du personnel (IRP), avec des mesures de formation et, si nécessaire, par le recours à des intervenants extérieurs<sup>1</sup>.

*b) D'autres employeurs ont réagi après des drames*

• **PSA Peugeot Citroën**

Comme l'a rappelé Philippe Dorge, directeur des relations sociales et du travail à la direction des ressources humaines du groupe PSA Peugeot Citroën, lors de la table ronde réunissant les représentants de plusieurs entreprises privées<sup>2</sup>, la problématique de la souffrance au travail a fait irruption dans le groupe à l'occasion d'**une vague de suicides** qui a touché l'unité de Mulhouse en 2007. Ces événements tragiques ont permis de sortir du déni qui entourait la question du mal-être du travail et de mettre en œuvre une véritable **politique de prévention des risques psychosociaux**, elle-même intégrée à la politique santé-sécurité du groupe.

Le groupe a d'abord adopté des **mesures d'urgence**, telles la création d'une cellule de veille et d'un numéro vert. Il a ensuite demandé au cabinet Stimulus de réaliser **un audit sur les conditions de travail**, dans les sites de Mulhouse, Sochaux et Vélizy afin de dresser un état des lieux de la souffrance au travail dans ces unités. A la demande des partenaires sociaux, cette expérience a été généralisée à l'ensemble des sites du groupe. Cet audit a révélé qu'un salarié de PSA sur cinq est dans un état de stress trop élevé.

La politique de prévention des risques psychosociaux mise en œuvre par le groupe poursuit **quatre objectifs** :

- disposer d'un diagnostic partagé sur la question du stress au travail ;
- prévenir les situations à risque en disposant d'une évaluation collective permanente permettant de maîtriser l'incidence des facteurs de stress professionnel auxquels sont exposés les salariés ;
- construire et déployer des plans d'actions collectifs ;
- développer l'écoute individuelle et proposer un accompagnement personnalisé.

---

<sup>1</sup> Audition de Benoît Dehaye, directeur des affaires sociales du groupe SFR, mercredi 31 mars 2010.

<sup>2</sup> Audition de Philippe Dorge, directeur des relations sociales et du travail à la direction des ressources humaines, et Hervé Pichon, délégué chargé des relations avec les institutions françaises à la direction des relations institutionnelles du groupe PSA Peugeot Citroën, mercredi 31 mars 2010.

L'évaluation des risques psychosociaux requiert l'élaboration d'une méthodologie commune à l'ensemble des entités du groupe, en concertation avec les partenaires sociaux et les médecins du travail. Le déploiement de cette démarche d'évaluation à partir de 2007-2008 a notamment permis de réaliser des tableaux de bord faisant apparaître différentes données, comme le nombre mensuel de plaintes et de cas de harcèlement ou le nombre de questionnaires sur le stress au travail remplis par les salariés. En février dernier, si 74 % des salariés de PSA estimaient ressentir seulement un peu de stress au travail, 10 % déclaraient subir un stress très fort.

Deuxième étape après l'évaluation des risques psychosociaux : **l'action de prévention**. Celle-ci nécessite d'abord l'identification de facteurs collectifs contribuant à l'émergence de situations de stress au travail, puis la mise en œuvre d'un **plan d'action transversal**, impliquant l'équipe dirigeante. Celui-ci, défini en 2008, décrit les domaines d'action sur lesquels chaque entité du groupe doit agir en fonction des alertes et des facteurs de stress recensés.

Les partenaires sociaux de PSA Peugeot Citroën, à l'exception de la CGT, ont conclu, le 12 octobre 2009, un **accord relatif à l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux**. Se référant à l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008, cet accord fixe une démarche d'évaluation du risque, définit des domaines d'action potentiels, propose un accompagnement individuel et précise le rôle des représentants du personnel.

L'accord confirme la mise en œuvre d'une méthode commune d'évaluation, permettant de déterminer le niveau de stress et d'identifier les facteurs professionnels et collectifs, qui doit renforcer la politique santé au travail de PSA. Cette évaluation s'effectue à l'occasion des visites médicales périodiques, sur la base de questionnaires remplis par les salariés volontaires. Elle permet de construire des analyses collectives servant de base à l'élaboration des plans de prévention.

Des plans d'action collectifs doivent être élaborés en fonction des facteurs de stress analysés et des situations à risque identifiées. Les plans associent à la direction les médecins du travail et les représentants du personnel. Des plans d'action locaux, auxquels seront associés les CHSCT, viendront compléter le plan d'action global défini en 2008.

L'accord prévoit enfin le renforcement des **mesures d'écoute et d'aide** : coordination avec les services de santé au travail, vigilance des managers ; suivi et traitement des plaintes pour harcèlement ou discrimination. Des **cellules de veille**, composées du responsable des ressources humaines, du médecin du travail et d'un membre du CHSCT appartenant à un syndicat signataire, doivent également être mises en place sur tous les sites.

### ● Renault

L'autre grand groupe automobile français a également été confronté à une vague de suicides qui a concerné essentiellement son Technocentre, situé à Guyancourt, dans le département des Yvelines. **Une délégation de la mission s'y est rendue le 25 mars 2010.**

Les 9 000 salariés employés sur le Technocentre conçoivent les nouveaux véhicules et élaborent de nouveaux *process* de production. Il s'agit à 80% d'hommes et leur moyenne d'âge est de quarante et un ans. Le taux d'absentéisme est faible (1,69 %) et les démissions rares, ce qui laisse penser que les salariés sont attachés à leur emploi.

La survenue, en avril 2007, d'un troisième suicide sur le site a pourtant contraint la direction générale de Renault à nommer un nouveau directeur du site, Bernard Ollivier, qui a reçu pour mission prioritaire de comprendre les raisons de ces drames et d'y porter remède.

Bernard Ollivier a reconnu que l'entreprise avait eu tendance, dans un premier temps, à analyser ces suicides comme la conséquence de problèmes personnels. La pression des syndicats, qui ont accusé l'entreprise de déni, et celle des médias l'ont cependant conduite à effectuer un diagnostic pour en comprendre les raisons structurelles.

Un CHSCT a commandé une enquête au cabinet Technologia, à laquelle 63 % des salariés interrogés ont répondu. Cette enquête a montré que le taux de « travail tendu », qui se caractérise par une charge de travail lourde accompagnée d'une faible latitude décisionnelle, était de 31 % alors que l'enquête Sumer indique que le taux moyen dans l'ensemble de la population est de seulement 10 %. Elle a mis en lumière la longueur des journées de travail et le manque de reconnaissance pour le très fort engagement des salariés, qui sont souvent passionnés par leur travail. Elle a également souligné que l'organisation matricielle du site est complexe : les salariés appartiennent à la fois à une direction par métiers et à une direction par projet. Ils répondent donc à une double hiérarchie, qui tend, de plus, à faire prévaloir les problèmes techniques sur les problèmes humains en raison de son obsession de tenir les délais.

Face à ce constat sévère, de nombreuses actions ont été mises en œuvre :

- des postes d'adjoints aux directeurs métiers ont été créés : leur mission est d'évaluer la charge de travail suscitée par un nouveau projet et de s'assurer que les services concernés disposent des ressources humaines suffisantes pour y faire face ; à défaut, ils peuvent s'opposer à la réalisation du projet ;

- les chefs de service ont été recentrés sur leur fonction de management ;

- des postes de responsables RH de proximité ont été créés, à raison de un pour 350 salariés ;

- pour créer de la convivialité, une journée d'équipe a été instituée une fois par an ; elle donne l'occasion aux salariés de discuter de la façon dont fonctionne leur collectif de travail ;

- pour renforcer la prévention, deux mille managers ont été formés à la gestion du stress et à la détection des personnes en difficulté ;

- des psychologues effectuent des vacations sur le site et l'entreprise paie aux salariés qui en font la demande six séances de consultation d'une heure ; depuis mars 2009, une cinquantaine de salariés en ont bénéficié ;

- pour faciliter la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, les horaires d'ouverture du Technocentre ont été réduits : le site est désormais ouvert de 7 heures à 20 heures 30, alors qu'il l'était auparavant de 5 heures 30 à 22 heures 30 ; la direction a demandé de ne plus organiser de réunion avant 8 heures 30 ni après 18 heures et a rappelé l'importance de la pause déjeuner ;

- une commission paritaire a été constituée avec les organisations syndicales pour promouvoir le dialogue social ; elle a cependant cessé de fonctionner au bout d'un an, les syndicats estimant qu'elle abordait des sujets devant être discutés en CHSCT ; la direction considère, pour sa part, que les CHSCT, qui sont organisés au niveau de chaque établissement, ne sont pas une instance adaptée pour aborder des sujets qui concernent l'ensemble du Technocentre.

Une nouvelle expertise commandée à Technologia en 2009, à laquelle 70 % des salariés ont certes répondu, indique que des progrès ont été réalisés mais qu'il demeure une marge de progression :

- le taux de « travail tendu » s'établit désormais à 27,7 % ;

- 86 % des répondants estiment que leurs collègues s'intéressent à eux (contre 63 % en 2007) ;

- 73 % déclarent que leur supérieur s'intéresse à leur bien-être (67 % en 2007) ;

- 46 % des salariés jugent avoir le temps nécessaire pour faire leur travail (37 % en 2007) ;

- enfin, 25 % d'entre eux affirment que le plan mis en œuvre par la direction a diminué leur stress.

#### ● **France Telecom**

Cette entreprise est devenue, à son corps défendant, emblématique du problème du mal-être au travail dans notre pays. Au début de l'année 2009, la presse a commencé à se faire l'écho des suicides survenus dans l'entreprise. Puis le pouvoir politique est intervenu au mois de septembre : Xavier Darcos, alors ministre du travail, a demandé à l'entreprise d'ouvrir des négociations sur le stress au travail et a ordonné à l'inspection du travail de mener une

campagne de contrôle des différents sites de France Telecom. A la suite du rapport de l'inspection du travail, une information judiciaire pour mise en danger de la vie d'autrui et harcèlement moral a enfin été ouverte, le 9 avril 2010, par le parquet de Paris.

En septembre 2009, le cabinet Technologia a été mandaté pour établir un **diagnostic** et proposer un **plan d'actions**. Son rapport définitif a été remis le 21 mai 2010 à la direction et aux syndicats. Il s'appuie sur un questionnaire auquel ont répondu plus de 80 000 des 102 843 salariés du groupe et sur mille entretiens qualitatifs.

Dix mois après la vague de suicides de l'été dernier, les experts soulignent « *la profondeur de la crise qui se poursuit encore. Jugeant que cette crise sociale « exige des mesures d'urgence organisationnelles et managériales qui ne peuvent être remises à plus tard* », ils préconisent 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.

A la source du malaise des salariés de l'opérateur téléphonique, Technologia accuse la « **néo-taylorisation** » du travail mise en place dans l'entreprise. Le rapport critique la multiplication des processus, le découplage conception-exécution, l'informatisation à l'extrême, la déconnexion salarié/client ; tous ces modes de gestion ont été « *une source d'augmentation du stress et des risques psychosociaux* ».

L'autre source du malaise tient à la « *volatilité de l'organisation* », qui s'apparente à une « **politique du mouvement pour le mouvement** ». Il s'agit des mobilités forcées, géographiques ou de métier, dénoncées par les syndicats et suspendues par la nouvelle direction. Cette politique a eu pour conséquence « *une perte de repères* » mais aussi de « *confiance dans la direction* », ainsi qu'un affaiblissement du lien social.

Ces analyses sont corroborées par celles effectuées par **l'inspection du travail** qui a enquêté sur l'entreprise. Son rapport retrace les nombreuses restructurations et réorganisations de France Telecom « *qui ont donné lieu à d'importantes réductions d'effectifs, à des changements de métiers et de culture* ».

L'entreprise serait passée d'une logique de planification à long terme, dans un environnement stable, à une logique d'adaptation permanente dans un environnement instable. En matière de gestion des ressources humaines, le principe était celui de la **mobilité et de l'adaptation permanente**.

L'inspection insiste également sur **l'éclatement des collectifs de travail**, causé par la très grande mobilité des salariés, ainsi que sur la difficulté, pour certains d'entre eux, de s'adapter aux changements technologiques.

Par ailleurs, la **culture de service public**, qui était l'une des caractéristiques de France Telecom à laquelle les salariés étaient très attachés,

s'est peu à peu délitée après l'adoption par l'entreprise, fin 2003, du statut de société anonyme.

Les dirigeants de l'entreprise avaient-ils conscience des risques que la politique mise en œuvre faisait peser sur la santé des salariés ? Pour Sylvie Catala, l'inspectrice du travail auteur du rapport, la direction ne pouvait ignorer les risques inhérents à cette politique managériale. Les programmes de formation des managers abordaient explicitement la question du mal-être et le risque de dépression que les changements opérés pouvaient entraîner chez certains salariés.

Comme chez Renault, la direction a d'abord eu tendance à minimiser le problème et à imputer l'origine des suicides à la fragilité des salariés concernés, voire à un « *effet de mode* », pour reprendre le mot malheureux employé par le président de l'entreprise de l'époque, Didier Lombard.

L'entreprise a ensuite pris des mesures d'urgence. On peut citer notamment la tenue de « conférences sanitaires », réunissant managers et équipes médicales 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. Cinq groupes de négociations ont été mis en place, pour travailler sur les mobilités, les conditions de travail, l'organisation du travail, l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle et l'efficacité des instances de représentation du personnel. Les équipes de ressources humaines de proximité ont été renforcées, de même que les effectifs de médecins du travail.

L'équipe dirigeante a été remaniée après l'arrivée de Stéphane Richard au poste de directeur général, le 1<sup>er</sup> mars dernier. La nouvelle équipe dirigeante a indiqué qu'elle entendait placer la « *refondation sociale* » au cœur de sa stratégie, en insistant sur le capital humain.

La direction a ouvert des négociations avec les syndicats, lesquelles ont abouti à la **signature de plusieurs accords**.

Le 5 mars 2010, un **accord de groupe relatif aux « principes fondamentaux : perspectives emploi et compétences, développement professionnel, formation, mobilité »** a été signé avec la CFDT, la CFTC et la CGT. Il comporte quatre séries de mesures :

- une **nouvelle politique de mobilité** : l'accord tend à favoriser une mobilité basée essentiellement sur le volontariat. Les signataires fixent plusieurs principes pour l'encadrer : l'évolution dans l'emploi est recherchée, soit à l'intérieur d'une filière métier, soit via des passerelles entre filières ; elle doit être gérée avec transparence et reposer sur des modes de recrutement définis précisément. Les mobilités géographiques imposées par l'entreprise doivent être exceptionnelles ; les mobilités fonctionnelles, limitées à la

disparition du métier pour des raisons technologiques ou en fonction des orientations stratégiques du groupe. La prise en compte des contraintes personnelles des salariés est la règle ;

- une garantie de **stabilité à un poste** : l'accord affirme simultanément un droit à la stabilité sur le poste de travail. En particulier, après une mobilité fonctionnelle ou géographique réalisée à l'initiative de l'entreprise, celle-ci garantit une durée minimale de présence si possible de cinq ans et au moins de trois ans dans le nouveau poste, si le salarié le souhaite. La fermeture d'un site ou d'un service doit être accompagnée de **l'étude des risques psychosociaux** qui en découlent ;

- une **gestion prévisionnelle** : France Telecom affirme un principe d'anticipation des incidences des décisions du groupe sur l'emploi et les compétences. L'accord institue également un droit individuel au projet professionnel et organise un entretien d'évolution professionnelle ;

- une **méthode de réorganisation** : les projets de réorganisation ou de fermeture doivent être « *présentés bien en amont* » et dans leur globalité. En cas de mobilité à l'initiative de l'entreprise, le recours aux mobilités géographiques ne peut intervenir qu'après étude systématique des solutions alternatives pour les salariés concernés. En cas de suppression de postes, les salariés doivent se voir présenter au moins trois propositions de postes fermes et personnalisées d'un niveau de classification au moins équivalent.

Le 6 mai 2010, **deux accords de groupe portant sur la prévention du stress et le fonctionnement des instances représentatives du personnel**, ont été conclus avec les syndicats CFDT, CFE-CGC, CFTC et Sud.

Le premier de ces accords s'articule autour de quatre axes :

- la **responsabilité de l'employeur** face aux risques psychosociaux : les signataires soulignent que la préservation de la santé physique et mentale des salariés constitue une « *obligation et une exigence absolue* » pour le groupe et se donnent comme premier objectif de réduire l'exposition au stress ;

- la **méthodologie d'évaluation du stress** : un expert indépendant réalisera une évaluation régulière sur la base d'un questionnaire respectant l'anonymat et le volontariat. Il sera choisi par un « **comité national de prévention du stress** », composé de représentants des syndicats, de la direction et de conseillers en prévention. Ce comité émettra des recommandations concourant aux plans d'action de la direction et sera chargé de débattre du « *baromètre social* » ;

- les **plans de prévention** : la direction s'engage à élaborer des plans de prévention pluriannuels qui seront ensuite déclinés dans chaque entité locale ;

- la **responsabilité des managers** : les managers sont incités à porter une attention particulière à l'organisation et aux processus de travail de leurs

salariés, à leurs conditions de travail et à leur environnement de travail, afin de leur permettre de concilier vie privée et vie professionnelle.

L'accord relatif à l'amélioration du dialogue social souligne que les instances de représentation du personnel et les syndicats ont un « *rôle essentiel dans la lutte contre la souffrance au travail* ». Il 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 CHSCT, mise en place d'une coordination des CHSCT, etc.

Cet accord comprend également des mesures destinées à faciliter le travail des instances de représentation du personnel : moyens de documentation supplémentaires pour les délégués du personnel, temps de préparation pour les réunions des CHSCT et des CE, maintien du crédit d'heures accordées aux organisations syndicales à trois cents ETP (équivalent temps plein), etc.

**Deux autres négociations** sont actuellement en cours : l'une sur les conditions de travail, l'autre sur l'organisation du travail.

#### ● **Pôle emploi**

Au cours du mois de décembre 2009, cinq tentatives de suicide ont eu lieu à Pôle emploi, faisant suite à un premier cas de suicide survenu en mars de la même année.

Afin de répondre aux inquiétudes suscitées par ces drames, la direction des ressources humaines a chargé le cabinet d'expertise Isast (intervention sociale et alternatives en santé au travail) de conduire un **diagnostic sur les risques psychosociaux**.

L'enquête s'appuie sur un questionnaire envoyé aux 47 853 salariés de Pôle emploi (effectif au 31 octobre 2009). Avec 25 000 réponses, celui-ci a reçu un taux de retour supérieur à 50 %.

Les résultats, présentés en janvier 2010, révèlent un certain malaise : 71 % des répondants au questionnaire indiquent être dans « *une situation de travail tendu* » ; plus d'un quart déclarent être en souffrance, ressentir du mal-être ou du stress professionnel. La plupart disent être trop souvent bousculés, interrompus, ne pas disposer d'assez de temps pour travailler correctement, et ne pas pouvoir développer de manière satisfaisante leurs compétences professionnelles. Les thèmes les plus fréquemment évoqués par les salariés sont ceux du management, de l'organisation et des conséquences de la fusion entre l'ANPE et les Assedic. L'inquiétude est également importante en ce qui concerne l'évolution du travail.

Si les salariés estiment pouvoir compter sur le soutien de leurs collègues avec qui ils entretiennent des relations d'estime réciproques, ils attendent peu de soutien de la part de leur hiérarchie.

La table ronde organisée par la mission avec les représentants syndicaux de Pôle emploi a confirmé ce diagnostic. Ceux-ci ont d'abord insisté sur la perte de sens du travail : un grand nombre d'agents déclarent souffrir d'une crise d'identité professionnelle. Ils ont le sentiment de ne pas respecter les droits des usagers du service public de l'emploi et ne s'estiment pas assez reconnus dans leur travail.

Face à cette situation, le rapport du cabinet Isast préconise notamment d'analyser et de corriger les dysfonctionnements organisationnels et managériaux, d'accompagner les individus pour lutter efficacement contre le stress dès les premiers symptômes et de reconsidérer le pilotage des changements.

Une **négociation sur la prise en compte des risques psychosociaux** s'est ouverte en janvier dernier entre Pôle emploi et les syndicats, sur la base de l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 mais elle n'a, pour le moment, pas permis de parvenir à un accord.

