

Risques psychosociaux :

**Quels enjeux pour les
entreprises?**

***De la prise de conscience au
traitement***

I - Contexte et enjeux

1^{ère} PARTIE :
LE RISQUE PSYCHOLOGIQUE ET
L'OBLIGATION DE SECURITE DU CHEF
D'ENTREPRISE



Quelques chiffres significatifs (1/3)

- **Le stress et la souffrance au travail sont la 2ème cause de problèmes de santé liés au travail pour l'ensemble des travailleurs européens.**
- **Plus de 75% des français sont concernés par le stress au travail**
- **22 % des salariés de l'union européenne seraient victimes de stress.**
- **21.5 % des maladies professionnelles sont liées à la souffrance psychique**

Quelques chiffres significatifs (2/3)

- **50 % à 60 % de l'absentéisme serait lié au stress professionnel*.**
- **52% des salariés français souffrent de troubles du sommeil dans la nuit de dimanche à lundi** (*Les grands dossiers des Sciences Humaines N°12 septembre-octobre-novembre 2008*)
- **22 % des salariés en contact avec le public déclarent avoir subi une agression verbale.**(*enquête Summer 2003*)
- **Le coût social de la souffrance au Travail a été évalué entre 830 et 1600 millions d'€** (*source INRS*)

*Stress et travail en Europe (4e étude EU-OSHA, oct. 2009)

Quelques chiffres significatifs (3/3)

- Dans ce sondage, à la question ; **Quelles solutions devraient être mises en place par les entreprises pour lutter contre ce phénomène ? les réponses sont ;**
 - 75% demandent la création de **groupes de parole** dans l'entreprise.
 - 72%, celle d'un **numéro vert** en lien avec des psychologues d'entreprises.
 - 70% souhaitent le renforcement des **contrôles** de l'Inspection du travail.

La santé mentale est entrée dans le dispositif de prévention

- Le Code du travail envisage la santé mentale comme une donnée entière de l'obligation de sécurité du chef d'entreprise (*loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002*).
- En vertu de celle-ci, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour (...) protéger la santé physique et mentale des salariés. (*article L.4121-1*)
- Le code du Travail lui impose spécifiquement de prévenir les agissements de harcèlement moral et de prendre en compte les propositions du CHSCT (*Art L. 1152-4 et 4612-3.*)

La santé mentale : une évolution des pouvoirs publics

- Le **plan santé 2005- 2009** prend notamment en compte dans le champ de la recherche la santé mentale.
- **Le rapport de la HALDE** présenté le 17 décembre 2007 propose de développer des dispositifs d'alerte pour des situations de harcèlement moral.
- Signature de **l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail** le 2 juillet 2008 oblige l'employeur à collaborer avec les salariés et leurs représentants
- L'Etat a positionné le stress au travail comme une priorité :
 - **commande du « rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » Nasse et Légeron (2008),**
 - **du « Rapport sur les indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail » (2009),**
 - **ouverture du site *travailler-mieux.gouv.fr*,**
 - **et lancement en octobre 2009 du « Plan d'action d'urgence au travail » pour mobiliser les employeurs des secteurs privé et public sur la prévention des risques psychosociaux.**

L'obligation de sécurité

Amplifiée par la Cour de cassation

- ✓ La Cour de Cassation consacre une **obligation de sécurité de résultat** vis-à-vis de chaque salarié
- ✓ Avec les arrêts « Amiante » du 28 février 2002 : « *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 qu'il n' a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver* »
- ✓ Cette obligation a *plusieurs caisses de résonance* :
 - les maladies professionnelles
 - les accidents du travail
 - le harcèlement moral

La protection de la santé mentale : une problématique du CHSCT

4 décisions, rendues en matière de recours à expert par le CHSCT, abordent les critères d'atteinte à la santé mentale

- ***CA Paris 14èch 07/03/08: surcharge de travail dans un centre hospitalier et arrêts de travail liés à des états dépressifs***
- ***CA Paris, 14èch 26/03/08: augmentation du stress professionnel dans une entreprise de courtage d'assurance***
- ***CA Montpellier, 5èch, 20/12/07: rapports annuels des médecins du travail, critères objectifs***
- ***Suspension de la mise en œuvre d'une nouvelle organisation, justifiée par la santé du travail***