## ***B. PROLONGER LES EFFORTS ENTREPRIS***

Prenant acte des nombreuses initiatives prises par les partenaires sociaux, l'Etat ou les entreprises privées, la mission propose de prolonger ces efforts en agissant dans plusieurs directions.

### **1. Stabiliser le cadre juridique**

Le code du travail aborde la question du mal-être au travail de deux manières : d'abord, en prohibant les comportements de harcèlement, qu'il soit sexuel ou moral ; ensuite, en posant le principe que l'employeur a l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

#### *a) L'évolution de la notion de harcèlement*

L'ensemble des travailleurs - salariés de droit privé comme agents publics - sont protégés contre le harcèlement, dont la définition a évolué sous l'influence du droit communautaire et de la jurisprudence.

#### **• Le harcèlement sexuel**

Depuis 1992, la loi protège les salariés contre les agissements de harcèlement destinés à obtenir des faveurs sexuelles. L'article L. 1153-1 du code du travail interdit le harcèlement sexuel tout en le définissant : « *les agissements de toute personne dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit et au profit d'un tiers sont interdits* ». Peuvent se rendre coupables de harcèlement sexuel le supérieur hiérarchique du travailleur mais aussi un collègue.

Afin que le droit français soit conforme au droit communautaire, l'article premier de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008, portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, a également proscrié « *tout agissement à connotation sexuelle* » subi par une personne et « *ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant* ». Cette disposition permet de sanctionner des actes isolés, alors que la notion de harcèlement renvoie à des actes répétés.

#### • Le harcèlement moral

Le succès, en 1998, du livre de Marie-France Hirigoyen, « *Le harcèlement moral, la violence au quotidien* », a été le point de départ d'une réflexion qui a abouti, en 2002, à l'introduction, dans le code du travail, de la notion de harcèlement moral.

L'article L. 1152-1 du code du travail dispose qu'« *aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral ayant pour objet ou pour effet une dégradation des 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* ».

Si la loi n'indique pas quelle forme peuvent prendre les agissements de harcèlement, l'analyse de la jurisprudence montre qu'ils consistent, le plus souvent, en des insultes, des propos désobligeants, des humiliations, des sanctions ou des reproches injustifiés, un discrédit jeté sur le travail du salarié, une surcharge de travail démesurée, l'isolement du salarié ou des atteintes à sa vie privée.

Les actes incriminés doivent présenter un caractère **répétitif** ; la Cour de cassation a eu l'occasion de préciser récemment que les agissements de harcèlement, s'ils doivent être répétés, peuvent néanmoins s'être produits sur une courte période de temps<sup>1</sup>. De plus la loi du 27 mai 2008, précitée, a prohibé tout agissement à caractère discriminatoire ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant, ce qui peut permettre de sanctionner un fait isolé.

Le harcèlement, qui n'émane pas nécessairement du supérieur hiérarchique, peut être constitué même en l'absence d'intention malveillante<sup>2</sup>. Cette précision est importante car la prohibition du harcèlement avait pu être envisagée, initialement, comme un moyen de protéger les salariés contre des comportements pervers. Il convient de s'attacher à « *l'effet* » des agissements, et non à l'intention de leurs auteurs, comme la loi l'y invite d'ailleurs explicitement.

---

<sup>1</sup> Cass. Soc., 26 mai 2010, n° 08-43.152 F-P.

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

Une étape importante a été franchie, sur le plan jurisprudentiel, à la fin de l'année 2009, lorsque la Cour de cassation, s'appuyant sur les dispositions relatives au harcèlement moral, a sanctionné une méthode managériale qui faisait peser un risque psychosocial sur un salarié.

Dans l'affaire en cause, le plaignant reprochait à son directeur de l'ignorer complètement certains jours, de lui communiquer ses directives par l'intermédiaire d'un tableau, de ne pas lui donner d'instructions alors qu'il en donnait directement à l'un de ses subordonnés, de ne pas respecter les plannings, de ne pas fixer les congés, etc., tous comportements aboutissant, à ses yeux, à nier son existence et l'ayant plongé dans la dépression. Les autres salariés de l'équipe ont confirmé ces faits, témoignant d'une volonté de diviser l'équipe, d'ordres et de contre-ordres et de la mise à l'écart de certains d'entre eux. L'employeur a cependant fait valoir qu'il s'agissait là d'une méthode de gestion du personnel, non constitutive d'un harcèlement puisque les autres salariés la subissaient également mais s'en accommodaient mieux.

La Cour de cassation a rejeté cette interprétation et affirmé que des **méthodes de gestion** qui se manifestent, pour un salarié déterminé, par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des 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, peuvent caractériser le harcèlement moral<sup>1</sup>.

Une méthode de gestion du personnel peut donc être condamnée sur le fondement des dispositions relatives au harcèlement moral, dès lors que le salarié partie au litige a été affecté.

#### • La sanction du harcèlement

Il appartient d'abord à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour prévenir le harcèlement, sexuel ou moral. Le salarié qui commet des agissements de harcèlement s'expose à une sanction disciplinaire et peut être licencié pour faute grave.

Toutes les mesures affectant la relation salariale sont frappées de nullité dès lors qu'elles trouvent leur origine dans un comportement de harcèlement ; ainsi, sera considéré comme nul un licenciement prononcé pour inaptitude physique s'il est établi que cette inaptitude est consécutive à des actes de harcèlement. L'employeur est responsable des faits de harcèlement commis par l'un de ses collaborateurs à l'égard d'un autre salarié. La responsabilité du salarié harceleur est également engagée, même s'il n'a fait qu'exécuter des instructions.

Devant les juridictions civiles, le **régime de la preuve** est aménagé en cas de litige : il appartient à la victime d'établir des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement ; puis l'employeur peut apporter la

---

<sup>1</sup> Cass. soc. 10 novembre 2009, Association Salon Vacances Loisirs contre Marquis, n° 07-45.321.

preuve que les agissements reprochés ne sont pas constitutifs d'un harcèlement et s'expliquent par des éléments objectifs.

L'auteur d'actes de harcèlement s'expose également à des sanctions pénales. L'article L. 1155-2 du code du travail punit le harcèlement moral ou sexuel d'un an d'emprisonnement et de 3 750 euros d'amende. Le code pénal sanctionne lui aussi le harcèlement mais avec des peines plus lourdes : un an d'emprisonnement et 15 000 euros d'amende<sup>1</sup>. Devant le juge pénal, l'aménagement de la charge de la preuve ne s'applique pas, afin de respecter strictement le principe de la présomption d'innocence, et un élément intentionnel est requis.

*b) L'obligation de sécurité de résultat à la charge des employeurs*

La jurisprudence est à l'origine de la notion d'obligation de sécurité de résultat de l'employeur, qui est, pour reprendre une expression de Sylvie Bourgeot et Michel Blatman, « un concept en pleine expansion »<sup>2</sup>.

La Cour de cassation s'appuie sur l'article L. 4121-1 du code du travail, qui est ainsi libellé :

*« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.*

*« Ces mesures comprennent :*

*« 1° Des actions de prévention des risques professionnels ;*

*« 2° Des actions d'information et de formation ;*

*« 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.*

*« L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »*

Sur ce fondement, la Cour a posé, dans les arrêts « amiante » de 2002<sup>3</sup>, le principe selon lequel l'employeur a une obligation de sécurité de résultat. Le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable lorsque l'employeur avait, ou aurait dû avoir, conscience du danger auquel était exposé le salarié et n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver. La reconnaissance de la faute inexcusable permet à la victime de bénéficier d'une indemnisation de son préjudice supérieure à celle qu'elle aurait normalement perçue dans le cadre de la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles.

---

<sup>1</sup> L'article 19 de la proposition de loi renforçant la protection des victimes et la prévention et la répression des violences faites aux femmes prévoit d'aligner la sanction prévue par le code du travail sur celle visée dans le code pénal. Cf. le rapport Sénat n° 564 (2009-2010) de François Pillet, fait au nom de la commission des lois.

<sup>2</sup> Cf. L'état de santé du salarié. De la préservation de la santé à la protection de l'emploi, de Sylvie Bourgeot et Michel Blatman, éditions Liaisons, 2009.

<sup>3</sup> Cass. soc., 28 février 2002, n° 99-17.201.

Quel sens faut-il donner à cette notion « d'obligation de résultat » ? En principe, l'obligation de résultat s'oppose à l'obligation de moyens. Mais on ne saurait raisonnablement exiger d'un employeur que tous ses salariés soient, à tout moment, dans un parfait état de santé mentale, celle-ci n'étant qu'en partie liée à leurs conditions de travail. Il faut plutôt voir dans cette obligation un principe d'action, comme le suggère d'ailleurs la lettre de l'article L. 4121-1.

Selon le professeur Pierre-Yves Verkindt, « *il s'agit pour l'employeur de prévenir, de former, d'informer et de mettre en place une organisation et des moyens adaptés. Le résultat dont il est question dans la notion d'« obligation de sécurité de résultat » n'est pas l'absence d'atteinte à la santé physique et mentale, mais l'ensemble des mesures prises (effectivement !) par l'employeur dont la rationalité, la pertinence et l'adéquation pourront être analysées et appréciées par le juge* »<sup>1</sup>.

L'obligation de sécurité de résultat peut conduire le juge à se prononcer sur l'organisation collective de l'entreprise. Dans un arrêt « Snecma », très commenté, 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.

Cette affaire concernait un établissement de la Snecma, fabriquant des pièces de moteur d'avions, et plus précisément son « centre énergie », classé « Seveso », chargé de produire en permanence l'énergie et les fluides nécessaires à cette activité. L'employeur a envisagé de mettre en place une nouvelle organisation du travail de maintenance et de surveillance. Il a informé et consulté le CHSCT qui, après avoir désigné un expert, a émis un avis négatif. Le comité d'établissement s'est également opposé à ce projet. L'employeur a décidé de passer outre ces avis et a informé le personnel de la nouvelle organisation. Un syndicat a alors saisi le tribunal de grande instance pour que la note de service instituant la nouvelle organisation soit annulée et qu'il soit fait défense à l'employeur de la mettre en œuvre. La cour d'appel a accueilli ces demandes et la Cour de cassation a rejeté le pourvoi contre sa décision.

Elle a considéré en effet que l'obligation de sécurité de résultat pesant sur l'employeur 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* ». Par ailleurs, le juge du fond peut suspendre la mise en place d'une nouvelle organisation du travail s'il estime qu'elle compromet la santé et la sécurité des salariés. En l'espèce, le juge du fond a pu valablement considérer que le dispositif d'assistance mis en place était insuffisant pour garantir la sécurité des salariés.

Cette solution peut être rapprochée d'un arrêt de 2007 dans lequel la Cour de cassation a admis la possibilité, pour le comité d'entreprise, de consulter le CHSCT sur un projet de l'employeur relatif aux entretiens annuels d'évaluation des salariés et, pour le juge, de suspendre la mise en œuvre du projet dans

---

<sup>1</sup> Cf. « *Santé au travail, l'ère de la maturité* », *Jurisprudence sociale Lamy*, n° 239, 1<sup>er</sup> septembre 2008.

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

l'attente de cette consultation. En raison de leurs modalités et de leurs enjeux, ces entretiens pouvaient « *avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération* » et pouvaient « *générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail* ». <sup>1</sup>

Dans le prolongement de l'article L. 4121-1 du code du travail, son article L. 4121-3 impose à l'employeur **d'évaluer les risques** pour la santé et la sécurité des travailleurs. Les résultats de cette évaluation sont ensuite retranscrits dans un document unique, visé à l'article R. 4121-1. Sur la base de cette évaluation, l'employeur doit mettre en œuvre les actions de prévention et les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la sécurité et de la santé.

L'employeur a également l'obligation d'informer les travailleurs sur les risques pour la santé et la sécurité ainsi que sur les mesures prises pour y remédier (article L. 4141-1) et d'organiser une formation à la sécurité au bénéfice des travailleurs (article L. 4141-2).

*c) Faire référence plus explicitement à l'incidence des organisations et des méthodes de gestion sur la santé*

La jurisprudence veille à ce que l'organisation du travail ou les méthodes de gestion du personnel ne mette pas en danger la santé ou la sécurité des salariés ni ne porte atteinte à leur dignité. Elle s'appuie cependant soit sur des fondements textuels très généraux (l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et la sécurité des salariés), soit sur des dispositions qui n'avaient pas été envisagées dans ce but à l'origine (interdiction du harcèlement).

Il pourrait donc être utile, d'une part pour donner à la jurisprudence une base légale incontestable, d'autre part à des fins pédagogiques, d'ajouter dans le code du travail une disposition qui indiquerait, en substance, que l'organisation du travail et les méthodes de gestion mises en œuvre par l'employeur ne mettent pas en danger la sécurité des travailleurs, les protègent contre toute atteinte sérieuse à leur santé physique et mentale et garantissent leurs droits et leur dignité.

La référence à une atteinte « sérieuse » à la santé permettrait d'éviter une utilisation abusive de cette disposition. Comme le fait remarquer le professeur Jean-Emmanuel Ray, « *un projet de plan de sauvegarde de l'emploi (...) ou de mobilité (...) entraîne un fort stress familial et quelques insomnies* » <sup>2</sup>. Ces désagréments mineurs ne sauraient être reprochés à l'entreprise.

En matière d'évaluation des risques, l'article L. 4121-3 pourrait mentionner explicitement la nécessité de prendre en compte la charge psychosociale du poste de travail. Le droit belge retient déjà cette notion et

---

<sup>1</sup> Cass. soc., 28 novembre 2007, n° 06-21.964.

<sup>2</sup> Droit du travail, droit vivant, Jean-Emmanuel Ray, éditions Liaisons, 2009, p.110.

impose à l'employeur d'identifier les situations qui peuvent engendrer une charge psychosociale et d'évaluer les risques.

Ces ajouts ne créeraient pas d'obligations nouvelles à la charge des employeurs mais attireraient leur attention sur l'importance des risques psychosociaux, qui ont longtemps pu être relégués au second plan derrière les risques physiques ou chimiques.

## 2. Renouveler l'approche du management

Les managers ont un rôle important à jouer pour améliorer le bien-être des salariés qu'ils ont la responsabilité d'encadrer. Souligner leur responsabilité ne doit pas conduire cependant à les stigmatiser ; ils peuvent eux-aussi être concernés par la souffrance au travail, celle-ci étant souvent à la hauteur de leur implication dans la vie de l'entreprise. C'est plutôt l'insuffisance ou l'inadaptation de leur formation qui doit être mise en cause.

### *a) Revoir la formation des managers*

Plusieurs rapports ont déjà mis en évidence l'inadéquation de la formation reçue par un trop grand nombre de personnels d'encadrement. La mission partage ce constat, souvent confirmé lors de ses auditions, et reprend à son compte plusieurs propositions avancées pour y remédier.

Deux griefs peuvent être plus précisément formulés :

- les managers sont insuffisamment formés à la **gestion d'équipes** : Henri Lachmann, Muriel Pénicaud et Christian Larose écrivent dans leur rapport que « *la formation au management 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. D'après une étude réalisée par la commission des titres d'ingénieurs, 65 % des ingénieurs interrogés estiment que leur formation initiale ne les a pas préparés à « s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer ». Seuls 15 % s'estiment sensibilisés par leurs études aux « relations sociales* »<sup>1</sup> ;

- les managers ne disposent pas toujours du « *socle minimum de compétences* » requis « *pour permettre la prise en compte de la relation travail-santé en situation de management* », comme l'indique le professeur William Dab<sup>2</sup>. Sans être eux-mêmes des experts en santé au travail, les managers ont besoin de connaître les notions de base et le vocabulaire de la santé au travail.

Pour remédier à ces difficultés, un module intégrant formation au management d'équipe et sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail

---

<sup>1</sup> Rapport précité, p. 11.

<sup>2</sup> Rapport du professeur William Dab sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail, mai 2008.

devrait être intégré systématiquement dans le cursus des écoles de commerce et d'ingénieurs, dans les formations universitaires en gestion, ainsi que dans le programme des écoles d'application de la fonction publique (Ena, Inet, EN3S, etc.). Les salariés qui sont promus à une fonction d'encadrement devraient également bénéficier de cet enseignement au titre de la formation continue.

Dans cette perspective, le ministre du travail a lancé, le 16 septembre 2009, le **réseau francophone de formation en santé au travail (RFSST)**, dont l'ambition est de donner à près de cinq millions de cadres, une **formation minimale dans le domaine de la santé au travail**.

### **Le réseau francophone de formation en santé au travail**

Ce nouveau réseau s'inspire directement de l'une des recommandations du rapport du professeur William Dab. Celui-ci a montré que si notre pays dispose d'un grand nombre de compétences en santé au travail (organismes publics, organisations professionnelles, centres de formation, entreprises...), celles-ci sont dispersées et rien ne les rassemble autour de productions pédagogiques. Il existe cependant un accord général pour prôner une mutualisation des efforts afin de mieux tirer partie des compétences disponibles.

- Créé par les directions générales du travail (DGT), de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, le RFSST s'inscrit dans la continuité des deux conférences sur les conditions de travail de 2007 et de 2008 au cours desquelles les partenaires sociaux ont demandé de façon consensuelle que les ingénieurs et managers soient mieux formés à la santé au travail. Avec le deuxième plan Santé au travail, il participe de la modernisation du système de santé au travail.

Le réseau vise à **féderer les compétences de plusieurs organismes publics, organisations professionnelles, centres de formation et entreprises**. Sa mission consiste à clarifier leurs responsabilités et à coordonner leurs initiatives.

Le conservatoire national des arts et métiers, en lien avec la direction des risques professionnels de la caisse nationale d'assurance maladie et l'INRS, est chargé d'animer ce réseau au niveau national mais aussi dans les pays francophones.

Lors de la présentation du réseau, Xavier Darcos a précisé que celui-ci devra « *élaborer, actualiser et mettre en œuvre un référentiel de compétences en santé au travail* » afin que les personnes chargées de l'encadrement puissent « *connaître les notions de base et maîtriser un minimum d'outils* ». Ce référentiel aura vocation à être diffusé nationalement auprès des entreprises, des écoles et organismes de formation. Mais, plus largement, il devra être porté dans les pays francophones et au niveau européen, afin de « *définir un espace commun de formation en santé au travail* ».

- Le RFSST a commencé son activité en septembre dernier. Ses principes d'organisation ont été posés ; des groupes de travail thématiques ont été créés ; des actions de communication ont été lancées et des outils ont été mis en place ; les **premiers résultats**, après quelques mois d'existence, sont quantifiables et figurent dans le rapport d'activité 2009 du réseau.

Il apparaît tout d'abord que le réseau réussit à « **recruter** » **de plus en plus** d'écoles de management, de centres de formation, de préventeurs indépendants, prêts à participer aux travaux dans un esprit de mutualisation de l'information. Cette tendance devrait se confirmer dans les prochains mois car il existe une véritable attente des entreprises vis-à-vis des futurs cadres sur le thème de la santé au travail.

Plusieurs **groupes de travail sont déjà actifs**, parmi lesquels « acteurs et santé au travail », « indicateurs en santé au travail », « principes généraux et notions de base de la prévention », « risque routier en entreprise », etc. D'autres sont **en cours de constitution** comme les groupes « observation de la santé au travail », « prévention du risque chimique », « évaluation des risques psychosociaux dans les petites entreprises », etc.

Pour l'année 2010, le réseau s'est fixé comme objectif de **poursuivre son développement**, c'est-à-dire de :

- passer de soixante membres actifs à plus de cent (il s'agit ici de personnes physiques qui s'inscrivent à un ou plusieurs groupes de travail) ;
- rendre opérationnels les dix groupes de travail actuellement en cours de constitution et créer cinq groupes supplémentaires d'ici la fin de l'année ;
- produire plusieurs outils pédagogiques par groupe de travail ;
- communiquer davantage sur les travaux du réseau via la création d'un site Internet d'ici la fin de l'année et le passage à une périodicité bimestrielle de la revue « Les échos du réseau » ;
- continuer à prendre des contacts dans les différents pays francophones, l'objectif étant d'avoir au moins un membre dans chacun des pays suivants : Belgique, Suisse, Québec et Liban.

La mission souhaite également insister sur la nécessité de donner aux futurs cadres une **formation diversifiée**, intégrant des enseignements en sciences humaines ou en philosophie par exemple. Elle observe avec satisfaction que cette idée semble de plus en plus largement partagée : un groupe de travail sur la formation des managers, constitué par l'Institut de l'entreprise, le Cercle de l'entreprise et du management et la Fondation nationale pour l'enseignement et la gestion des entreprises, vient de rendre publique une étude<sup>1</sup> qui préconise de « *promouvoir la culture générale dans les enseignements* », au motif qu'elle « *remet en perspective des vérités qui sont présentées comme fermement établies et permet au cadre de mieux comprendre son environnement (social, économique, géographique, culturel, etc.) en le resituant dans sa complexité* ».

L'enseignement du management lui-même doit refléter les différentes approches existant dans cette discipline et tenir compte de la diversité des contextes culturels.

Au sein du groupe HEC existe une filière dénommée « Altermanagement », qui se livre à un examen critique des principaux modèles managériaux, ce qui montre que cette préoccupation est prise en

---

<sup>1</sup> *Repenser la formation des managers, juin 2010.*

compte. En même temps, la majorité des enseignants sont désormais de nationalité étrangère, la plupart anglophones. Cette politique de recrutement s'explique par la volonté de l'école de faire partie des meilleurs groupes de formation dans le monde, ce qui suppose que ses professeurs publient dans les revues universitaires de référence, pour la plupart américaines. Elle vise aussi à donner aux étudiants une formation qui les prépare à une carrière internationale.

Si la mission est convaincue de l'enrichissement que peuvent retirer les étudiants de cette ouverture internationale, elle met en garde contre le risque d'uniformisation dans l'approche du management qu'une influence excessive des méthodes en vigueur dans les pays anglo-saxons pourrait entraîner. Une méthode managériale efficace dans un contexte culturel donné peut se révéler moins performante, voire contreproductive, lorsqu'elle est appliquée dans une autre société. Un manque de sensibilité de l'élite des managers français à cette donnée culturelle pourrait créer un décalage entre les directions d'entreprise et leurs équipes.

#### *b) Revenir aux fondamentaux du management*

Lors de son audition, Henri Lachmann<sup>1</sup> a fait valoir que l'application de « *process* » est trop souvent devenue un substitut au management, alors que les attitudes et les comportements individuels sont essentiels.

Le management doit être attentif à l'humain et ne pas se contenter d'appliquer des procédures préétablies. De ce point de vue, le rôle des managers de proximité est essentiel. Pour remplir pleinement leur rôle, ils doivent bénéficier d'une certaine capacité de décision, et non transmettre simplement les instructions de leurs supérieurs, afin de pouvoir adapter l'organisation du travail à la réalité de leur équipe. Le salarié doit pouvoir identifier clairement son supérieur hiérarchique, ce que les organisations matricielles ne permettent pas toujours, comme l'analyse du Technocentre de Renault l'a montré.

La désignation de responsables RH de proximité, vers lesquels les salariés peuvent se tourner en cas de difficulté avec leur hiérarchie, peut également contribuer à désamorcer ou à résoudre des conflits au sein d'une équipe.

Le souci de s'attacher à l'humain et aux situations concrètes de travail, avec leur part d'imprévu, conduit la mission à porter un jugement réservé sur la proposition, parfois avancée, consistant à promouvoir une procédure de certification des entreprises en santé et sécurité au travail. Le rapport de la commission de réflexion sur la souffrance au travail créée par les groupes UMP et Nouveau centre de l'Assemblée nationale suggère de créer, sur le modèle des certifications iso, une certification « santé et qualité de vie

---

<sup>1</sup> Audition d'Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, et de Muriel Pénicaud, directrice générale des ressources humaines de Danone, mercredi 19 mai 2010.

au travail », qui serait attribuée sur des critères fixes à déterminer, contrôlés par un auditeur extérieur à l'entreprise. Un récent avis du comité économique, social et environnemental (CESE) se prononce également en faveur d'une procédure de certification, sur la base du volontariat, qui pourrait jouer un rôle de catalyseur de la promotion de la santé au travail.

Le même avis du CESE fait cependant observer que les procédures de certification se heurtent souvent à un écueil, celui de privilégier la « *conformité formelle aux exigences d'une norme* » plutôt que de s'attacher à vérifier l'efficacité réelle des mesures de prévention mises en place et leurs résultats. La mission considère que le travail, ou son évaluation, est déjà souvent trop « normé » et redoute qu'une démarche de certification n'accentue encore cette tendance.

*c) Donner plus de place au collectif*

Pour renforcer la coopération et la solidarité dans l'équipe de travail, les managers ont intérêt à redonner toute sa place au collectif de travail. Ils peuvent mobiliser pour cela plusieurs outils.

L'évaluation des performances doit intégrer une dimension collective et ne pas être purement individuelle. La mise en place d'un dispositif d'intéressement<sup>1</sup> 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. Le politologue Patrick Guiol<sup>2</sup> a présenté à la mission les conclusions de ses travaux, qui démontrent que les entreprises « participatives » sont moins pathogènes et que les salariés s'y sentent davantage reconnus.

Depuis les lois « Auroux » en 1982, le code du travail reconnaît aux salariés un droit d'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail. Même si ce droit d'expression directe est tombé en désuétude dans beaucoup d'entreprises, les réunions de service, les « briefings » et « débriefings » peuvent fournir l'occasion aux salariés de prendre la parole.

Dans beaucoup d'organisations, la pression de l'urgence conduit toutefois à espacer ces temps d'échange ou à les transformer en lieux de communication « à sens unique » où la hiérarchie transmet ses directives aux salariés. Ceux-ci ont pourtant des choses intéressantes à dire sur leur travail et ces discussions constituent un investissement utile. Les directions d'entreprise

---

<sup>1</sup> Comme l'indique l'article L. 3312-1 du code du travail, « l'intéressement a pour objet d'associer collectivement les salariés aux résultats ou aux performances de l'entreprise ».

<sup>2</sup> Audition de Patrick Guiol, chargé de recherche en sciences du politique au Centre national de la recherche scientifique, mercredi 19 mai 2010.

doivent veiller à préserver ces espaces de dialogue, même s'ils ne sont pas directement productifs.

Au cours de son audition, le directeur général de l'Anact, Jean-Baptiste Obéniche<sup>1</sup>, a souligné que son agence privilégie une méthode d'**approche concertée du changement** : les témoignages des salariés sur leur travail sont riches d'enseignement, prendre le temps de les écouter peut donc contribuer à améliorer les conditions de travail, sans pour autant nuire à la performance de l'entreprise.

Il a illustré cette démarche en prenant l'exemple d'une entreprise de fabrication de pièces automobiles, implantée à Reims, qui a consulté l'Anact pour savoir s'il était possible de réduire la durée du cycle d'une de ses chaînes de montage de neuf à huit secondes, sans mettre en danger la santé des salariés. Après l'intervention de l'agence, la durée du cycle a finalement été portée à quarante-cinq secondes, ce qui n'a pas pourtant pas diminué la compétitivité de l'entreprise : en effet, si la chaîne est plus lente, il y a aussi moins de pièces défectueuses et la machine est moins souvent arrêtée. Concevoir l'organisation du travail avec ceux qui vont ensuite la mettre en œuvre prend plus de temps au départ mais peut ensuite se révéler bénéfique, grâce notamment à la réduction des coûts de maintenance.

Enfin, le recours plus fréquent au tutorat, un salarié expérimenté formant un plus jeune, peut contribuer à créer du lien entre les générations. Les jeunes appréhendent souvent de rentrer dans le monde du travail et un tel soutien faciliterait leurs premiers pas dans la vie active.

*d) Inciter les directions à se saisir du problème du bien-être des salariés*

La mission considère qu'il est important de créer les bonnes incitations pour que les managers, et notamment les cadres dirigeants, fassent du bien-être des salariés une priorité de leur gestion.

La création d'un label, sur le modèle du label « entreprises en santé » qui existe au Québec, ou la remise d'un prix aux entreprises et administrations qui adopteraient de bonnes pratiques peut être une manière de les encourager.

Mais la mise en place d'incitations financières est peut-être davantage de nature à mobiliser les équipes de direction. Pour cela, la part variable de la rémunération des cadres dirigeants pourrait être définie en prenant en compte, entre autres, des indicateurs de bien-être. Une telle démarche n'a rien d'illusoire et est déjà en vigueur dans de grandes entreprises : Muriel Pénicaud, directrice générale des ressources humaines de Danone, a par exemple indiqué que, dans son groupe, un tiers de la rémunération variable des principaux managers dépend de critères sociaux ou environnementaux.

---

<sup>1</sup> Audition de Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact, mercredi 17 février 2010.

*e) Porter une attention particulière aux patrons de PME et TPE*

Les dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) ou des très petites entreprises (TPE) n'ont souvent reçu aucune formation en management. Ils sont pourtant amenés à diriger des équipes et le mal-être au travail peut être présent dans leurs structures.

La mission tient à rappeler qu'ils peuvent s'appuyer sur les ressources documentaires de l'INRS et bénéficier des conseils de plusieurs réseaux : Anact/Aract, Carsat, mutualité sociale agricole (MSA) pour les exploitants agricoles. Le ministère du travail a également ouvert un site Internet<sup>1</sup> qui rend accessible un grand nombre d'informations sur la santé et la sécurité au travail. Les employeurs peuvent également trouver un appui auprès des services de santé interentreprises.

L'économiste Philippe Askénazy a suggéré, lors de son audition, de valoriser le rôle de conseil des inspecteurs du travail, en créant éventuellement, au sein du corps, deux sections, l'une chargée de conseiller, l'autre de sanctionner. Il s'agit là d'une piste de réflexion intéressante, mais la mission doute que les effectifs actuels de l'inspection du travail lui permettent d'affecter une partie de ses agents exclusivement à cette mission de conseil.

Les partenaires sociaux ont en revanche un rôle à jouer auprès des PME et TPE. Les branches professionnelles pourraient définir des plans d'action « clefs en main », dont les entreprises pourraient ensuite se saisir pour lutter contre le mal-être au travail.

Le rapport Lachmann propose de créer des structures *ad hoc*, comme cela a été fait dans le secteur agricole où des CHSCT interentreprises ont été mis en place au niveau départemental. La mission n'est pas hostile à une telle démarche, mais elle doute que la création de nouvelles structures territoriales soit accueillie favorablement par les organisations d'employeurs. Il serait donc sans doute préférable de s'appuyer sur des commissions territoriales déjà existantes, par exemple celles prévues à l'article L. 2234-1 du code du travail, qui peuvent examiner toute question relative aux conditions d'emploi et de travail des salariés intéressés, ou celles envisagées, pour les TPE, par le projet de loi complétant les dispositions relatives à la démocratie sociale issues de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008.

### **3. Renforcer les acteurs de la prévention des risques professionnels**

Au-delà de la responsabilité des équipes managériales, la mission souhaite insister sur le rôle des différents acteurs chargés de prévenir les risques professionnels : INRS, Anact et branche AT-MP de la sécurité sociale ; services de santé au travail ; et, à l'intérieur des entreprises, comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

---

<sup>1</sup> [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)

Il convient d'abord de faire mieux connaître et de valoriser davantage les actions de l'INRS, du réseau Anact/Aract et de la direction des risques professionnels de la sécurité sociale, qui jouent un rôle essentiel de conseil et peuvent promouvoir les bonnes pratiques.

*a) L'institut national de recherche et de sécurité*

L'institut national de recherche et de sécurité (INRS) est une association loi de 1901, sans but lucratif et soumise au contrôle financier de l'Etat, constituée sous l'égide de la caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (Cnam). Cette association, **créée en 1947** sous le nom d'institut national de sécurité (INS) et **devenue l'institut national de recherche et de sécurité (INRS) en 1968**, exerce ses activités au profit des salariés et des entreprises du régime général de la sécurité sociale. Son budget, qui est de l'ordre de 80 millions d'euros, provient en presque totalité du fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT-MP) de la Cnam, fonds alimenté par les cotisations accidents du travail-maladies professionnelles payées par les entreprises. L'INRS est géré par un **conseil d'administration paritaire**, composé de dix-huit membres titulaires, représentant les employeurs et les organisations syndicales de salariés.

L'institut a pour mission principale de contribuer à **la prévention de l'ensemble des risques professionnels** (risques chimiques, risques organisationnels, risques psychosociaux, etc.), mission elle-même subdivisée en trois actions : l'identification des risques, l'analyse de leurs effets sur la santé des travailleurs et la promotion des moyens de maîtriser ces risques.

Il intervient dans quatre domaines étroitement corrélés :

- **les études et recherches** : l'institut publie chaque année près de cent cinquante études et recherches et dispose à cet effet d'une commission scientifique indépendante, la commission études, recherches et assistance (Cera) ;

- **l'assistance technique, juridique et médicale** : l'INRS reçoit 35 000 demandes d'information par an de la part des citoyens, dont près de 40 % portent sur les risques chimiques et environ 20 % sur les risques psychosociaux ;

- **l'information** : l'INRS diffuse de nombreuses brochures et affiches (3,5 millions par an) à destination des professionnels, publie trois revues périodiques par an et dispose d'un site Internet très détaillé ;

- **la formation** : l'institut dispense des formations à destination des « préventeurs », c'est-à-dire des professionnels qui, sur le terrain, sont chargés de la prévention des risques liés au travail (médecins du travail, ingénieurs sécurité, agents des Carsat). Chaque année, cent soixante sessions de formation sont organisées et environ deux mille stagiaires sont accueillis. Selon le directeur général de l'institut, Stéphane Pimbert, ces chiffres devraient continuer à

progresser dans les années à venir car l'INRS reçoit de plus en plus de demandes de formation sur les risques psychosociaux<sup>1</sup>.

Depuis une dizaine d'années, l'INRS travaille plus spécifiquement sur la **problématique du stress au travail et des risques psychosociaux**. En 2003, un projet transversal sur ces sujets a été mis en place avec pour objectif :

- de développer les méthodes et les outils pratiques d'objectivation des situations de stress au travail ;
- de mettre en œuvre des approches de prévention à destination des « préventeurs » de terrain ;
- de rechercher des liens avec les centres étrangers homologues (le Québec, par exemple) ;
- d'élargir cette démarche à l'ensemble des risques psychosociaux.

Ce projet a permis de mettre au point une véritable **démarche de prévention des risques professionnels** en vue d'inciter les entreprises à identifier les situations de stress au travail et à élaborer des plans d'action pour éviter que celles-ci ne surviennent. Cette démarche de prévention à destination des entreprises passe, d'une part, par la diffusion d'outils de sensibilisation et de méthodologie (brochure expliquant les différentes étapes de la démarche de prévention, brochure sur les indicateurs de dépistage des risques psychosociaux), d'autre part, par des offres de formation pour les médecins du travail, les ingénieurs sécurité et les agents des Carsat.

Actuellement, l'INRS travaille à l'adaptation de tous ces instruments de prévention afin que les petites entreprises puissent, elles aussi, se les approprier. Pour le moment, ceux-ci sont principalement utilisés par les entreprises d'au moins cinquante salariés. Une brochure pour aider les chefs d'entreprise à choisir un expert de la prévention des risques professionnels est en cours de préparation.

#### *b) L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail*

Créé en 1973, l'Anact est un établissement public administratif qui fédère un réseau de vingt-six associations régionales paritaires. Sa mission consiste à **améliorer les conditions de travail**, en se concentrant non pas sur les « risques durs », comme le bruit ou les risques chimiques, mais plutôt sur les problèmes résultant de l'organisation des entreprises. Elle s'intéresse donc à de nombreuses problématiques : la promotion de la santé au travail, les mutations du travail, le développement des compétences et des parcours professionnels, la gestion des âges, l'approche par genre, le lien entre amélioration des conditions de travail et performance des entreprises, etc.

L'agence fonctionne, selon les termes de son directeur général Jean-Baptiste Obéniche<sup>2</sup>, sur le mode d'un « **paritarisme de projets** », qui tend à

---

<sup>1</sup> Audition de Stéphane Pimbort, directeur général, et Valérie Langevin, psychologue du travail, de l'INRS, mercredi 24 février 2010.

<sup>2</sup> Audition de Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact, mercredi 17 février 2010.

**associer les partenaires sociaux à la recherche consensuelle de solutions pragmatiques** aux problèmes d'organisation du travail.

Chaque année, l'Anact effectue environ **mille interventions courtes en entreprise**, d'une durée moyenne de cinq jours, ainsi que des **interventions plus longues**, généralement dans de grands groupes. Elle apporte alors des **outils méthodologiques**, comme une grille d'analyse composée de quatre pôles :

- le premier est relatif aux contraintes des entreprises qui doivent tenir compte de leur environnement concurrentiel et de l'éloignement fréquent de leurs centres de décision ;

- le deuxième concerne les valeurs individuelles des salariés ;

- le troisième, la manière dont l'entreprise conduit le changement et fait évoluer l'organisation du travail ;

- le quatrième, le soutien social dont bénéficient les salariés, c'est-à-dire la qualité des relations sociales au sein de l'entreprise.

Actuellement, l'Anact est très sollicitée pour accompagner les négociations qui s'engagent dans les grandes entreprises sur la question du stress au travail, à la suite du lancement du plan d'urgence pour la prévention de ce phénomène.

#### *c) La branche AT-MP de la sécurité sociale*

La première mission de la branche est la prévention, qui est assurée par les ingénieurs et techniciens conseils des Carsat.

Le réseau des « préventeurs » de la branche doit s'adapter à l'émergence de nouveaux risques, ce qui suppose un effort permanent de formation. Les risques psychosociaux représentent un nouveau défi même s'ils ne sont pas totalement inconnus : dès la fin des années quatre-vingt-dix, certains experts, au sein des Cram, avaient signalé l'importance de ces risques et la branche a alors entamé un travail sur ce thème, en partenariat avec l'institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). Au total, la branche va former près de mille personnes à la prévention des risques psychosociaux. Comme elle ne peut matériellement être présente dans toutes les entreprises, elle entend également développer une capacité de conseil pour orienter les entreprises vers des compétences extérieures.

Les partenaires sociaux, gestionnaires de la branche, sont plus investis sur la question du stress au travail depuis la signature de l'accord interprofessionnel de 2008. Le stress est désormais un des quatre risques prioritaires que les Carsat ont pour mission de prévenir. L'objectif de la branche est que tous ses experts soient compétents sur la question des risques psychosociaux et qu'au sein de chaque Carsat une personne puisse accompagner les entreprises dans la durée. La branche visite 3 % à 5 % des

entreprises chaque année et les partenaires sociaux ont fixé une priorité à la prévention au sein des PME.

*d) La médecine du travail*

Mise en place en 1946, la médecine du travail a marqué l'aboutissement de la prise en compte, en tant que telles, des maladies professionnelles. Elle est une médecine exclusivement **préventive**, ce qui signifie que les médecins du travail ne prescrivent pas de traitement mais adressent, le cas échéant, à un confrère extérieur les malades qu'ils examinent. Elle a pour objet d'éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail, notamment en surveillant leur état de santé, les conditions d'hygiène du travail et les risques de contagion.

La médecine du travail est exercée au sein d'un service de santé au travail et est obligatoirement organisée, sur le plan matériel et financier, par les employeurs. Elle est placée sous la surveillance des représentants du personnel et le contrôle des services du ministère du travail. La médecine du travail bénéficie à tous les salariés, quelle que soit la taille de l'entreprise. Dans l'entreprise, l'adresse et le numéro de téléphone du médecin du travail ou du service de santé au travail compétents pour l'établissement doivent être affichés, sous peine d'amende.

Les services de santé au travail sont organisés, en fonction de la taille de l'entreprise :

- soit sous la forme d'un service autonome intégré à l'entreprise ;
- soit sous la forme d'un service interentreprises, géré par une structure associative.

Une entreprise peut créer un service autonome de santé au travail dès qu'elle a plus de 412,5 salariés ou plus de 400 examens médicaux par an. Elle a l'obligation de le faire dès qu'elle compte plus de 2 200 salariés ou 2 134 examens par an.

• **Une institution en crise**

Les auditions auxquelles a procédé la mission ont montré que les médecins du travail s'interrogent sur l'avenir de leur profession.

La relation de confiance qui devrait unir salariés et médecins du travail ne semble pas toujours établie. La médecine du travail pâtit d'une image de marque dégradée et d'un manque de visibilité dans l'entreprise. Les salariés ne comprennent pas toujours l'intérêt des visites obligatoires et hésitent parfois à consulter le médecin du travail en cas de problème, de peur qu'il émette un avis d'inaptitude, synonyme pour eux de licenciement.