2^{ème} PARTIE – Les principales situations caractérisant les risques psychosociaux

1. La notion de stress

La définition du stress

■ Une définition « médicale »

« Le stress est la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement, en vue de s'y adapter » (Hans SELYE)

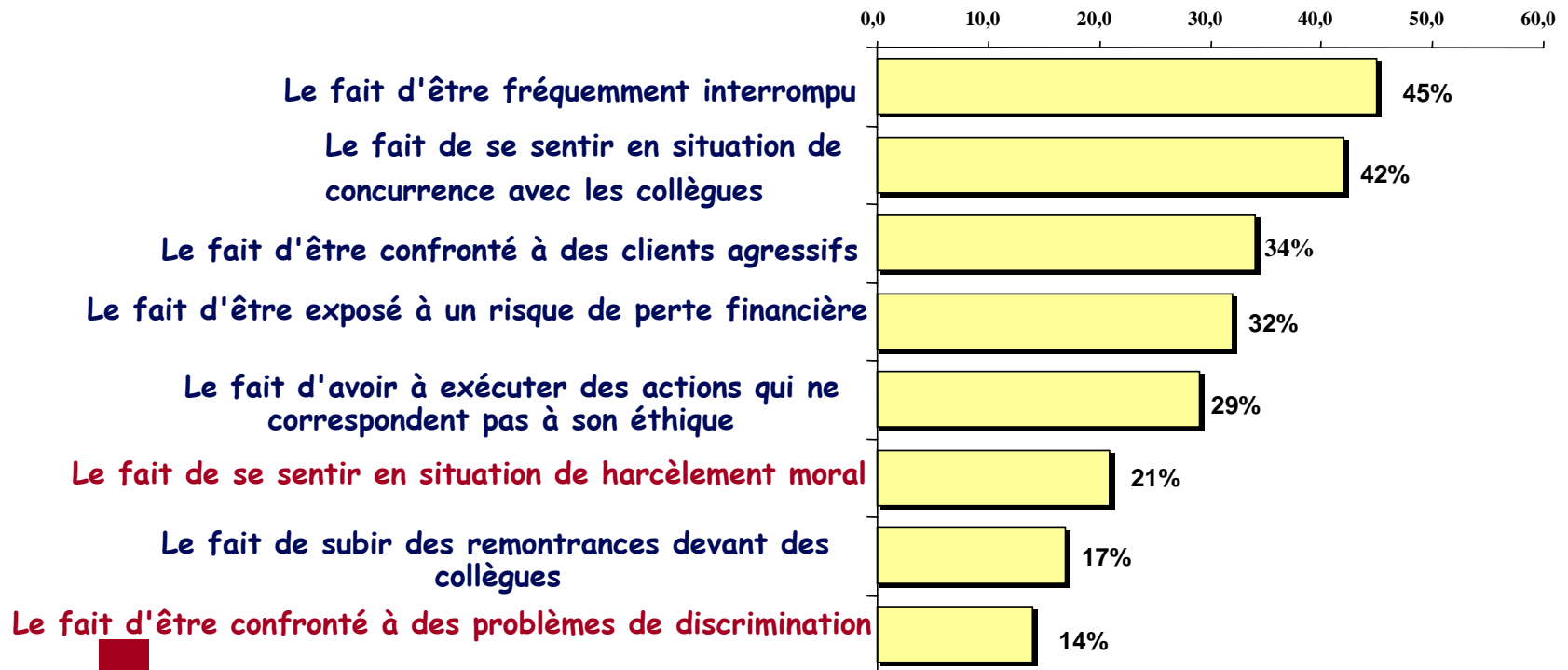
■ Une définition juridique:

L'accord national interprofessionnel au travail signé le 2 juillet 2008 décrit le stress en général et le stress au travail en particulier ;

- *« 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 stress: Un facteur structurant de la vie professionnelle

Les facteurs de stress ressentis par les cadres sont dans l'ordre :



Source: Confédération CFE-CGC: enquête 2007

Quels sont les indicateurs de stress?