Certains salariés perçoivent la médecine du travail comme la médecine de l'employeur. Plusieurs interlocuteurs de la mission ont estimé que **l'indépendance** de la médecine du travail vis-à-vis de l'employeur n'est pas toujours parfaitement assurée, en dépit de leur protection statutaire. Un

employeur mécontent des rapports d'un médecin du travail peut demander au service interentreprises que ce médecin soit remplacé par un de ses collègues. Lorsque le service de santé est organisé en interne, le médecin du travail est un salarié de l'entreprise et peut être l'objet de diverses manœuvres d'intimidation.

Le docteur Bernard Salengro<sup>1</sup>, président du Syndicat général des médecins du travail (SGMT) et secrétaire national de la CFE-CGC, a par ailleurs critiqué un certain laxisme des pouvoirs publics : selon lui, aucun service de santé au travail ne s'est jamais vu retirer son agrément<sup>2</sup>, même lorsque des déficiences sont constatées dans son fonctionnement, en raison des pressions que subiraient les directions régionales du travail de la part des entreprises, voire des élus. Les règles prévues actuellement par le code du travail pour garantir effectivement l'indépendance des médecins du travail ne seraient donc pas correctement appliquées.

En outre, le métier de médecin du travail est souvent jugé **peu attractif**, de sorte qu'une crise démographique menace la profession : sur les 6 500 médecins en activité, 1 700 devraient prendre leur retraite d'ici à 2012. La pénurie de médecins du travail est aggravée par le fait que la moitié d'entre eux, généralement des femmes, exerce à temps partiel. Les étudiants ne sont guère sensibilisés à l'intérêt de la médecine du travail et se tournent rarement vers cette spécialité.

Enfin, le métier de médecin du travail a évolué, sous l'effet notamment de l'émergence des nouveaux risques professionnels : aux problèmes classiques liés au bruit, à la poussière ou au port de charges lourdes s'ajoutent les problèmes d'épuisement ou de détresse psychologique.

#### • La réforme attendue de la médecine du travail

Lors de son audition par la mission d'information, Eric Woerth, ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique, a présenté les grandes orientations de la réforme de la médecine du travail en préparation :

- généraliser les équipes pluridisciplinaires, coordonnées par le médecin du travail, associant des spécialistes et des techniciens ;
- mieux couvrir tous les salariés, notamment les intérimaires ;
- tenir compte de la démographie médicale, 75 % des médecins du travail ayant plus de cinquante ans ;
- mieux prévenir la désinsertion professionnelle en cas d'inaptitude : les salariés déclarés inaptes à leur poste de travail doivent pouvoir se reconverter, par exemple grâce à un tutorat.

---

<sup>1</sup> Audition du docteur Bernard Salengro, président du Syndicat général des médecins du travail (SGMT) et secrétaire national de la CFE-CGC, mercredi 26 mai 2010.

<sup>2</sup> L'article R. 4622-15 du code du travail prévoit que la création d'un service médical d'entreprise ou d'établissement est soumise à l'agrément préalable du directeur régional du travail. L'agrément doit être renouvelé tous les cinq ans.

Il a ajouté que la réforme sera articulée, dans son contenu et son calendrier, avec celle des retraites, en ce qui concerne la pénibilité et l'emploi des seniors.

La mission prend acte de la volonté du ministre mais fait observer que la réforme de la médecine du travail a déjà été annoncée, puis reportée. Au mois de janvier, le prédécesseur d'Eric Woerth, Xavier Darcos, avait en effet affirmé qu'un texte serait examiné par le Parlement avant l'été. La mission constate que le contenu de la réforme des retraites a été dévoilé au mois de juin mais qu'il ne s'est accompagné d'aucune annonce concernant la médecine du travail.

La mission rappelle également que les partenaires sociaux ont négocié sur la réforme de la médecine du travail, de janvier à septembre 2009, mais ont échoué à trouver un accord. Organisations patronales et syndicales se sont affrontées, notamment, sur l'espacement des visites médicales obligatoires, la réforme du régime de l'inaptitude, le financement et la gouvernance des services de santé au travail.

Les réactions des syndicats de médecin du travail confirment que la réforme est peu consensuelle. Le docteur Bernard Salengro a admis que le projet de réforme présente quelques aspects positifs, par exemple la possibilité pour un médecin généraliste d'être formé en alternance à la médecine du travail ou l'obligation pour l'employeur de répondre par écrit aux observations du médecin du travail, ce qui devrait donner plus de poids à leurs recommandations. Mais il a jugé qu'elle risque, dans l'ensemble, d'avoir des effets néfastes : une part des pouvoirs des médecins du travail serait transférée à un directeur nommé par l'employeur, et certaines de ses attributions reviendraient à des infirmiers ou à des médecins généralistes.

La mission est elle aussi réservée sur l'idée de confier à des généralistes des tâches exercées par les médecins du travail, ces derniers étant les seuls formés à l'analyse des liens entre activité professionnelle et santé.

#### • Deux orientations essentielles

Dans l'attente du projet de réforme définitif, la mission souhaite attirer l'attention du Gouvernement sur deux points qui lui paraissent essentiels :

- il est d'abord urgent de **revaloriser la profession de médecin du travail** ; sur ce point, le Gouvernement peut s'appuyer sur les recommandations d'un rapport<sup>1</sup>, qui lui a été remis au mois de mai 2010, et qui formule plusieurs recommandations : renforcer les prérogatives des médecins du travail, valoriser leurs pratiques professionnelles grâce à des recommandations de bonnes pratiques, améliorer la coordination des soins

---

<sup>1</sup> « La santé au travail. Vision nouvelle et profession d'avenir », rapport rédigé par Christian Dellacherie, membre du CESE, Paul Frimat, professeur de médecine du travail à l'université de Lille II et Gilles Leclerc, médecin-conseil, mai 2010.

entre professionnels de santé, sensibiliser employeurs et salariés à la santé au travail... ;

- il est ensuite souhaitable de **conforter l'indépendance** des médecins du travail : à cette fin, la mission est favorable à une gestion paritaire des services de santé au travail, qui pourraient être rattachés aux Carsat ou gouvernés par une structure *ad hoc* ; une telle évolution institutionnelle irait dans le sens de la responsabilisation des partenaires sociaux et mettrait un terme aux doutes récurrents sur l'indépendance des médecins du travail. Se pose également la question de la protection à accorder aux membres des équipes pluridisciplinaires qui ne sont pas médecins du travail ; pour la mission, il ne serait pas cohérent de vouloir renforcer l'indépendance des médecins du travail sans offrir de garanties aux autres professionnels amenés à travailler avec eux.

A cette condition, la pluridisciplinarité peut constituer une réelle avancée. La mission souligne l'apport qui peut être celui des ergonomes, dont l'approche globale des conditions de travail peut aider à concilier efficacité et bien-être des travailleurs.

*e) Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail*

Les CHSCT ont pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Ils veillent à l'observation des prescriptions réglementaires et analysent les conditions de travail et les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés.

L'article L. 4111-1 du code du travail dispose que la constitution d'un CHSCT est obligatoire dans les établissements et les entreprises occupant au moins **cinquante salariés**.

Dans les établissements occupant moins de cinquante salariés, et dans ceux employant plus de cinquante salariés où il n'a pas été possible de créer un CHSCT pour cause de carence de candidatures, les **délégués du personnel** exercent les attributions du CHSCT et disposent des mêmes moyens que les membres des comités.

L'inspecteur du travail peut imposer la création d'un CHSCT quand cette mesure lui paraît nécessaire, notamment en raison de la nature des travaux effectués dans l'établissement, de l'agencement ou de l'équipement des locaux.

Les entreprises de moins de cinquante salariés ont la possibilité de se grouper sur le plan professionnel ou interprofessionnel pour créer un CHSCT. Dans les établissements occupant plus de cinq cents salariés, plusieurs comités peuvent être créés. Dans les entreprises comportant des établissements distincts, il sera constitué un CHSCT par établissement.

Le CHSCT est **consulté** avant toute décision d'aménagement importante modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, notamment les décisions de transformation des postes de travail, le changement d'outillage, de produits ou de l'organisation du travail, et lors de l'introduction de nouvelles technologies. Il est également consulté sur les documents se rattachant à sa mission, notamment le règlement intérieur.

Indépendamment des consultations obligatoires, il peut se prononcer sur toute question de sa compétence dont l'employeur, le comité d'entreprise et les délégués du personnel le saisissent.

Il doit être **associé** à la recherche de solutions relatives à l'organisation matérielle du travail (charge de travail, rythme, pénibilité des tâches, élargissement et enrichissement des tâches...), à l'environnement physique du travail (température, éclairage, aération, bruit, poussières, vibrations...), à l'aménagement des lieux de travail, des postes de travail, à la durée et aux horaires de travail (travail de nuit, travail posté). Il devra également étudier l'incidence de l'introduction de toute technologie nouvelle sur les conditions de travail dans l'établissement. Au besoin, s'il l'estime nécessaire, il peut s'adresser à des experts agréés<sup>1</sup>.

Le CHSCT comprend obligatoirement :

- l'**employeur** (ou son représentant) qui en est le président ;
- une **délégation du personnel**, dont les membres sont désignés par les membres élus du comité d'entreprise et les délégués du personnel ;
- le ou les **médecins du travail** chargés de la surveillance médicale du personnel et le responsable du service de sécurité et des conditions de travail ou, à défaut, l'agent chargé de la sécurité et des conditions de travail s'il existe.

A titre consultatif et occasionnel, le CHSCT peut faire appel au concours de toute personne de l'établissement qui lui paraîtrait qualifiée.

L'inspecteur du travail et le représentant du service prévention de la Carsat sont invités à toutes les réunions du CHSCT.

#### • **Une institution à mieux valoriser**

La première recommandation est certainement de veiller à ce que les CHSCT soient mis en place partout où la loi en fait aujourd'hui obligation, ce qui n'est pas toujours le cas. L'actuelle prise de conscience concernant les problèmes de santé et de sécurité au travail devrait contribuer à lever certaines réticences, mais la vigilance de l'inspection du travail est également de mise.

---

<sup>1</sup> Article L. 4614-12 du code du travail.

Pour renforcer l'institution, plusieurs mesures peuvent être envisagées :

- **prévoir une élection directe de ses membres** : cette mesure donnerait plus de visibilité au CHSCT et accroîtrait sa légitimité ; elle donnerait régulièrement l'occasion aux salariés de s'informer et de débattre sur les questions de santé et de sécurité au travail ;

- **augmenter ses moyens d'action**, par exemple en accordant aux élus des délégations horaires plus importantes ou en dotant le comité d'un budget propre ;

- **mieux former les élus** au CHSCT, notamment sur les nouveaux risques pour la santé psychologique des salariés.

Dans les grandes entreprises, la création d'un « comité central d'hygiène de sécurité et des conditions de travail » ou d'un « CHSCT de groupe », à l'instar du comité central d'entreprise ou du comité de groupe, pourrait permettre d'aborder à un niveau adéquat des problèmes de santé au travail qui ne peuvent être traités complètement à l'échelle d'un établissement. Cette nouvelle instance serait composée de délégués des CHSCT d'établissement et aurait un rôle subsidiaire par rapport aux CHSCT d'établissements.

La mission rappelle qu'une négociation est en cours sur la réforme des institutions représentatives du personnel (IRP). C'est bien sûr dans ce cadre que la réforme du CHSCT doit d'abord être discutée.

Dans le secteur public, la mission souhaite une mise en œuvre rapide de l'accord conclu en 2009 sur la santé et la sécurité au travail, qui prévoit de généraliser les CHSCT. Il convient de veiller à ce que ces structures jouent un rôle effectif et soient régulièrement réunies.

#### **4. Repérer et accompagner les salariés en souffrance**

La mission privilégie une démarche de prévention du mal-être au travail, reposant principalement sur des actions touchant au management et à l'organisation des entreprises. Une prise en charge individuelle des salariés en souffrance est néanmoins indispensable, dans la mesure où aucun dispositif de prévention ne peut permettre d'éliminer tous les risques.

##### *a) Repérer*

Les recommandations formulées par la mission sont de nature à favoriser une meilleure détection des salariés en souffrance. Une formation systématique des managers à la santé au travail, la nomination de responsables RH de proximité, la réhabilitation du collectif, l'ouverture d'espaces de discussion devraient permettre d'éviter que des salariés ne souffrent en silence, sans attirer l'attention de leur hiérarchie ou de leurs collègues, et en viennent, dans les cas les plus graves, à commettre l'irréparable.

Les grandes entreprises ont parfois recours à la technique du « *whistleblowing* »<sup>1</sup> : elles mettent en place des dispositifs internes qui permettent à un salarié de dénoncer sans risque des comportements fautifs dont il serait témoin ou victime. Il serait concevable que les PME se dotent de dispositifs analogues, en ayant recours aux services d'une sorte de « médiateur » externe.

La mission met en garde cependant contre le risque qu'un dispositif de dénonciation anonyme favorise des accusations calomnieuses. Il lui paraît préférable de chercher à établir dans les entreprises un climat de confiance tel qu'il laisse la liberté à un salarié victime ou témoin d'agissements fautifs de se plaindre auprès de sa hiérarchie, de rechercher l'appui d'un élu du personnel ou d'un délégué syndical, voire de saisir l'inspection du travail.

#### *b) Accompagner*

Les médecins du travail, et les équipes pluridisciplinaires qui les entourent, ont bien sûr un rôle déterminant à jouer pour apporter un soutien aux salariés. Mais la responsabilité des **médecins de ville** ne saurait non plus être négligée : bien souvent, un salarié qui souffre ne songera pas à consulter le médecin du travail et se tournera vers son médecin traitant. Il serait souhaitable, pour cette raison, de sensibiliser davantage les médecins, au cours de leur formation initiale ou continue, aux questions de santé au travail, afin qu'ils fassent plus facilement le lien entre une pathologie et les conditions de travail.

La mission encourage également les grandes entreprises et les administrations à développer les **dispositifs d'écoute**, qui permettent aux salariés de s'exprimer et de recevoir un accompagnement psychologique. L'entreprise SFR, qui emploie 9 000 salariés en France, a mis en place une cellule d'écoute, ouverte vingt-quatre heures sur vingt-quatre, qui reçoit entre cinq et dix appels par semaine.

### **5. Adapter les règles de la prise en charge par la branche AT-MP ?**

Outre sa fonction de prévention, évoquée précédemment, la branche AT-MP est chargée d'indemniser le préjudice subi par les personnes victimes d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle.

La branche prend faiblement en compte les accidents ou les pathologies résultant du stress ou d'autres troubles psychosociaux. Des évolutions ont cependant eu lieu, qui ont permis de reconnaître des suicides comme accidents du travail. Une charte consacrée au thème « acte suicidaire et accident du travail » a été publiée par la branche en 2008 ; une caisse primaire reconnaît que le suicide est un accident du travail s'il est survenu pendant le

---

<sup>1</sup> Ce terme anglais désignait à l'origine le fait pour un policier de souffler dans son sifflet.

temps de travail et sur le lieu de travail, et s'il n'y a pas d'éléments médicaux ou administratifs qui démontrent que le suicide est totalement étranger au travail. Si la présomption d'imputabilité du suicide au travail ne joue pas quand celui-ci survient en dehors de temps ou du lieu de travail, la preuve de cette imputation peut néanmoins être apportée.

Faut-il aller plus loin et compléter les tableaux des maladies professionnelles, afin de faciliter, par exemple, l'indemnisation d'un salarié tombé en dépression à cause d'une situation de harcèlement ou celle d'un salarié victime d'une crise cardiaque à la suite d'un stress chronique ?

La mission a été sensible à l'argument avancé par Stéphane Seiller, directeur des risques professionnels de la Cnam, qui a jugé peu réaliste d'envisager d'établir un tableau des maladies professionnelles liées aux risques psychosociaux, en raison du caractère complexe et multifactoriel de ces pathologies. Il paraît très difficile de distinguer la part respective des facteurs professionnels et des facteurs personnels dans le déclenchement de ces pathologies.

Une exception pourrait cependant être envisagée, en suivant l'exemple du Danemark qui a reconnu le stress post-traumatique comme maladie professionnelle. Cette pathologie, qui apparaît après qu'un individu a subi un traumatisme, peut être facilement reliée à un événement survenu dans le cadre professionnel. Un employé de banque qui souffre d'angoisses et d'insomnies après un braquage devrait pouvoir faire reconnaître facilement le caractère professionnel de sa maladie<sup>1</sup>.

Il existe, par ailleurs, une procédure complémentaire de reconnaissance des maladies professionnelles qui permet de reconnaître comme maladie professionnelle des pathologies qui ne sont pas répertoriées dans les tableaux ou qui ne répondent pas à toutes les conditions qu'ils fixent. L'instruction est assurée par un comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP) composé d'un médecin conseil de la sécurité sociale, d'un médecin inspecteur du travail et d'un praticien hospitalier.

Chaque année, environ cinq cents demandes sont déposées pour obtenir la reconnaissance comme maladie professionnelle de troubles psychologiques. Mais elles n'aboutissent à une reconnaissance que dans une trentaine de cas seulement.

Ce très faible taux de succès s'explique par les conditions restrictives qui doivent être remplies pour qu'une pathologie soit reconnue comme maladie professionnelle dans le cadre de la procédure complémentaire : d'abord, il appartient au malade d'établir le lien de causalité entre la pathologie et son travail ; ensuite, son état doit être stabilisé ; enfin, le malade

---

<sup>1</sup> La mission a recueilli sur son blog le témoignage d'un responsable d'agence bancaire traumatisé après avoir subi deux hold-ups et licencié par son employeur après un avis d'inaptitude à exercer les métiers de la banque.

doit être atteint d'un taux d'incapacité d'au moins 25 %, ce qui est un pourcentage élevé.

Ainsi, sur les cinq cents dossiers déposés chaque année, seuls 17,5 % sont réellement examinés par un comité régional ; les autres sont écartés d'emblée parce qu'ils ne remplissent pas l'une ou l'autre de ces conditions.

Afin de faciliter la reconnaissance des maladies psychologiques comme maladies professionnelles, ces critères pourraient être assouplis, par exemple en abaissant le taux d'incapacité exigé pour prétendre à la procédure de reconnaissance complémentaire.

\*

\* \*

La mission espère que ces propositions et recommandations contribueront à nourrir le débat sur le bien-être au travail et qu'elles recevront une mise en œuvre rapide. La mission est convaincue que **le bien-être n'est pas un obstacle à l'efficacité économique** mais que les deux vont au contraire de pair : des salariés qui souffrent, qui ne se sentent pas respectés, qui ne sont pas fiers de leur travail, ne sont guère susceptibles d'être investis dans leur travail et ne donneront pas le meilleur d'eux-mêmes. A l'heure où un allongement de la durée d'activité est envisagé, le bien-être au travail est plus que jamais d'actualité.



## **RÉCAPITULATIF DES PRINCIPALES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA MISSION**

### **• Code du travail**

1. Faire figurer explicitement dans le code une disposition prévoyant que l'organisation du travail et les méthodes de gestion ne doivent pas mettre en danger la sécurité et la santé des travailleurs, ni porter atteinte à leurs droits et à leur dignité.

2. Préciser que l'employeur, qui a l'obligation d'évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, doit aussi prendre en compte la charge psychosociale du poste de travail.

### **• Management**

3. Former systématiquement les managers à la gestion d'équipe et leur donner un socle minimum de compétences en matière de santé et de sécurité au travail.

4. Revenir aux fondamentaux du management, en redonnant toute leur place aux comportements individuels, au détriment des procédures préétablies.

5. Renforcer les collectifs de travail, en intégrant une dimension collective dans l'évaluation des personnels, en ouvrant des espaces de concertation avec les travailleurs ou encore en mettant en place un dispositif d'intéressement.

6. Pour inciter les directions à œuvrer pour le bien-être de leurs collaborateurs, faire dépendre une part de la rémunération variable des managers d'indicateurs sociaux et de santé.

7. Faire bénéficier les PME et TPE d'une attention particulière, notamment en mobilisant les partenaires sociaux au niveau des branches ou au niveau territorial.

### **• Acteurs de la prévention des risques professionnels**

8. Mieux faire connaître, notamment auprès des petites entreprises, l'action de l'INRS, des Carsat ou du réseau Anact/Aract.

9. Veiller à ce que la réforme annoncée des services de santé au travail contribue à revaloriser le métier de médecin du travail, à conforter leur indépendance, en s'orientant vers une gestion paritaire, et promeuve la pluridisciplinarité.

10. Dans le respect de la négociation en cours entre les partenaires sociaux en vue d'une réforme des institutions représentatives du personnel (IRP), rechercher les moyens de renforcer les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) : élection directe de leurs membres, délégations horaires plus importantes, meilleure formation des élus, création de CHSCT « centraux » dans les grandes entreprises.

### **• Accompagnement des salariés en souffrance**

11. Développer les dispositifs d'écoute qui permettent aux salariés de s'exprimer et de bénéficier, le cas échéant, d'un soutien psychologique.

12. Sensibiliser à la santé au travail les médecins de ville, vers qui les salariés se tournent souvent spontanément, afin qu'ils fassent plus facilement lien entre une pathologie et les conditions de travail.

### **• Prise en charge par la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la sécurité sociale**

13. Etudier 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.



## TRAVAUX DE LA MISSION D'INFORMATION

### I. EXAMEN DU RAPPORT PAR LA MISSION

*Réunie le mardi 6 juillet sous la présidence de Jean-Pierre Godefroy, président, la mission d'information procède à l'examen du rapport de la mission.*

*Jean-Pierre Godefroy, président. - Nous sommes réunis aujourd'hui pour examiner le projet de rapport de la mission d'information sur le mal-être au travail, qui a commencé ses travaux il y a maintenant près de six mois.*

*Avant de donner la parole à notre rapporteur, je souhaitais vous indiquer que nous avons organisé, au total, trente-six auditions ou tables rondes, qui nous ont permis de rencontrer plusieurs dizaines d'interlocuteurs, venus d'horizons très variés.*

*Nous avons également effectué deux déplacements sur le terrain. Le premier, le 25 mars dernier, s'est déroulé au Technocentre de Renault à Guyancourt ; vous le savez, plusieurs suicides se sont produits sur ce site et nous souhaitons mieux en comprendre les raisons et prendre connaissance des actions engagées par l'entreprise pour améliorer la situation. Ce déplacement fut, à mon avis, très instructif, dans la mesure où les informations qui nous ont été données étaient précises et détaillées ; on peut cependant regretter de n'avoir pu visiter l'ensemble du site ni rencontrer directement des salariés.*

*Le second déplacement, le 8 juin, nous a menés dans un centre d'appels de France Telecom, situé à Ivry-sur-Seine ; cette entreprise est devenue, aux yeux de beaucoup de Français, le symbole du mal-être au travail et il était important que nous nous rendions compte par nous-mêmes de la situation et que nous rencontrions ses dirigeants. Nous avons pu échanger directement avec les salariés et avons entendu les points de vue complémentaires de la direction et des organisations syndicales. Si des efforts ont été accomplis, à l'évidence, pour rendre le travail plus agréable dans les centres d'appels, il demeure que le métier de téléopérateur reste psychologiquement exigeant et offre très peu de perspectives de carrière.*

*Ces précisions étant apportées, je cède la parole à Gérard Dériot, qui va nous présenter ses conclusions, puis nous ouvrirons le débat.*

**Gérard Dériot, rapporteur.** - *Au terme de nos travaux, il est d'abord possible d'établir un diagnostic : à l'évidence, le mal-être au travail progresse dans notre pays, même s'il n'est pas une spécificité française. Il touche tous les secteurs d'activité, les employés comme les cadres sans oublier les chefs d'entreprise.*

*Plus d'un salarié sur cinq se plaint de devoir gérer une charge de travail excessive et 30 % déclarent être victimes d'agressions verbales ou souffrir de conflits de valeurs, c'est-à-dire de l'obligation d'accomplir dans leur travail des choses qu'ils désapprouvent.*

*De son côté, l'INRS a cherché à évaluer le coût économique du stress et constate également que le phénomène serait en progression. Sa première estimation, en 2002, faisait état d'un coût compris entre 830 millions et 1,6 milliard d'euros. L'actualisation effectuée en 2009 a abouti à un résultat compris, a minima, entre 2 et 3 milliards d'euros.*

*Les statistiques de la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) de la sécurité sociale révèlent également, depuis plusieurs années, une augmentation préoccupante du nombre de cas de troubles musculo-squelettiques (TMS), qui sont typiquement des pathologies de surcharge. En ce qui concerne les suicides, la branche ne collecte les données que depuis 2007, ce qui ne permet pas d'avoir beaucoup de recul. Il n'en reste pas moins vrai que c'est la médiatisation des suicides survenus dans de grandes entreprises, comme France Telecom ou Renault, qui a fait de la question du mal-être au travail un véritable problème de société.*

*Comment expliquer l'ampleur prise par ce phénomène ? Il est, pour partie, la conséquence de la recherche de la performance à tout prix, qui met les salariés sous pression et qui s'accompagne de l'apparition de nouvelles formes de taylorisme.*

*Cette évolution est particulièrement sensible dans le secteur des services, qui emploie plus des deux tiers des actifs. Il avait été longtemps épargné par cette méthode d'organisation du travail, qui vise à augmenter la productivité en spécialisant les tâches et en éliminant les gestes inutiles : ce n'est plus vraiment le cas aujourd'hui. L'exemple des centres d'appels est, sur ce point, parlant : les salariés doivent suivre un script préétabli, leurs tâches sont répétitives, le respect des procédures est soumis à un contrôle permanent et les salariés se voient généralement assigner des objectifs de rendement élevés.*

*Par ailleurs, plus de 70 % des salariés sont aujourd'hui au contact du public, soit physiquement soit par téléphone, et cette proportion augmente. Or, cela accroît le risque d'être victime d'agressions ou d'incivilités : les agents publics sont souvent en première ligne, mais c'est également le cas de nombreux salariés du secteur privé.*

*La recherche de la performance n'est cependant pas nouvelle et elle ne saurait donc expliquer à elle seule le malaise actuel. Un autre élément d'explication est à trouver dans l'isolement croissant des salariés.*

*Autrefois, le mal-être au travail était pris en charge par des collectifs qui assuraient solidarité et entraide. Or, l'individualisation des rapports de travail, la chasse aux « temps morts », la sous-traitance en cascade, le développement des outils de communication électroniques qui, à la fois, connectent et isolent, pour ne citer que ces principaux facteurs, ont affaibli les collectifs de travail et laissent, trop souvent, les salariés seuls face à leur souffrance. Vécue sur le mode de l'échec individuel, cette souffrance tend à être analysée en termes psychologiques, même lorsqu'elle trouve son origine dans des problèmes très concrets d'organisation ou de management.*

*Un troisième facteur explicatif réside dans la perte de sens du travail. La souffrance apparaît lorsque les salariés ne comprennent plus les objectifs qui leur sont assignés ou lorsqu'ils ont le sentiment que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur. La distance croissante entre les dirigeants et leurs subordonnés est source d'incompréhensions : cette distance peut être géographique, dans les grands groupes, mais elle peut résulter aussi d'une méconnaissance, par les managers, des métiers de leurs collaborateurs, ce qui les empêche de fixer des objectifs réalistes et de prendre la mesure des efforts accomplis.*

*Par ailleurs, il est dans notre culture française de valoriser la satisfaction du travail bien fait : cet aspect subjectif cadre mal avec les méthodes d'évaluation actuelles, d'origine anglo-saxonne, qui apprécient le travail à partir de grilles exhaustives mesurant notamment le « savoir-être ». S'y ajoute, dans le secteur public, une inquiétude spécifique quant à l'avenir des valeurs du service public.*

*Enfin, deux facteurs aggravent le sentiment de mal-être au travail : le stress des transports et la « double journée » des femmes. En outre, l'attachement des Français à l'idée de carrière, combiné à la peur du chômage, fait que beaucoup de salariés hésitent à quitter leur entreprise quand ils s'y sentent mal, ce qui n'est pas forcément le cas dans d'autres pays étrangers.*

*Avant de proposer des solutions, il nous faut dresser le bilan des nombreuses initiatives qui ont été prises depuis que le thème du mal-être au travail s'est imposé dans le débat public.*

*Comme vous le savez, les partenaires sociaux ont conclu, en juillet 2008, un accord sur le stress au travail, puis, en mars 2010, un accord sur le harcèlement et la violence au travail. Ces accords rappellent la responsabilité de l'employeur et formulent des préconisations.*

*Le Gouvernement a également pris des initiatives. En octobre 2009, l'ancien ministre du travail, Xavier Darcos, a lancé un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail. Il a notamment demandé aux 1 500 entreprises*

*employant plus de mille salariés d'ouvrir, avant le 1er février 2010, des négociations sur le stress, afin de décliner l'accord interprofessionnel de 2008.*

*Le 18 février, trois listes, rouge, orange et verte, ont été rendues publiques : elles classaient les entreprises en fonction de l'état d'avancement de ces négociations. Cette méthode, qui misait sur la pression de l'opinion et des médias pour inciter les entreprises à agir, a été vivement critiquée, à tel point que les listes orange et rouge ont été retirées des pages internet dès le lendemain, d'autant que des erreurs entachaient leur crédibilité. Il ne faut pas y attacher, à mon avis, une importance excessive : il suffit, après tout, pour figurer sur la liste verte, d'avoir conclu un accord mais aucune exigence n'est posée concernant son contenu.*

*Le ministre Eric Woerth, quand nous l'avons auditionné, nous a donné des indications sur le deuxième plan Santé au travail, qui couvre la période 2010-2014. La prévention des risques psychosociaux est un des axes majeurs de ce plan qui prévoit, notamment, de mettre en place des indicateurs statistiques nationaux, de diffuser des outils d'aide à la prévention, de favoriser la mise en place d'actions d'information et d'outils de diagnostic, de prendre en compte la prévention des risques psychosociaux à l'occasion des processus de restructuration des entreprises et de développer la formation des acteurs de l'entreprise.*

*En novembre 2009, un accord sur la santé et la sécurité au travail a été signé, pour la première fois, dans la fonction publique. Il prévoit de porter une attention toute particulière aux risques psychosociaux. Un plan national de lutte contre ces risques va être défini et décliné localement.*

*Enfin, je rappelle que des employeurs, privés ou publics, ont pris des initiatives, en particulier lorsque des drames se sont produits dans certaines de leurs unités. Le rapport présente ainsi, pour donner quelques exemples, les mesures mises en œuvre par PSA Peugeot Citroën, par Renault, sur le site du Technocentre, et par France Telecom.*

*J'en arrive aux propositions et recommandations que nous pourrions formuler. Nous devons nous attacher, je pense, à prolonger et conforter les nombreuses actions engagées.*

*Sur le plan juridique, le code du travail prohibe le harcèlement, sexuel ou moral, et impose déjà à l'employeur de prendre « les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Cette obligation est formulée en termes très généraux et gagnerait sans doute à être précisée. Nous pourrions, par exemple, ajouter dans le code une disposition qui indiquerait que l'organisation du travail et les méthodes de gestion mises en œuvre par l'employeur ne doivent pas mettre en danger la sécurité des travailleurs, porter une atteinte sérieuse à leur santé ni compromettre leurs droits et leur dignité. Nous pourrions également mentionner la charge psychosociale du poste de travail parmi les risques que*

*l'employeur a l'obligation d'évaluer, en application de l'article L. 4121-3 du code du travail.*

*Ces deux compléments ne créeraient pas d'obligations nouvelles à la charge des employeurs en matière de santé et de sécurité mais ils auraient le mérite de préciser les textes et de marquer la volonté du législateur que ces questions fassent l'objet d'une vigilance accrue. Ils auraient aussi une vertu pédagogique, en attirant l'attention des employeurs sur ces risques émergents.*

*Le rapport formule ensuite des recommandations en matière de management, la première portant sur la formation. Les cadres gagneraient à être mieux formés à la gestion d'équipes et à disposer d'un socle minimum de connaissances sur la relation entre santé et travail. Je signale, à ce sujet, qu'un réseau francophone de formation en santé au travail a été lancé, en septembre 2009, à l'initiative des ministères du travail et de l'enseignement supérieur. Il vise à fédérer les compétences de plusieurs organismes publics, organisations professionnelles, centres de formation et entreprises. Sa première tâche va consister à élaborer un référentiel de compétences en santé au travail, ayant vocation à être diffusé auprès des entreprises et des écoles de management.*

*La deuxième recommandation consisterait à revenir aux fondamentaux du management, ce qui implique de redonner toute leur place aux comportements individuels, au détriment des procédures préétablies, et de corriger certains excès en matière d'individualisation. Sur ce point, je précise que je suis réservé sur l'intérêt des démarches de certification : elles conduisent trop souvent à contrôler le respect formel d'une norme plutôt que de s'attacher aux effets réels des mesures de prévention engagées.*

*J'ajoute que, pour inciter les managers à se préoccuper du bien-être des salariés, une part de leur rémunération variable pourrait dépendre d'indicateurs sociaux et de santé au travail.*

*Enfin, une attention particulière devrait être portée aux très petites entreprises (TPE) et aux PME. Le dialogue social doit jouer ici un rôle essentiel, que ce soit au niveau des branches ou au niveau territorial, afin d'élaborer des plans d'action « clefs en main » dont les entreprises pourraient se saisir.*

*Le troisième volet de nos propositions porte sur les acteurs de la prévention des risques professionnels.*

*Je ne m'attarderai pas sur l'Anact, l'INRS et la direction des risques professionnels de la sécurité sociale, dont le travail utile devrait être encore mieux connu et coordonné. Je souhaite dire un mot, en revanche, de la médecine du travail, qui doit être prochainement réformée. Il s'agit d'une institution en crise, à en juger par le peu d'attractivité de cette profession et les doutes récurrents sur son indépendance vis-à-vis des employeurs. Le projet de réforme est critiqué par les médecins du travail qui craignent, notamment, que certaines de leurs attributions ne soient confiées à des généralistes.*

*Notre commission des affaires sociales aura l'occasion de se prononcer sur cette réforme, qui n'est pas encore connue dans le détail. A ce stade, je propose que la mission défende deux principes essentiels : d'abord, la nécessité de revaloriser la profession de médecin du travail ; ensuite, le renforcement de son indépendance, ce qui pourrait être obtenu par le rattachement des services de santé au travail à une structure paritaire.*

*Le CHSCT est un autre acteur essentiel de la prévention des risques professionnels. Une négociation est en cours sur une éventuelle réforme des institutions représentatives du personnel et nous devrions donc connaître, dans quelques mois, les propositions des partenaires sociaux sur ce thème. Cela ne nous empêche pas de formuler des suggestions de nature à renforcer et revaloriser les CHSCT : la première serait de procéder à l'élection directe de leurs membres, afin de leur donner plus de légitimité et de provoquer des débats réguliers, dans les entreprises, sur la santé et la sécurité au travail ; la deuxième pourrait consister à renforcer leurs moyens d'action, par exemple en augmentant les délégations horaires des élus ; la troisième serait de mieux former les élus au CHSCT, en particulier sur les nouveaux risques pour la santé psychologique des salariés.*

*Lorsque les mesures de prévention ont échoué, la détection et l'accompagnement des salariés en souffrance s'avèrent naturellement indispensables. La création de lignes d'écoute dans les entreprises peut être un instrument utile pour faire bénéficier les salariés d'un premier soutien psychologique. Mais la vigilance de tous les acteurs - managers, collègues, élus du personnel, délégués syndicaux - est requise pour repérer les situations de détresse. En dehors de l'entreprise, une sensibilisation des médecins de ville aux liens entre santé et travail serait utile, dans la mesure où les personnes qui souffrent se tournent souvent plus spontanément vers leur médecin traitant que vers leur médecin du travail.*

*Pour terminer, se pose la question de la réparation des préjudices causés par le stress ou la souffrance au travail. La branche AT-MP de la sécurité sociale indemnise un nombre croissant de victimes de TMS, mais plus rarement les personnes atteintes de maladies psychologiques. Faut-il, dès lors, compléter les tableaux de maladies professionnelles de façon à indemniser plus facilement les victimes de dépression ou d'accidents cardiaques causés par le travail ?*

*La difficulté réside dans le fait qu'il est quasiment impossible de faire la part entre les facteurs professionnels et les facteurs personnels dans le déclenchement de ces pathologies. Une exception pourrait peut-être toutefois être envisagée : celle du stress post-traumatique consécutif à un accident ou à une agression. Il devrait être assez facile d'établir, dans ce cas, le lien de causalité entre un événement lié au travail et l'apparition de la maladie.*

*Il est également envisageable d'assouplir les critères devant être remplis pour qu'une maladie professionnelle soit reconnue par la voie de la*

*procédure complémentaire. Actuellement, je vous rappelle qu'il est exigé un taux d'incapacité d'au moins 25 %, ce qui est un pourcentage élevé.*

*En conclusion, je voudrais souligner que la recherche du bien-être au travail et l'efficacité économique ne sont pas antinomiques ; elles vont, au contraire, de pair puisque des salariés heureux et fiers de leur travail donneront le meilleur d'eux-mêmes. La lutte contre le mal-être au travail est d'autant plus urgente que la perspective d'un allongement de la durée d'activité impose plus que jamais de réduire toutes les formes de pénibilité.*

**Alain Gournac.** - *La détection du mal-être est un des plus graves problèmes à résoudre. Renault ou PSA ont pris des mesures contre le stress mais seulement après que des drames se sont produits. Il faudrait pouvoir détecter bien en amont une éventuelle dégradation du climat dans l'entreprise.*

*Je partage l'analyse du rapporteur quand il dénonce le manque de formation des managers. Dans notre pays, on critique quand cela ne va pas, mais on ne sait pas féliciter lorsque le travail est bien fait.*

*Concernant les médecins du travail, il est effectivement difficile d'être indépendant quand c'est l'entreprise qui vous paye. Il faut donc revaloriser la médecine du travail et la rendre indépendante, sans négliger les liens nécessaires avec les médecins de ville. Je suis par ailleurs favorable à l'élection directe des membres du CHSCT.*

*Il est scandaleux que les conditions de travail poussent certains salariés à des actes désespérés. Il est scandaleux que l'encadrement ne mesure pas les conséquences des consignes qu'il impose à ses subordonnés. Mais j'ai un grand regret, monsieur le rapporteur, c'est que vous ne parliez pas assez de la participation, dont je suis un grand défenseur. La participation mise en place par le général de Gaulle incite le salarié à être solidaire d'une entreprise dans laquelle il se sent lui-même considéré.*

**Dominique Leclerc.** - *Les recommandations du rapport rejoignent celles défendues par la Mecss en matière de pénibilité. La réflexion sur le maintien dans l'emploi devra être approfondie dans les mois à venir.*

**Jacky Le Menn.** - *Sans flagornerie aucune, j'avoue que ce rapport est un des meilleurs que j'ai eu l'occasion de connaître. J'ai tenté de recenser ses principales novations. D'abord, il met l'accent sur les aspects psychosociaux du mal-être au travail, ce qui contribuera à prévenir celui-ci. Il insiste sur la nécessité de recréer du collectif - en réaction contre les excès de l'individualisation du travail - et de revoir la formation des managers. Il préconise de revaloriser la médecine du travail, la perception qu'on en a et sa position sur l'échelle des professions médicales. Il recommande, à juste titre, de conforter les CHSCT. Ce sont les seuls lieux où se rencontrent employeurs, salariés, médecins et inspecteurs du travail, c'est là qu'on peut agir contre le mal-être au travail.*

*Mais je regrette que le rapport n'approfondisse pas davantage la question des TPE et des PME où, souvent, le paternalisme peut masquer le mal-être au travail.*

*J'ai bien aimé votre conclusion selon laquelle bien-être au travail et efficacité économique ne sont pas antinomiques. Il n'est pas plus cher de travailler dans de bonnes conditions car on travaille mieux et avec moins de coûts indirects. Mais cela, il faut parvenir à en convaincre les employeurs.*

*Annie David. - J'ai apprécié moi aussi le contenu de cette mission qui nous a permis de rencontrer des gens divers dont la vision s'appuyait soit sur des études, soit sur un vécu personnel. Je souscris tout à fait au constat du rapport.*

*Cela dit, je regrette le peu de place qu'il accorde à l'incidence des réorganisations d'entreprises et à l'impact psychosocial qu'elles ont sur les salariés, d'autant qu'elles sont de plus en plus fréquentes, et parfois contradictoires. Songez à la situation du technicien qui se retrouve téléopérateur... J'approuve les propositions du rapport mais je serais tentée d'aller plus loin en inscrivant, dans le code du travail, les risques psychosociaux résultant des réorganisations et restructurations.*

*La perte de sens du travail vient de la distance physique entre les salariés et leur management, mais aussi de l'absence d'objectifs partagés, qui ne peuvent exister dans les entreprises lorsque les salaires varient de 1 à 400. Les managers de proximité souffrent eux aussi de l'éloignement de la direction générale : il faudrait leur permettre d'avoir davantage de capacité d'initiative et d'autonomie.*

*Je suis d'accord avec ce qui est recommandé pour les TPE et PME mais je signale que les députés de la majorité viennent de s'opposer à la création de commissions paritaires territoriales, qui auraient pourtant pu apporter un appui précieux aux TPE.*

*J'approuve les propositions sur la médecine du travail mais, là encore, je serais d'avis d'aller plus loin, en la rattachant par exemple au ministère de la santé, mais c'est une proposition à débattre.*

*Je regrette que l'accord national de juillet 2008 sur le stress au travail n'ait pas de déclinaison législative. Les entreprises qui figuraient sur la liste rouge n'avaient même pas conclu d'accord de méthode, ce qui est pourtant peu de chose.*

*Je déposerai une contribution qui, sans contredire les orientations du rapport, proposera d'aller plus loin sur certains points.*

*André Lardeux. - Dans le travail comme en beaucoup d'autres domaines, notre société a oublié le seul combat qui vaille : l'homme.*

*Concernant le code du travail, on nous propose de formuler certaines dispositions plus précisément. Or ce code, deux fois plus gros, par exemple,*

que le code du travail canadien, est déjà un fourre-tout et, à trop le préciser, on risque d'affaiblir la force de ses dispositions.