- La réunion de certains des indicateurs suivants permet de suspecter un problème de stress lié au travail: (*Dépressions, Troubles musculo-squelettiques; Accidents; rotation du personnel; Absentéisme; Dégradation du climat social; Plaintes au médecin du travail, passage à l'acte violent contre soi-même...*)
- L'examen des situations individuelles peut contribuer à une prise de conscience du risque par l'employeur et de la nécessité d'une approche collective (*ARACT Picardie/ stress au travail: Du repérage à l'action sept 2007*)

Un élargissement de la protection par les juges

- Une dépression nerveuse soudaine apparue 2 jours après la tenue d'un entretien annuel d'évaluation au cours duquel le supérieur hiérarchique avait fait part de son insatisfaction et annoncé une rétrogradation constitue un AT (*Cass.Soc 01/07/2003*).
- La tentative de suicide, au domicile du salarié en arrêt maladie pour dépression nerveuse, qui est la conséquence d'une dégradation continue des relations de travail et du comportement de l'employeur est considéré comme un AT (*cass.soc 22 fév 2007 n°05-13.771*)
- **La connaissance par l'employeur de l'équilibre psychologique fragile du salarié caractérise la **faute inexcusable****

Les risques psychosociaux générés par l'organisation doivent être évalués

- La mise en place d'entretiens d'évaluation dont les enjeux sont de nature à générer une pression psychologique sur les salariés entraînant des répercussions sur les conditions de travail requiert que le CHSCT soit préalablement consulté (*Cass. Soc. 28/11/07*).
- Le juge peut suspendre une nouvelle organisation du travail décidée par l'employeur, si « *l'aggravation des contraintes imposées aux salariés était de nature à compromettre leur santé et leur sécurité* ». (*Cass. soc. 5 mars 2008*).
et alors même qu'aucune infraction aux règles d'hygiène et de sécurité n'a été constatée !

Le stress peut être à l'origine d'un accident du travail

- Un état de stress nécessitant un traitement et un suivi psychologique d'un directeur d'agence bancaire menacé par un client porteur d'une arme à feu caractérise un accident du travail (*Cass. 2ème civ. 15 juin 2004*)

2. La notion de harcèlement moral

La Définition du harcèlement

- **Article L 222-33-2 du Code pénal**

« *Le fait de harceler autrui 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 est puni d'un an d'emprisonnement et 15 000,00 € d'amende* »

- **Article L 1152-1 du Code du travail**

« **Aucun salarié** ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »

- **Article L 1155-2 du Code du Travail**

« *Les faits de harcèlement moral ... sont punis d'un an d'emprisonnement et d'une amende de 3 750,00 €* »

Les situations non assimilées au Harcèlement moral

- **Les difficultés relationnelles** : Tout comportement maladroit ou les situations de tension découlant de l'exercice du pouvoir disciplinaire ne peuvent être qualifiés de harcèlement moral.

- **Des faits de discrimination:**
 - Une disparité de traitement non justifiée par des éléments objectifs entre des personnes placées en situation comparable

 - Tout agissement lié à la race, la religion, les convictions, le handicap l'âge ou l'orientation sexuelle ayant pour objet ou pour effet de créer un environnement hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Une situation difficile ne suffit pas à établir le harcèlement

➤ Le harcèlement moral n'est pas établi :

« l'intervention accrue de M. X n'a pas dégénéré en abus constitutif d'un harcèlement moral...même si ont pu être commises des erreurs ou maladresses ...non nécessairement dans le noir dessein de pousser la salariée à commettre une faute grave...

(CA Douai 26 novembre 2004)

- En cas de « *manque de tact* » du supérieur hiérarchique faisant des reproches à sa collaboratrice devant ses collègues *(CA d'Orléans 12 février 2008)*

Qui doit prouver qu'il y a harcèlement moral ?

- Le salarié doit établir des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement moral
 - **Présomption simple**
- 1. Au vu de ces éléments, l'employeur doit prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs de harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement.
 - **Nécessité de renverser la présomption**
- 2. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles. ([art L1154-1](#))

La distinction entre le pouvoir de direction, disciplinaire et le harcèlement

➤ Un exemple d'exercice abusif du pouvoir disciplinaire :

- Quatre sanctions dont deux entraînant une mise à pied au cours d'une même année qui n'étaient pas justifiées alors que la salariée, qui avait une grande ancienneté, était déstabilisée par la santé précaire de son compagnon

(cass. Soc. 20 oct. 2009)

II - La démarche à mettre en place dans l'entreprise

1^{ère} PARTIE : Quels principes doit observer le chef d'entreprise?

- **A défaut de réglementation spécifique sur la souffrance au travail, le chef d'entreprise doit s'appuyer sur les principes généraux de prévention.**

- **Il lui appartient en conséquence de:**
 - Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne (...), le choix des méthodes de travail et de production
 - De planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales(...), notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral.

Solutions managériales: Vers une gestion plus humaine des ressources

- **Gestion RH**
 - Motivation des équipes
 - Développement des compétences
 - Utilisation des compétences de chacun
 - Stratégie construite et bien comprise
 - Justice / Équité
- **Personnalité**
 - Ambition
 - Stabilité émotionnelle
 - Besoins sociaux
 - Ouverture intellectuelle
 - Fiabilité
 - Convivialité
- **Relationnel**
 - Ouverture d'esprit
 - Compréhension
 - Écoute
 - Dialogue / participatif
 - Disponibilité
 - Reconnaissance
- **Décisionnel**
 - Recherche d'informations
 - Flexibilité et analyse
 - Planification stratégique
 - Définition des priorités
 - Communication
 - Application concrète de la stratégie
 - Organisation du travail
- **Aptitudes**
 - Pensée critique
 - Structuration des informations
 - Créativité
 - Expression écrite/orale
 - Compréhension

1. Détecter les risques

Quels sont les indicateurs à mettre en place?

1. Organisation et processus de travail

- a) Dépassements excessifs de la durée du travail
- b) Nombre de fois ou le délai de modification de l'horaire est réduit
- c) Micro absentéisme
- d) Turn over
- e) Existence de postes non pourvus
- f) Taux d'atteinte des objectifs individuels

Quels sont les indicateurs à mettre en place?

2. Relations de travail

- a) Alertes signalées par les Délégués du personnel ou le CHSCT
- b) Nombre de contentieux prud'homaux
- c) Demandes de visites à la médecine du travail

Quels sont les indicateurs à mettre en place?

3. GRH et Management

- a) Nombre de sanctions disciplinaires
- b) Nombre de refus d'assister à l'entretien d'évaluation exprimés par les salariés
- c) Réunions de service et présence
- d) Nombre de salariés n'ayant pas eu de formation depuis 5 ans et plus

Quels sont les indicateurs à mettre en place?

4. Environnement physique

- a) Nombre de personnes travaillant dans un même lieu

- b) Accidents du travail et Maladies professionnelles, Accidents de trajet ; taux de fréquence

2. Formaliser les efforts réalisés

La Direction doit communiquer sur son implication concernant la prévention et la gestion des risques psychosociaux et sur la démarche déployée à cet effet.

✓ Document unique

✓ Charte

✓ Relations IRP

✓ Accord(s) d'entreprise(s)