Le rapporteur recommande de revaloriser la profession de médecin du travail, ce qui passerait sans doute par une hausse de leur rémunération ; il propose aussi une réforme du CHSCT et l'assouplissement des critères pour qu'une maladie professionnelle soit reconnue par la voie de la procédure complémentaire. Le coût de ces mesures a-t-il été évalué ? Certes, comme l'a dit Jacky Le Menn, la prévention permet de faire des économies à long terme, mais, dans l'immédiat, elle a un coût.

**Jean Desessard.** - Le rapporteur a eu raison de soulever les problèmes posés par le taylorisme, par la perte de sens du travail et par le délitement de la solidarité au travail, découlant de la disparition des temps de pause par exemple. Il aurait pu évoquer également la solidarité au sein des organisations syndicales. Je regrette aussi qu'il n'ait pas mentionné l'évolution d'entreprises telles que France Telecom, dont les employés, pénétrés du sens du service public, doivent désormais se plier à des objectifs commerciaux.

De nos jours, beaucoup de Français souffrent au travail : le malaise des salariés de France Telecom et des centres d'appel est l'arbre qui cache la forêt. Cela tient d'abord à l'individualisme ambiant : les gens veulent désormais être personnellement reconnus et n'adhèrent plus à des projets collectifs. En outre, on privilégie aujourd'hui, ce qui nous inquiète beaucoup en tant qu'écologistes, le court terme au lieu de poursuivre des projets dans la durée.

N'oublions pas non plus la concurrence internationale : certaines entreprises françaises, confrontées à des concurrents implantés dans des pays où les normes sociales et environnementales sont moins exigeantes, adoptent des modes de management incompatibles avec le bien-être au travail.

**Sylvie Desmarescaux.** - Je partage l'avis de mes collègues sur la médecine du travail. Je ferai seulement observer à Gérard Dériot, qui semble distinguer la prévention de la détection du mal-être, que l'une ne va pas sans l'autre. Il faudrait également penser aux jeunes qui s'appêtent à entrer dans le monde du travail et sont déjà inquiets, parce qu'ils ont entendu parler de la souffrance au travail et parfois parce qu'ils ont sous les yeux l'exemple de leurs parents.

**Jean-Pierre Godefroy, président.** - Vos propos et ceux de Dominique Leclerc sont complémentaires. J'ai moi-même commencé à travailler à l'âge de quinze ans et il était rassurant d'être pris en charge par un collègue plus ancien qui connaissait les rouages de l'entreprise.

**Annie David.** - Il ne faut pas négliger, de ce point de vue, les problèmes des apprentis.

**Gérard Dériot, rapporteur.** - Malgré quelques divergences bien normales, nous avons travaillé dans un esprit d'ouverture, et je m'en réjouis.

*Comme l'a rappelé Alain Gournac, la participation est évidemment un moyen de reconnaître le travail des salariés et cette question est abordée dans le rapport.*

*Comme l'a suggéré Dominique Leclerc, il faut être attentif aux conditions de travail des seniors car, demain, nous travaillerons plus longtemps. Nous aurons l'occasion d'en parler lors de la réforme des retraites. Les seniors peuvent contribuer à aider les jeunes à mieux s'intégrer dans les entreprises.*

*La situation particulière des TPE est évoquée dans le rapport et il est exact que les députés veulent revenir sur la création des commissions paritaires dans le projet de loi en cours d'examen.*

*Je partage les observations d'Annie David sur les problèmes posés par les réorganisations d'entreprise et l'éloignement entre les salariés et leur encadrement. Il arrive que les technologies de l'information aient pour conséquence paradoxale d'isoler les gens. Le rapport évoque aussi la nécessité de donner plus de liberté aux managers, parfois contraints d'appliquer des procédures préétablies. Quant à la médecine du travail, une réforme est en préparation, qui nous donnera l'occasion d'un débat approfondi.*

*Les listes verte, orange et rouge ont suscité de vives réactions, ce qui était conforme à l'intention du ministère, qui voulait ainsi inciter les entreprises les moins vertueuses à entamer des discussions. Mais il ne fallait pas les mettre à l'index car elles participent à l'activité économique du pays.*

*Pour répondre à l'objection d'André Lardeux, je dirai qu'il est utile d'inscrire dans le code du travail la notion de « troubles psychosociaux », qui n'y figure pas. Il s'agit là d'une proposition précisément circonscrite, cohérente avec les réflexions conduites par la mission. Faire supporter à la branche AT-MP de la sécurité sociale la réparation d'un plus grand nombre de préjudices causés par la souffrance au travail aurait, certes, un coût mais il est difficile à évaluer.*

*Il est possible, pour répondre à Jean Desessard, que la concurrence internationale soit une des sources du mal-être au travail. Mais nous ne pouvons y échapper si nous voulons continuer à vendre des Airbus à l'étranger. La concurrence est un stimulant indispensable de la vie économique, même s'il faut veiller à éviter les dérapages.*

*Sylvie Desmarescaux, enfin, a raison de se soucier des jeunes, dont les problèmes doivent être mis en relation avec ceux que rencontrent les seniors, et de souligner que la détection est aussi une forme de prévention.*

***La mission adopte le rapport à l'unanimité.***

## II. EXAMEN DU RAPPORT PAR LA COMMISSION

Réunie le **mercredi 7 juillet 2010**, sous la **présidence de Muguette Dini, présidente**, la commission entend **Gérard Dériot, rapporteur de la mission d'information sur le mal-être au travail**.

**Gérard Dériot, rapporteur**, présente les grandes lignes du rapport de la mission.

**Muguette Dini, présidente**. - Je remercie le président et le rapporteur pour ce travail qui reflète avec fidélité ce qui est ressorti des nombreuses auditions organisées par la mission.

**Claude Jeannerot**. - Je partage en tout point le diagnostic établi par le rapporteur. Il serait toutefois intéressant de mettre en parallèle le phénomène du mal-être au travail avec le mal de vivre qui s'exprime dans la vie quotidienne. Les deux sont étroitement liés dans la mesure où la sphère professionnelle n'est pas déconnectée de la sphère privée.

A l'évidence, l'individualisation croissante de nos sociétés est en grande partie responsable du malaise actuel. Les méthodes de management sont sans doute également en cause. A ce sujet, que faut-il entendre par « méthodes d'évaluation anglo-saxonnes » ? Des exemples pourraient-ils être donnés ?

Par ailleurs, la réserve formulée par le rapport à propos des démarches de certification mérite certainement d'être nuancée. En effet, ce ne sont pas les procédures de certification qui sont critiquables en tant que telles, mais l'usage qui en est fait. Dans leur principe, celles-ci demeurent pertinentes puisqu'elles ont vocation à garantir le respect de normes et donc un résultat en termes de service rendu aux usagers.

Sachant que le phénomène du mal-être au travail s'explique aussi par le délitement des collectifs de travail et par la perte d'audience des syndicats, ne pourrait-on pas formuler une recommandation tendant à promouvoir le fait syndical ? Davantage de participation syndicale permettrait sans doute de recréer du lien entre les salariés.

**André Lardeux**. - Le mal-être au travail est révélateur d'une crise de la société : depuis trente-cinq ans, date du premier choc pétrolier, le modèle social français est en crise car il n'a pas su s'adapter aux mutations économiques mondiales. La forte consommation de psychotropes en France -

*sujet qu'il sera nécessaire d'approfondir un jour - montre combien le malaise est profond.*

*S'agissant de la proposition visant à compléter et préciser le code du travail, il faut être vigilant à ce qu'une telle mesure ne produise pas d'effets pervers et ne se retourne pas contre les salariés eux-mêmes. La prévention de certains risques qui ne sont pas mentionnés dans le code pourrait en effet être négligée.*

*Enfin, il faut garder à l'esprit que toutes les recommandations relatives à la médecine du travail et aux CHSCT représentent un coût financier non négligeable, du moins à court terme. En outre, faire prendre en charge par la branche AT-MP les préjudices causés par le stress ou la souffrance au travail n'est guère raisonnable car celle-ci a déjà du mal à assumer ses dépenses actuelles. N'oublions pas que le déficit de la branche est de 600 millions d'euros !*

***Jacky Le Menn.** - Le rapport met à juste titre l'accent sur les risques psychosociaux et sur la nécessité de recréer les collectifs de travail. Il est important d'insister sur les valeurs et le sens du travail, notamment dans le service public, ainsi que de rappeler l'existence de facteurs aggravants tels que le stress des transports et la « double journée » des femmes.*

*La reconnaissance du stress post-traumatique constituerait une réelle avancée : plusieurs des personnes auditionnées ont en effet expliqué que le stress ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise, mais qu'il perturbe la vie quotidienne des salariés. Il est également indispensable de revoir la formation initiale des managers. Force est de constater qu'actuellement, la plupart d'entre eux ne connaissent pas suffisamment le métier des personnes qu'ils encadrent.*

*La revalorisation du métier de médecin du travail est elle aussi indispensable. Il ne s'agit pas seulement de revoir leur niveau de rémunération, mais aussi d'accorder plus de reconnaissance à cette profession et de garantir son indépendance. Quant aux CHSCT, les conforter dans leur action de prévention des risques professionnels est une proposition pertinente.*

*Toutes ces préconisations sont, certes, un peu coûteuses à court terme, mais en mettant l'accent sur la prévention, elles contribueront, en définitive, à limiter le nombre de salariés victimes de maladies professionnelles et donc les coûts y afférents. Comme l'a très bien dit le rapporteur en conclusion, le bien-être au travail et l'efficacité économique ne sont pas antinomiques, au contraire.*

***Annie David.** - La mission a organisé des auditions nombreuses et variées, au cours desquelles sont intervenus aussi bien des professionnels de santé, que des salariés, des employeurs ou des experts. Le rapport fait parfaitement ressortir la richesse de ces échanges. Il ne s'attarde toutefois pas suffisamment sur le lien entre les restructurations survenues dans certaines*

*entreprises, consécutives à la mondialisation de l'économie, et l'aggravation du phénomène du mal-être au travail. Cependant, j'ai été agréablement surprise par les propositions présentées, en particulier celles relatives à la revalorisation de la médecine du travail et au renforcement du rôle de prévention des CHSCT.*

*Le sujet du mal-être au travail appelle, par ailleurs, trois remarques :*

*- l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail aurait sans doute mérité d'être transposé sur le plan législatif ;*

*- il est regrettable que les négociations sur la pénibilité n'aient pas abouti et que le dossier soit aujourd'hui au point mort ;*

*- sur le plan à la fois juridique et symbolique, il est important que le code du travail fasse référence à l'organisation du travail et aux méthodes de gestion comme étant susceptibles de mettre en danger la santé et la sécurité des travailleurs.*

**Yves Daudigny.** - *Je partage le constat dressé par le rapporteur mais je souhaite avoir des éclairages complémentaires concernant le phénomène du mal-être au travail dans la fonction publique. Certes, les fonctionnaires ne subissent pas, ou très peu, de stress lié à la possibilité de perdre leur emploi, comme c'est le cas pour les salariés du privé, mais ils ne sont pas pour autant à l'abri des risques psychosociaux.*

*Ainsi, la mise en œuvre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) et les restructurations qui en découlent pour les services de l'Etat, notamment pour les directions départementales de l'équipement (DDE) et les directions départementales de l'agriculture (DDA), sont à l'origine d'un sentiment de mal-être chez les personnels concernés. Dans la fonction publique territoriale également, le malaise est perceptible, comme en témoigne l'augmentation du nombre d'arrêts maladie. Le stress dans la fonction publique a-t-il des causes spécifiques ou est-il le reflet d'un mal-être plus global de la société ?*

**Sylvie Desmarescaux.** - *Je me félicite que des entreprises aient pris des initiatives après la survenance de drames humains mais je regrette qu'il ait fallu en arriver là pour agir. Ne pourrait-on pas intervenir plus en amont pour éviter que de telles situations ne se reproduisent ? En particulier, ne faudrait-il pas mettre en place des actions de prévention en direction des jeunes qui, dès leur entrée sur le marché du travail, sont confrontés au stress professionnel ? A ce sujet, les auditions des représentants des grandes écoles ont été très décevantes, ceux-ci n'ayant apparemment pas pris la mesure du problème ni exprimé de véritable volonté d'agir.*

**Isabelle Debré.** - *Comment revaloriser la profession de médecin du travail, les enjeux n'étant pas seulement financiers ? Quelles sont les préconisations du rapporteur en la matière ? Par ailleurs, sait-on si le mal-être au travail est plus perceptible dans les PME-TPE que dans les grands groupes ? Enfin, en tant que représentante du Sénat au conseil*

*d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié (Copiesas), j'ai eu connaissance d'études et de rapports - dont celui de notre collègue Alain Gournac - montrant que les mécanismes de participation et d'intéressement aux résultats de l'entreprise ont un effet positif sur l'ambiance de travail et sur l'implication des salariés. A-t-on pu mesurer ce phénomène et le rapport en fait-il mention ?*

**Raymonde Le Texier.** - *Je me réjouis de l'excellente entente qui a régné entre le président et le rapporteur de la mission, preuve qu'il est possible de dépasser les clivages partisans, comme ce fut ainsi le cas lors des travaux de la mission sur les politiques en faveur des jeunes que j'ai présidée.*

*L'intérêt de ce rapport réside dans le fait qu'il met en lumière des éléments d'explication objectifs et suscite des interrogations. A sa lecture, il apparaît bien que la question du management est centrale lorsqu'on traite du mal-être au travail. Si les cadres dirigeants avaient davantage le respect de l'autre, on n'en serait sans doute pas là. Les salariés ont un évident besoin de reconnaissance et de considération qui fait terriblement défaut aujourd'hui.*

*Le discours tendant à rapprocher le malaise au travail du malaise de la société en général est dangereux car il pourrait conduire à nier les difficultés spécifiques qui s'expriment dans le monde du travail.*

*La formation des managers est un problème crucial. Il est inquiétant de constater, comme l'a indiqué Sylvie Desmarescaux, que les grandes écoles ne sont pas suffisamment sensibilisées à la nécessité d'agir dans ce domaine. Le système scolaire français exerce sur les enfants une pression pour la réussite, qui est reproduite ensuite dans leur vie professionnelle. L'école ferait mieux de mettre l'accent sur l'attention portée à autrui.*

*Au cours de mon mandat de maire, j'ai été confrontée à des problèmes de stress professionnel au sein des services municipaux. Un bilan social a été effectué et a révélé un taux d'absentéisme particulièrement élevé - 12 % - chez le personnel de restauration alors que, chez le personnel d'entretien - pourtant d'un niveau de formation équivalent -, celui-ci n'était que de 5,5 %. L'explication de cet écart résidait dans les méthodes managériales opposées des chefs de ces deux services : l'un était excessivement directif et méprisant avec ses subordonnés, tandis que l'autre savait au contraire les valoriser et les motiver.*

*S'agissant de la démarche de certification, il ne suffit pas que les dirigeants respectent rigoureusement des normes pour que les problèmes de souffrance au travail disparaissent ; encore faut-il qu'ils adoptent un autre état d'esprit.*

*Le rapport ne fait sans doute pas suffisamment référence à l'actionnariat et à ses effets pervers sur l'organisation du travail. La recherche de la performance à tout prix a en effet pour conséquence de mettre les salariés sous pression et d'engendrer des situations de stress, voire de souffrance.*

*Par ailleurs, force est de constater que les recommandations de la mission relatives au dialogue social, à la médecine du travail, au renforcement des CHSCT ne sont pas véritablement en adéquation avec la ligne gouvernementale actuelle. Nos collègues de la majorité ne vont-ils pas souffrir, à leur tour, de conflits de valeurs ?*

*Enfin, je m'interroge sur le devenir des rapports d'information que nous établissons chaque année. Il est regrettable que ceux-ci, qui ont donné lieu à un travail approfondi et constructif, tombent trop souvent dans l'oubli après leur publication et que leurs recommandations ne soient pas assez prises en compte par les pouvoirs publics.*

**Isabelle Pasquet.** - *Je veux insister sur l'importance de la relation entre salariés et employeurs. Dans l'entreprise dans laquelle j'ai longtemps travaillé, plusieurs mouvements sociaux auraient dû attirer l'attention des dirigeants sur la dégradation des conditions de travail mais ils n'ont pas été pris en considération.*

*Aussi est-il indispensable d'améliorer la relation entre salariés et employeurs et d'instaurer un véritable dialogue afin de prévenir les situations de mal-être au travail. Chez France Telecom par exemple, certains drames auraient sans doute pu être évités si la direction avait tenu compte des remontées de terrain faisant état de la souffrance ressentie par certains salariés.*

**Guy Fischer.** - *Le groupe CRC-SPG avait lui-même souhaité la création de cette mission d'information qui remet aujourd'hui un rapport dont je constate qu'il reçoit un accueil très positif. Il est malheureusement à craindre que celui-ci ne reste lettre morte et ne permette pas de réelles avancées. Le mal-être au travail risque de perdurer si les mentalités des managers n'évoluent pas. Preuve en est, le comportement du patronat au cours des négociations sur la pénibilité, qui n'ont pas abouti. De même, la mise en place de la RGPP s'accompagne de la suppression de milliers de postes et est donc source d'angoisse pour les fonctionnaires, alors que le récent accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique insiste avec raison sur la prévention des risques psychosociaux. Le manque de perspective de carrière, ainsi que le faible niveau des salaires et des pensions de retraite participent d'un sentiment général de mal-être social très perceptible chez nos concitoyens.*

**Anne-Marie Payet.** - *Je regrette que le problème de la consommation d'alcool en entreprise ne soit pas abordé dans le rapport. Des études montrent en effet qu'un lien existe entre la consommation d'alcool sur le lieu de travail et l'apparition de situations conflictuelles. Dans son dernier ouvrage, le journaliste Hervé Chabalier aborde cette question et propose d'interdire la consommation d'alcool dans les entreprises, ce qui permettrait de réduire le nombre d'accidents. Le groupe Toyota, par exemple, a d'ores et déjà inscrit cette interdiction dans le règlement intérieur de son restaurant d'entreprise.*

**Ronan Kerdraon.** - *Je ne suis sénateur que depuis peu et vous me pardonnerez ma naïveté mais je considère que ce rapport d'information illustre parfaitement le rôle que doivent jouer les parlementaires. Dans une période où les hommes politiques ont tendance à être vilipendés, il est important de montrer à l'opinion publique que les sénateurs peuvent contribuer à enrichir le débat public.*

*Le diagnostic formulé met, à raison, l'accent sur l'isolement croissant des salariés. Sur le terrain, on constate que tous les secteurs d'activité sont concernés et que de plus en plus de salariés, notamment des femmes, sont mis sous pression. La perte de sens du travail est elle aussi très perceptible.*

*Certes, la création des lignes d'écoute pour les salariés est une bonne chose, mais il faut surtout agir en amont afin de prévenir les situations de mal-être au travail, qui ne doit pas être confondu avec le mal de vivre dont les ressorts sont différents.*

*L'attitude des représentants des écoles de management témoigne d'une méconnaissance des réalités du monde du travail. Enfin, il faut reconnaître que la médecine du travail est le parent pauvre de la médecine en général. Les médecins du travail ne demandent pas prioritairement une revalorisation salariale mais souhaitent surtout que leur métier soit reconnu à sa juste valeur.*

**Jacqueline Alquier.** - *Le mal-être au travail est une réalité et les entreprises ont, heureusement, dépassé aujourd'hui le stade du déni. Qu'elles soient publiques ou privées, elles sont de plus en plus nombreuses à vouloir progresser dans la prévention des risques psychosociaux. Les recommandations de la mission sur le management et la médecine du travail sont intéressantes, mais ce ne sont pour le moment que des préconisations. Il faudrait qu'elles donnent lieu à des mesures concrètes car il est grand temps d'agir, ce qui pose le problème des moyens financiers et humains de leur mise en œuvre. Par ailleurs, l'aggravation du phénomène du mal-être au travail témoigne avant tout d'un problème sociétal, celui de la toute puissance de la culture du chiffre et de la performance. Il est urgent de remettre l'humain au centre de nos préoccupations.*

**Françoise Henneron.** - *Je crois qu'il est nécessaire d'agir le plus tôt possible, c'est-à-dire dès l'école primaire, en inculquant aux enfants le respect de l'autre. En effet, comment des jeunes, qui vivent dans un climat de violence toujours plus inquiétant, pourront-ils ensuite se comporter en adultes responsables et respectueux d'autrui dans le monde du travail ?*

**Gérard Dériot, rapporteur.** - *Je me félicite que le thème du mal-être au travail suscite un débat si riche. Ronan Kerdraon a raison de souligner qu'au Sénat, et à la commission des affaires sociales en particulier, les parlementaires se parlent et s'écoutent, quelle que soit leur appartenance politique.*

*Pour répondre à Claude Jeannerot, je dirais que le lien entre vie personnelle et vie professionnelle ne peut être éludé mais qu'il ne s'agit pas nécessairement d'un élément déterminant.*

**Claude Jeannerot.** - *Je ne voudrais pas qu'il y ait un malentendu sur mes propos. Je n'ai pas voulu dire que les origines du mal-être étaient extérieures au travail mais seulement que l'être humain forme un tout et qu'il y a forcément des interactions entre vie personnelle et vie professionnelle, l'une influençant l'autre et inversement.*

**Gérard Dériot, rapporteur.** - *Je suis d'accord sur ce point. On observe que la pénibilité au travail a évolué au fil du temps : autrefois, elle concernait surtout les métiers manuels, alors qu'il faut désormais se préoccuper de nouveaux risques à caractère psychosocial.*

*On peut regretter que les politiques de prévention mises en œuvre ne soient pas toujours poursuivies dans la durée, les crédits alloués étant souvent réaffectés vers d'autres priorités. Le mal-être doit être détecté à la source dans les entreprises, celles-ci ayant trop tendance à réagir seulement après des drames. L'élection directe des membres des CHSCT encouragerait la prévention, en favorisant une prise de conscience, par l'ensemble des salariés, de l'importance des questions de santé et de sécurité au travail. Les évolutions, en ce domaine, seront progressives, mais le président du Sénat, qui a été ministre du travail, peut être un relais efficace de nos préconisations. Il avait à l'époque veillé à augmenter significativement le nombre d'inspecteurs du travail et il reste sensible aux questions de santé au travail.*

*Concernant la certification, la mission n'y est pas absolument opposée mais souligne qu'elle conduit souvent, si on l'applique à la lettre, à appliquer des procédures rigides alors qu'il faut préserver une certaine souplesse.*

*Les syndicats peuvent jouer un rôle pour restaurer le sens du collectif, même si on peut douter qu'ils soient en mesure de rassembler l'ensemble du personnel. Une élection directe des membres du CHSCT permettrait, en revanche, à tous les salariés de participer.*

*Pour répondre à André Lardeux, je rappellerai d'abord que les risques psychosociaux ont été au cœur du travail de la mission d'information ; j'estime qu'il ne serait pas illégitime de les mentionner dans le code du travail, dans la mesure où celui-ci fait déjà référence à de nombreux autres types de risques. Enfin, les charges résultant des propositions de la mission doivent être mises en regard des économies et des gains de productivité qu'un plus grand bien-être au travail permettrait d'obtenir. En ce qui concerne plus précisément la branche AT-MP, il faut rappeler que les pathologies qu'elle ne prend pas en charge le sont de toute façon par la branche maladie.*

*Jacky Le Menn a eu raison de mettre l'accent sur la revalorisation de la médecine du travail : celle-ci ne passe pas seulement par une hausse de leur rémunération, mais surtout par un changement du regard porté par les*

*étudiants en médecine sur cette spécialité. Il existe en effet une hiérarchie implicite entre les spécialités et la santé publique se situe tout en bas de l'échelle. La santé au travail est en outre fort peu abordée pendant les études de médecine. Mieux garantir l'indépendance de la médecine du travail serait déjà une manière de lui apporter plus de reconnaissance.*

*Yves Daudigny a raison de poser la question du mal-être dans la fonction publique. C'est un sujet que la mission n'a pas éludé ; les transformations en cours dans le secteur public créent de l'incertitude et suscitent des inquiétudes bien compréhensibles. Les fonctionnaires ne craignent pas de perdre leur emploi mais sont préoccupés par l'évolution de leur métier.*

*Je rejoins Sylvie Desmarescaux lorsqu'elle souligne l'appréhension des jeunes au moment d'entrer sur le marché du travail. L'accueil par un salarié expérimenté, sous la forme d'un tutorat, peut être une manière de les rassurer à leur arrivée dans l'entreprise. Beaucoup de jeunes qui ont appris un métier manuel hésitent à s'installer à leur compte.*

*Pour répondre à la question d'Isabelle Debré sur les TPE et PME, il n'existe pas de statistiques démontrant que le mal-être y est moins répandu mais on peut supposer que tel est effectivement le cas. Dans une petite structure, les rapports humains sont différents et le risque qu'un salarié soit isolé est plus faible. La participation peut effectivement être un moyen efficace de faire partager aux salariés les objectifs de l'entreprise et d'éviter ainsi bien des difficultés.*

*Comme Raymonde Le Texier et Jacqueline Alquier l'ont noté, le management est un problème clé ; nos ingénieurs, pour prendre cet exemple particulièrement parlant, sont très bien formés sur le plan scientifique et technique mais beaucoup moins à la conduite d'équipes. Chez Renault, des managers RH de proximité ont d'ailleurs été nommés pour les seconder. Le rapport mentionne la financiarisation de l'économie, mais gardons-nous de tomber dans l'excès : certes, le rendement financier ne doit pas être le seul objectif, mais les entreprises ont besoin de leurs actionnaires et la France doit rester attractive pour les investisseurs internationaux.*

*Isabelle Pasquet a raison de souligner la nécessité de rapprocher les salariés de leurs dirigeants. La place centrale de l'homme a été trop souvent oubliée du fait de l'accélération du rythme des transformations. L'entreprise doit dégager des bénéfices pour continuer son activité, mais la démarche de prévention doit être toujours présente.*

*Je partage le point de vue de Guy Fisher lorsqu'il explique que les réorganisations dans la fonction publique créent de l'incertitude mais je souligne que des changements sont inévitables. Tout l'enjeu est de les accompagner pour atténuer les inquiétudes qu'ils suscitent.*

*La mission ne s'est pas penchée sur les problèmes de santé publique posés par l'alcool, qui débordaient son champ d'investigation. Mais j'approuve les remarques d'Anne-Marie Payet, tout comme celles de Françoise Henneron sur la violence chez les jeunes.*

*En conclusion, je crois qu'il est indispensable, à l'heure où la mondialisation impose de nouvelles exigences en matière de compétitivité, d'être toujours plus attentif à l'humain et de venir en aide à ceux de nos concitoyens qui connaissent des difficultés.*

***La commission autorise la publication du rapport d'information de la mission.***



## CONTRIBUTION DU GROUPE SOCIALISTE

Le rapport décrit avec précision et clarté les conséquences négatives pour les salariés des mutations des processus de production de biens et services mis en œuvre depuis une vingtaine d'années. La pression mise sur les salariés, la création d'une concurrence entre eux au lieu de la valorisation du travail d'équipe, l'imposition d'objectifs inatteignables qui met le salarié en situation d'échec, la perte de sens allant jusqu'à la contrainte à accomplir des actes qui heurtent la conscience des travailleurs, tant à l'égard de leurs collègues que de l'extérieur, sont les éléments les plus apparents de nouvelles méthodes de gestion des personnels délibérément stressantes.

Le rapport reconnaît explicitement que ces procédés sont à l'origine de la perte de sens et du mal-être dans le monde du travail. Il observe également que ce phénomène se développe dans de nombreux pays. Ces schémas de gestion des ressources humaines sont en effet généralisés à l'ensemble des pays où des groupes de dimension mondiale exercent une influence.

Avec l'important travail d'écoute et de réflexion accompli par la Mission, notre Haute Assemblée accomplit un pas important. Le législateur peut désormais mesurer pleinement l'ensemble des causes et des effets de la souffrance au travail tant sur la santé physique et psychique des salariés que sur leurs proches, ainsi que son coût pour la société.

Le Groupe socialiste souhaite apporter sa contribution sur deux éléments :

- d'une part, en apportant quelques précisions sur les causes premières du mal-être au travail
- d'autre part, en complétant les propositions de solutions citées par le rapport

**I. Les mutations du travail sont en effet la cause évidente du mal-être constaté. Mais elles sont elles-mêmes la conséquence d'une transformation qui les précède et les induit :**

*« Quelques politiques commencent à réaliser que la question du travail est centrale. Mais peu nombreux sont ceux qui font le lien entre les transformations du capitalisme à l'heure de la globalisation, l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail, les pratiques managériales qui les*

*accompagnent et la montée spectaculaire de la souffrance exprimée par les ouvriers, les employés et les cadres. »*

La société malade de la gestion - Vincent de Gaulejac –

Seuil - Collection Points Economie – Page 18

Le monde du travail est victime d'un enchaînement qui se réalise au final au détriment des salariés. A partir du moment où la logique financière a dominé la logique de production, la menace d'une sortie des apporteurs de capitaux - ceux-ci étant le plus souvent inconnus des salariés - de l'entreprise est devenue permanente, exerçant une pression constante sur les dirigeants.

Il résulte de cette évolution que les rapports entre les entreprises se sont durcis, particulièrement entre donneurs d'ordres et sous-traitants, ceux-ci étant soumis à une pression qui se répercute sur les revenus et les conditions de travail de leurs salariés. Les rapports au sein des entreprises se sont trop souvent détériorés. Le travail est considéré exclusivement comme un coût et les salariés doivent sans cesse apporter la preuve que leur rentabilité est supérieure à leur coût en faisant preuve d'adaptabilité à des ordres parfois contradictoires, de réactivité en temps réel, de flexibilité temporelle et géographique. Les plans sociaux se sont multipliés, la précarité s'est développée, à la fois sous la forme de contrats de travail très courts et d'externalisation des salariés devenus « prestataires extérieurs ».

Une charge de travail de plus en plus lourde, des changements continuels d'organisation en vue d'obtenir une plus grande rentabilité des capitaux investis, une faible latitude de décision et un contrôle accru des processus d'exécution des tâches sont les éléments les plus fréquents à l'origine du développement de troubles psycho-sociaux chez les salariés.

Parallèlement, les rémunérations des dirigeants de grands groupes, notamment la part variable, ont connu une flambée qui demeure incompréhensible aux yeux du plus grand nombre, et injustifiable. Cette augmentation a permis d'agrèger les intérêts personnels des dirigeants à ceux des apporteurs de capitaux, leur rémunération étant - en principe - corrélée à celle des cours de bourse. Elle a aussi conduit à aggraver la spéculation à court terme sur les titres, au lieu de favoriser les investissements et le développement des entreprises dans des actions de long terme. Ce contexte est de nature à perturber les salariés qui se voient maltraiter et ressentent profondément l'injustice qui leur est faite.

Ainsi, la dérégulation généralisée issue des théories économiques ultralibérales se traduit par l'établissement d'un système intrinsèquement pervers pour le monde du travail. Le management, particulièrement le management intermédiaire, apparaît comme l'agent d'exécution de ce système, selon les méthodes duquel il a été formé.

Si, comme le relève le rapport, de nombreuses initiatives ont déjà été prises, celles-ci demeurent insuffisantes et ne se traduisent que très peu dans les entreprises. Les cellules d'écoute apparaissent comme des mesures

d'urgence post-catastrophe totalement inadaptées à la gravité de la situation et mettant surtout en évidence l'incompréhension des dirigeants sur ce qui est vécu dans l'entreprise.

En ce qui concerne les entreprises, plusieurs groupes ont conclu avec les organisations syndicales des accords de prévention du stress. D'autres ont engagé des négociations ou développé des pratiques nouvelles. Certains ne l'ont fait qu'après la survenue de drames. A cet égard, il est regrettable que le gouvernement ait cru devoir céder aux pressions et supprimer la publication d'un classement des entreprises de plus de mille salariés selon leur action sur ce point.

Des accords nationaux ont été conclus par les partenaires sociaux, sur le stress au travail, et sur le harcèlement et la violence au travail, ainsi qu'un accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique qui prend en compte les risques psycho-sociaux. Ces accords ne sont encore que très peu déclinés dans les branches et dans les entreprises

## **II. Il convient donc d'élaborer et d'obtenir la mise en œuvre de propositions concrètes.**

1/ Comme le souligne le rapport, l'obligation faite aux employeurs par l'article L. 4121-1 du code du travail de « prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la santé physique et mentale des travailleurs », ainsi que l'obligation de résultat posée par la jurisprudence, constituent les bases d'un dispositif juridique approprié. La sanction par la Cour de Cassation dans ses arrêts du 5 mars 2008 et du 10 novembre 2009 d'organisations de travail et de méthodes managériales faisant peser un risque psychosocial sur le salarié marque une évolution importante.

Toutefois, une intervention du législateur ne serait pas inutile en vue d'insérer dans le code du travail une disposition indiquant que l'organisation du travail et les méthodes de gestion mise en œuvre par l'employeur ne mettent pas en danger la sécurité des travailleurs, les protègent contre toute atteinte sérieuse à leur santé physique et mentale et garantissent leurs droits et leur dignité. Il serait de même utile de mentionner en matière d'évaluation des risques la nécessité de prendre en compte la charge psychosociale du poste de travail. Le groupe socialiste approuve pleinement les préconisations du rapport sur ces deux points.

2/ La question de la formation des managers, si elle n'est pas de la compétence du législateur, doit être abordée de façon pragmatique. Ce point ne peut être dissocié de l'évolution de notre société. Les modes de production ne sont qu'un aspect très révélateur du délitement du corps social, et des valeurs qui devraient le fonder.

En effet, les auditions réalisées par la Mission ont permis de mesurer combien la vulgate ultralibérale a pénétré la formation donnée dans les écoles de commerce et d'ingénieurs. Les managers sont formés dans une

perspective exclusive de réalisation de profit, sur le plan technique ou financier. La formation aux relations sociales, fondée d'abord sur le respect des salariés, est pratiquement absente.

Le groupe socialiste est particulièrement attentif aux propositions en matière de diversification des formations, intégrant des enseignements en philosophie, sciences humaines, et histoire notamment. Les dérives constatées montrent une carence grave sur ce point dans la formation des managers. Cela les conduit d'une part à se focaliser sur les résultats immédiats attendus d'eux et à exiger des équipes qu'elles s'y plient dans n'importe quelles conditions. Cela peut aussi être source pour eux de souffrance parce que contraire à leur conscience, en ce qu'ils se perçoivent utilisés pour exploiter des salariés, sans disposer des instruments d'analyse pour résister à cette pression et relativiser les exigences irréalisables des lointains actionnaires de l'entreprise.

Quant au management intermédiaire, il est à la charnière du dispositif productif. Il est tout à la fois perçu par les salariés comme cause de souffrance, et est lui-même souvent victime du rôle qui lui est imposé, ce qui est la source de sa propre souffrance.

Il importe de revenir sur ces méthodes de formation, et d'y insérer les disciplines permettant de disposer des savoirs nécessaires pour fonder une gestion des relations sociales fondées sur des valeurs humanistes.

A cet égard, il est fondamental de cesser de pratiquer des évaluations individuelles qui mettent les salariés en concurrence permanente, les déstabilisent, sont vécues comme un instrument d'humiliation, et créent dans les équipes un climat délétère. Là aussi, la pénétration des techniques de management usitées dans les entreprises anglo-saxonnes dans les années 90 dans les entreprises et jusque dans la fonction publique en France, a des effets destructeurs évidents. De plus, elle apparaît à l'usage contre-productive, le groupe étant par la méthode même de gestion incité à ne pas se mobiliser autour d'un objectif partagé.

A l'inverse, l'écoute des salariés, et la prise en considération de leurs pratiques, de leur expérience, dans un climat de respect mutuel, peut réduire les risques de troubles psycho-sociaux et permettre une amélioration des processus de production. En revanche, les labels de bonnes pratiques et autres certifications risquent d'être sans effet réel et durable sur les entreprises et de n'être au final que des gadgets sans lendemain.

3/ Sur le plan institutionnel, le groupe socialiste soutient avec force la proposition d'élection des CHSCT au suffrage universel direct, et le renforcement de leurs prérogatives. Le rôle des CHSCT est en effet différent des comités d'entreprise ou des délégués du personnel et appelle des compétences spécifiques de la part de leurs membres. Toutefois, ces structures n'étant actuellement présentes que dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, il est nécessaire de prévoir leur extension dans les entreprises à partir onze salariés. Dans les petites entreprises, des commissions territoriales paritaires pourraient en tenir lieu.

4/ Le groupe socialiste adhère aux propositions du rapport en matière de médecine du travail. Il approuve la proposition de gestion paritaire, qui mettra fin au soupçon qui pèse sur cette médecine d'être au service des employeurs. L'indépendance des médecins du travail et des équipes pluridisciplinaires en projet doit être garantie. La fréquence des consultations doit permettre aux praticiens un contact assez rapproché avec les salariés pour prévenir les troubles résultant des méthodes de management erratiques. Il serait également souhaitable, pour revaloriser cette branche des études médicales, d'insérer une formation spécifique en médecine du travail dans le cursus des généralistes.

Il importe que les rapports des médecins du travail à l'inspection du travail soient suivis d'effets, et non pas comme aujourd'hui en général classés sans suite. Le problème d'effectifs que rencontrent ces deux professions ne peut être résolu sans une forte détermination politique. Si cette volonté a pu se manifester dans le passé, il est patent qu'un choix différent a été fait depuis quelques années. L'intérêt général en matière de santé et de sécurité, notamment de prévention des troubles psycho-sociaux, exige que des moyens humains et financiers appropriés soient affectés à ces missions plutôt qu'à des largesses fiscales très négatives pour les finances publiques.

5/ Il convient enfin d'améliorer la dissuasion à l'encontre des méthodes de management agressives par l'amélioration de la prise en charge des accidents et pathologies résultant du stress et des troubles psycho-sociaux par la branche Accidents du travail-maladies professionnelles de la sécurité sociale. Une telle réforme est inséparable de la réforme d'ensemble de cette branche dont l'impact négatif sur les comptes sociaux est notoirement sous-évalué. Le rapport pose une première piste intéressante avec l'assouplissement des conditions permettant la reconnaissance d'une maladie professionnelle dans le cadre de la procédure complémentaire hors tableau des maladies professionnelles.

\*\*\*

Au final, il est particulièrement intéressant de noter que les techniques fondées exclusivement sur la recherche du profit maximal immédiat et la compression des coûts, surtout au détriment des salariés, non seulement ont des effets violemment négatifs sur la société, mais s'avèrent inefficace sur le long terme. Il est clair que ces méthodes sont adaptées à une économie financiarisée, quasi virtuelle, mais sont nocives sur le plan humain et destructrices pour l'économie réelle.