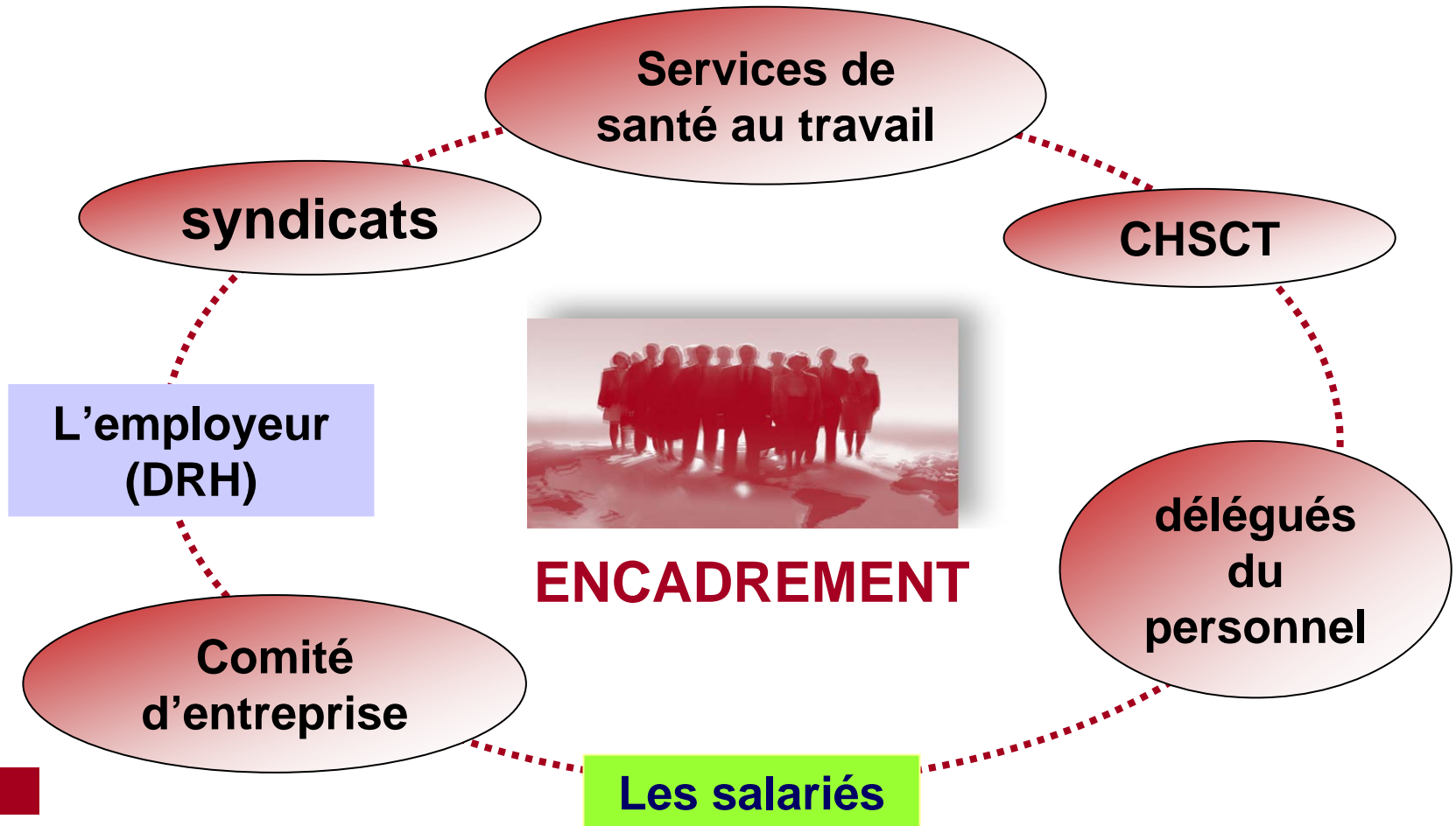
- Négociation spécifique
- Inclusion dans des négociations plus larges

- 1. Descriptifs de fonction, de poste, processus de GPEC**
- 2. Corrélation charge de travail/durée du travail**
- 3. Entretiens annuels d'évaluation / fiches d'objectifs,**
- 4. Information /consultation des Représentants du personnel**
- 5. Développement de la motivation**
- 6. PV de CHSCT consultations sur les conditions de travail**
- 7. Négocier une procédure d'alerte ou mise en place d'une charte en complément de la mise à jour du Document Unique**
- 8. Exercice du droit disciplinaire**

2^{ème} PARTIE

LA GESTION DE CRISE

Agissez avec les acteurs de l'entreprise !



Gérer la preuve

- **Recevoir l'auteur du signalement ou la victime déclarée et procéder sans délai, à partir des éléments communiqués à l'instruction du dossier:**
 1. Les événements décrits par la victime déclarée ont-ils réellement eu lieu? (NB : il s'agit à ce stade de vérifier la matérialité des faits et non leur qualification juridique)
 2. Les faits décrits peuvent-ils se rattacher à un contexte organisationnel?
 3. Le manager visé par la plainte est-il l'auteur de ces faits ? Les a-t-il initiés?
 4. Dans la négative, en a-t-il eu connaissance ? Si oui, quelle a été sa réaction ?
 5. Peut-il fournir une explication objective ? D'une façon générale, peut-il justifier avoir agi dans un cadre professionnel ?

Catherine LE MANCHEC

Directeur du Département Droit et Gestion Sociale

FIDAL RENNES

Tél. : 02.99.33.88.88

Fax : 02.99.33.32.72

Adresse mél : catherine.le-manche@fidal.fr