Compte tenu de ces observations, Le Groupe socialiste se félicite de l'intérêt du rapport rédigé au nom de la Mission d'information sur le mal-être au travail, tant en ce qui concerne le diagnostic que les propositions formulées et votera en faveur de son adoption.

**CONTRIBUTION DU GROUPE COMMUNISTE  
RÉPUBLICAIN ET CITOYEN  
ET DES SÉNATEURS DU PARTI DE GAUCHE**

**Contribution du groupe CRC-SPG/ présentée par Mme Annie David, vice présidente de la commission des affaires sociales.**

Lors des nombreuses auditions et tables rondes organisées par la mission, une somme d'information très intéressante a été collectée qui nous a permis de confirmer ce que beaucoup d'organismes et de nombreux chercheurs ont déjà démontré, et d'ailleurs quantité de rapports sur cette situation ont déjà été écrits : **on ne pourra pas dire qu'on ne savait pas.**

A cet égard, je remercie le président, Jean Pierre Godefroy et le rapporteur, Gérard Dériot, pour la qualité et la diversité des personnalités auditionnées. La question est de savoir maintenant si une véritable volonté politique de prendre cette question à bras le corps se concrétisera. Nous espérons quant à nous, que face à l'importance capitale de ce sujet, les pouvoirs publics ne remettront pas ce chantier à plus tard et se décideront enfin à insuffler un nouvel élan à l'objectif de réduction de toutes les formes de mal être au travail !

oo

**I – Bilan des constats réalisés lors de ces auditions**

Le travail revêt une importance primordiale pour l'épanouissement de l'individu ; il contribue à la pacification de la société, en donnant à chacune et chacun un rôle dans le quotidien économique. En ce sens, je rejoins Marie Pézé, psychologue, qui indiquait lors de son audition : *« le travail est une nécessité pour la construction psychique des individus : il est le lieu de l'apprentissage de la résistance du réel et de la nécessité d'interagir dans le champ social. »*. Pendant de longues années, bien que le travail était déjà source de souffrance, de fatigue, de contraintes, avec des conditions physiques très rudes, existaient des collectifs de travail qui permettaient de prendre en charge une partie de cette souffrance, en organisant des solidarités, en édictant des règles ; par ailleurs, cette souffrance revêtait un sens politique aux yeux des salarié-es, en lien avec leurs conditions sociales.

Mais au cours des dernières décennies, le travail, son organisation et son environnement, a beaucoup évolué et son statut constructeur est aujourd'hui remis en cause, tant par la pression des actionnaires que par les nouvelles méthodes de management qui en sont la conséquence. Les auditions nous ont permis de constater que la France n'est pas seule dans cette situation mais qu'elle a eu une prise de conscience tardive de ce phénomène, ce qui a eu pour effet de l'amplifier.

Selon Henri Lachmann, co-auteur du rapport « *Bien être et efficacité au travail* », la financiarisation de l'économie et des entreprises, l'excès d'individualisme, une vision à court terme et une mesure trop exclusive en critère financier sont des facteurs qui contribuent à la propagation du mal-être au travail. On assiste alors à une augmentation importante de l'écart entre les aspirations des salarié-es et les attentes des entreprises, comme nous l'a démontré Michel Gollac lors de son audition. Il en résulte un manque de reconnaissance des salarié-es, une perte du sens donné au travail, avec l'obligation de faire « vite » plutôt que « bien », de produire des actes avec lesquels les salarié-es ne sont pas en accord. On parle alors de conflit interne ou de conflit éthique car la plupart des êtres humains ont besoin d'être fiers de ce qu'ils réalisent. Ceci se rencontre souvent dans les entreprises qui étaient autrefois des services publics, tout comme le sentiment de perte de mission de service public, qui apporte beaucoup de souffrance aux agents de la fonction publique, quel que soit leur grade ou corps de métier. Par ailleurs la politique de rigueur imposée par la RGPP (*réforme générale des politiques publiques*) accentue tant la perte de sens que la surcharge de travail, qui est un autre facteur de mal-être.

La pression imposée provoque ainsi une intensification du travail et l'augmentation de sa charge, et trop souvent, les salarié-es n'exercent plus un métier mais effectuent des tâches, par tranche. De fait, la « *chasse au temps mort* », la perte de convivialité autour de la pause café, la disparition des temps de « *respiration* » sont autant de facteurs qui contribuent à l'isolement du salarié, qui se retrouve seul face à sa souffrance.

La « *casse* » des collectifs et l'affaiblissement des syndicats sont également montrés du doigt ; cette individualisation met les salarié-es dans une position de fragilité, à la merci des exigences toujours plus fortes qui pèsent sur lui : il est alors contraint de se dépasser constamment, mis en situation de lutte contre ses collègues pour simplement garder son poste.

Pour répondre aux besoins sans cesse amplifiés de l'appétit financier, les organisations du travail « *changent* » alors qu'auparavant, elles « *progressaient* », comme nous l'a bien expliqué Danièle Lienhart : les évolutions techniques permettaient aux femmes et aux hommes de l'entreprise d'améliorer leur condition de travail mais aujourd'hui les nouvelles technologies permettent davantage de rentabilité, de productivité, d'efficacité, de réorganisations incessantes, qui imposent une instabilité, une « *précarisation subjective* », sorte d'insécurisation et de vulnérabilité organisées des salarié-es. Ces réorganisations subies du fait de la concurrence

mondialisée et au nom du profit à court terme, trop fréquentes et parfois contradictoires, qui imposent des changements radicaux, ne sont pas suffisamment mesurées sous l'angle des risques psycho-sociaux.

Ce sont alors bien les méthodes dites modernes de management qui en sont la cause : évaluation individualisée des performances (*qui peuvent aboutir à des déclassements*) fixation d'objectifs inatteignables et injonctions paradoxales, déstructuration du « *vivre ensemble* » en brisant les rapports de solidarité et de coopération par exemple avec l'explosion de la sous-traitance, part variable du salaire pour inciter à la concurrence entre collègue ... Pourtant, le chaînon critique entre santé mentale et travail, c'est bien le management... D'ailleurs, d'après Patrick Guiol, le management « participatif » a un impact positif sur la santé des salarié-es.

## **II- Des propositions de pistes et de solutions**

La santé au travail ne peut pas être traitée comme un élément à part de la stratégie de l'entreprise : le monde de l'entreprise doit revoir sa stratégie en intégrant le bien être de ses salarié-es comme objectif à atteindre !

Mais avant tout, il faut sortir du déni qui entoure encore trop souvent ce « *mal-être* » et son lien étroit avec l'organisation du travail. Ainsi, lors de leur audition, le MEDEF et la CGPME n'ont pas voulu accepter une remise en cause de leur stratégie mais mis en accusation les hiérarchies intermédiaires. Bien que le chaînon important de la santé au travail soit le management, je ne pense pas que l'on puisse désigner celles et ceux qui sont le plus au contact des salarié-es comme seuls responsables des drames vécus « *Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde* » disait Albert Camus.

Aussi, c'est bien d'un changement profond d'état d'esprit dans le rapport au travail que nous devons opérer collectivement et réconcilier bien être au travail et efficacité économique ; cela passe par la considération des femmes et des hommes qui composent l'entreprise, qu'elle soit privée ou publique, et de la richesse de leur travail, mais aussi par un meilleur dialogue social. En effet, des alertes avaient déjà été données par bon nombre d'organisations syndicales, par des médecins du travail, mais il aura fallu attendre des événements dramatiques pour qu'enfin, des mesures soient prises. Mesures prises, d'ailleurs, principalement dans les entreprises témoins des suicides de certains de leurs salarié-es. L'initiative du ministre Xavier Darcos, d'afficher la liste des entreprises vertueuses, aura au moins permis de se rendre compte que dans de trop nombreuses d'entre elles, rien n'a encore été commencé, malgré l'**Accord National Interprofessionnel (ANI) signé le 2 juillet 2008.**

Au terme de cette mission, j'en partage les propositions, bien qu'elles s'attaquent principalement aux effets, sans pour autant combattre la cause essentielle, celle qui engendre ces réorganisations, ces suppressions de postes,

cette perte du sens du travail, je veux nommer ici la concurrence mondialisée, libre et non faussée ! Ces propositions sont autant de points d'appui sur lesquels les salarié-es et leurs représentant-es syndicaux pourront s'appuyer lors de prochaines négociations, notamment sur le stress, ou encore sur la GPEC, (*gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*).

J'en rajouterai quelques-unes, qui ne sont en rien contradictoires avec celles adoptées par notre commission, bien au contraire.

En matière de **code du travail**, un rappel au respect plus strict du code actuel permettrait déjà de réduire certaines situations : en matière de sécurité, de mise en danger des salariés, de harcèlement sexuel ou moral, d'égalité des salarié-es ou encore de droit d'alerte ou de sanctions des violations des règles de sécurité, ces obligations existent sans être scrupuleusement respectées. Par ailleurs, il est dommage que l'ANI du 2 juillet 2008 n'ait pas connu de déclinaison législative et ne se retrouve pas dans le code du travail ; en effet, rien de contraignant n'existe à ce sujet et la négociation sur la pénibilité, autre dossier très important pour la santé des salarié-es, n'a toujours pas abouti. Il ne faudrait donc pas que celui-ci tombe dans l'oubli et il serait primordial que le gouvernement s'empare pleinement de cet accord. En outre, pourquoi ne pas étendre la « capacité de substitution » des délégué-es du personnel, qui n'existe aujourd'hui que pour les cas graves de discrimination ?

Concernant la **formation de l'encadrement**, il est indispensable de prévoir dans un module spécifique à la gestion d'équipe, pour passer sans doute d'une « *gestion des ressources humaines* » à une « *gestion humaine des ressources* », comme l'a souligné Patrick Legeron, ne serait-ce que pour mieux gérer les situations individuelles, qui ne sont évidemment pas les mêmes à 30 ou à 50 ans ; en outre, il est difficile de concevoir la direction d'une équipe, sans avoir connaissance de l'éthique.

Mais je souhaite faire ici le lien avec l'Education Nationale, soumise à des attaques répétées du gouvernement, ce qui ne favorise pas l'ambition d'un apprentissage de haut niveau pour l'ensemble de nos jeunes. Pourtant, il leur est demandé ensuite d'avoir connaissance de l'évolution de la société et de notre héritage historique, notamment en matière du monde du travail. Là encore, la politique de RGPP initiée par le gouvernement ne va pas dans le bon sens.

Quant à une plus grande implication des **acteurs de la prévention**, je ne peux bien évidemment que souscrire aux propositions. Dans les prochains mois, le parlement aura à se pencher sur la réforme de la médecine du travail. Si je peux accepter l'idée que cette spécialité soit en « crise », je conteste le projet de réforme tel que présenté dernièrement par le gouvernement,

unanimement dénoncé par les médecins du travail. Je serai à cet égard, avec mon groupe, extrêmement vigilante pour que les préconisations contenues dans ce rapport ne soient pas lettre morte : revalorisation du métier, meilleure indépendance des médecins, gestion paritaire, équipe pluridisciplinaire mais dans laquelle il y aura un « capitaine »... toutes ces actions permettant une meilleure prévention à l'égard des salarié-es.

En ce qui concerne les CHSCT, pourquoi ne pas aller plus loin encore et rendre obligatoire la présence des élu-es CHSCT lors de la présentation du bilan « santé » devant le Comité d'Entreprise, par le médecin du travail, ce qui permettrait de créer davantage de lien et de cohérence entre ces différentes instances ? Pourquoi ne pas « inciter », pour ne pas dire rendre obligatoire, la constitution de CHSCT inter-entreprises, pour celles de moins de 50 salarié-es, qui en ont aujourd'hui la « possibilité » seulement ? Cela permettrait sans doute de mieux prendre en compte la situation des entreprises de sous-traitance, qui salarient de plus en plus de personnels. Cela permettrait aussi aux TPE et PME d'avoir une instance de proximité pour les accompagner en santé au travail. A cet égard, le vote des député-es ne va pas dans le sens souhaité par notre mission ; lors de la prochaine CMP (commission mixte paritaire) qui interviendra dès la rentrée de septembre, je demanderai la réintroduction de la commission supprimée par les député-es, lors du passage en séance publique du texte sur le dialogue social dans les TPE et PME.

Par ailleurs, je rajouterai dans les acteurs à revaloriser les inspections du travail qui, si elles ont bénéficié ces derniers mois de certains apports, sont encore loin de pouvoir véritablement jouer leur rôle préventif mais aussi de conseil.

En matière **d'accompagnement des salarié-és** en souffrance, je m'associe aux propositions en tant que solutions complémentaires ; parmi ces dispositifs d'écoute, pourquoi ne pas envisager un « médiateur indépendant », qui ne serait pas marqué du sceau d'une entreprise ? Pourquoi ne pas aussi prévoir cette présence dans la fonction publique ?

Enfin, l'un des enjeux sera la reconnaissance de ces troubles psychosociaux comme **maladie professionnelle**, bien que cette reconnaissance aura sur le mécanisme actuellement en vigueur d'importantes répercussions ; c'est un vrai choix de société car les coûts existent, mais ils sont supportés par la collectivité et non pas par les entreprises.

Avant de conclure, j'aimerais apporter d'autres pistes, qui n'apparaissent pas dans ce rapport mais semblent pourtant incontournables :

- mettre un coup d'arrêt à la Réforme Générale des Politiques Publiques, source de milliers de suppressions de postes ;

- réorganiser les temps de travail en incluant des temps de « non travail » ;
- valoriser le déroulement de carrière, en incluant des formations professionnelles adaptées aux évolutions des métiers ;
- demander aux entreprises un investissement dans l'outil de travail afin notamment d'éviter les fermetures d'usines qui ne seraient plus suffisamment performantes ;
- mettre plus de collectif dans les organisations de travail ;
- permettre un véritable dialogue social et accorder de nouveaux droits aux salarié-es.

En somme, des propositions qui redonnent du sens au travail, du collectif dans son organisation et des perspectives aux salarié-es, Aujourd'hui, sous prétexte de modernité, il faudrait accepter que l'évolution inéluctable de la société se fasse au prix de vies humaines ; ainsi le modèle libéral à l'œuvre n'aurait pas de limite. Si l'évolution de la société n'est pas à refuser, elle doit permettre une évolution et une amélioration des conditions de vie de chacune et chacun. Or elle creuse au contraire les inégalités et c'est en cela qu'il y a nécessité pour nous d'imposer aux entreprises une responsabilité sociale, pour permettre une meilleure répartition des richesses créées, tout en réfléchissant sur le sens même de la création sans fin de richesses...

## **COMMUNICATION DE JEAN DESESSARD, SÉNATEUR VERT DE PARIS**

### **Mission d'information sur le mal-être au travail**

---

#### **Contribution de Jean Desessard, Sénateur Vert de Paris**

Je souhaite tout d'abord remercier le Président et le Rapporteur de la Mission d'information pour l'animation dynamique des travaux de la Mission, ainsi que pour la qualité et l'organisation des auditions.

Le rapport dresse un diagnostic complet des causes du mal-être au travail, il soulève notamment la question de l'évolution du taylorisme dans les services, la perte de sens du travail et l'atomisation de l'organisation du travail. C'est pourquoi j'ai approuvé ce rapport et je voudrais dans ces quelques lignes, apporter quelques compléments.

#### **Le taylorisme dans les services**

Avec la Révolution industrielle, les ouvriers étaient considérés et utilisés comme des machines, reproduisant le même geste dans un temps chronométré, sous la pression constante des objectifs de production.

Le taylorisme a évolué, très présent dans le secteur industriel, il s'est aujourd'hui étendu dans le secteur des services avec les mêmes symptômes : pression physique et morale, rentabilité à tout prix, négation de la personne, non reconnaissance du travail accompli, mal-être au travail...

Comment se manifeste ce mal-être au travail dans le secteur des services ?

### • **La perte de sens du service public**

Ces dernières années, la privatisation de grandes entreprises de service public a entraîné un mal-être chez de nombreux salariés.

À France Télécom, les salariés ont vu en très peu de temps leur entreprise évoluer vers la recherche de plus de profits, mais pas pour autant vers plus de services rendus. Les méthodes de management mises en place, ont provoqué un conflit de valeurs chez les salariés attachés de par l'histoire de l'entreprise à la notion de service public, en contradiction avec la recherche du profit immédiat.

Les causes de l'augmentation des arrêts maladie, des tentatives de suicide ou des dépressions sont connues et pointées, notamment par les médecins du travail :

- une très forte pression commerciale et quotidienne exercée sur les salariés avec des objectifs individualisés ;
- un très grand décalage perçu par les salariés entre la communication de l'entreprise et la réalité du quotidien, entre les objectifs fixés et les moyens accordés ;
- des organisations de travail de plus en plus déshumanisées, sans échanges entre les salariés et les usagers, sans échanges entre les salariés entre eux.

Enfin, pour des salariés dont la première mission était de rendre un service universel (le courrier, le téléphone...), il est inconcevable de « faire du chiffre » sans rendre un service efficace aux usagers devenus de simples clients. Aujourd'hui, même les préfets reçoivent des primes au résultat, cela montre bien la dégradation de l'esprit de service public.

### • **La segmentation du travail**

Par souci de rentabilité, le travail est divisé, segmenté et les salariés n'ont plus la satisfaction d'un travail cohérent et accompli. Ils passent d'une tâche à l'autre sans jamais mener une mission ou un projet jusqu'au bout. Pourtant ce sentiment du travail bien fait est l'un des premiers facteurs de satisfaction professionnelle. Pire encore, les salariés sont souvent en charge d'une seule tâche, répétitive et calibrée, qui ne laisse pas place à l'initiative ou à l'échange avec les clients.

Cette segmentation révèle également la perte de sens du travail collectif, il est en effet difficile de développer l'échange et le travail en commun dans une société individualisée qui fonctionne selon l'adage du « chacun pour soi ».

### • Une organisation du travail à flux tendu

Cette segmentation du travail va de pair avec un phénomène de plus en plus répandu : le travail à flux tendu. Au départ cantonné au monde industriel, ce mode d'organisation est utilisé dans les services, par exemple dans la grande distribution, les centres d'appel ou la restauration rapide. Ce mode de fonctionnement, appelé également gestion « juste-à-temps », consiste à réduire au minimum le temps entre les différentes étapes d'une production ou d'un projet. Cette méthode est un important facteur de stress pour les salariés qui sont sous la pression permanente d'accomplir leur tâche dans un délai limité. Il n'est pas possible pour un salarié d'anticiper son travail, ni de soigner sa tâche puisque les informations et les demandes doivent être immédiatement traitées. En outre, cette vision du « court-terme » n'est pas applicable à de nombreux métiers exigeant de l'expérience. Certains travaux sont le fruit d'un long apprentissage et d'échanges entre les différentes générations, mais l'urgence du « court-terme » rend de plus en plus difficile cette approche.

### • La course à la productivité

Ces méthodes de management sont étroitement liées à l'objectif de productivité des entreprises. Dans une société qui prône toujours plus de productivité au détriment du développement de la personne, faut-il s'étonner que les travailleurs rencontrent de plus en plus de difficultés psychiques?

Les employeurs recherchent des personnes adaptables à l'entreprise et à son organisation, sans prise en compte de leurs qualités humaines. C'est donc l'apport de l'individu qui est nié, des qualités comme l'enthousiasme ou l'esprit d'équipe ne sont pas reconnues. L'individu n'est pas au cœur de la politique de ressources humaines de l'entreprise, mais c'est l'entreprise qui est au cœur du système, et les salariés doivent rentrer dans les profils exigés par l'organisation.

Il y a par ailleurs une augmentation de la charge de travail sans augmentation des effectifs. Ce qui signifie toujours plus de malades pour une infirmière, toujours plus de clients au guichet... Cela se traduit par une dégradation de la qualité du travail et en conséquence, de plus de souffrance au travail.

Pour conclure, j'ai voté ce rapport car j'approuve les recommandations qu'il contient. Il faut cependant considérer le mal-être au travail comme la principale conséquence de l'organisation des entreprises dans un système économique fortement concurrentiel. Tant que l'objectif des entreprises sera d'aligner les conditions de travail sur les pays dont les acquis sociaux sont les plus bas, l'épanouissement des salariés sera une chimère. Le rôle des politiques est de créer les conditions pour que les échanges internationaux soient fondés sur le mieux-disant social et sur donc sur la coopération à l'échelle internationale.

**Jean Desessard, Sénateur Vert de Paris**