



# Agir sur **les risques** **psychosociaux**





# Sommaire

Avant-propos..... 5

Introduction ..... 7

## **ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL ET FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX..... 9**

**Les évolutions des conditions du travail..... 10**

1. L'intensification du travail ..... 11

2. Le développement des contraintes de la relation client/fournisseur ..... 12

3. L'individualisation accrue des modes de gestion des salariés ..... 12

4. Les contradictions portant sur la qualité au travail réalisé .... 12

5. Un management de proximité en difficulté pour assurer son rôle de soutien..... 13

6. Les pertes de possibilité de parler de son travail ..... 14

7. La destruction des collectifs de travail ..... 15

## **LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX..... 17**

**Les principaux risques ou troubles psychosociaux..... 19**

1. Le stress au travail ..... 19

2. Le mal-être au travail ..... 21

3. Les violences au travail..... 21

**Les risques organisationnels..... 24**

**Les effets avérés sur la santé et sur la vie des salariés ... 26**

**Les risques psychosociaux objets de négociation entre partenaires sociaux ..... 27**

## **PISTES POUR UNE PRISE EN CHARGE SYNDICALE DES RPS DANS L'ENTREPRISE..... 29**

**Le parti pris de la CFDT..... 30**

1. Créer dans l'entreprise des espaces d'expression et d'intervention des salariés sur leur travail ..... 30



2. Donner la parole aux salariés et enquêter sur le travail . . . . .	31
3. Privilégier les actions de prévention primaire . . . . .	31
4. Agir sur l'organisation du travail . . . . .	33
5. Contractualiser pour des résultats durables . . . . .	33
<b>La veille syndicale . . . . .</b>	<b>34</b>
1. Comprendre les situations de travail . . . . .	34
2. Recueillir la parole des salariés . . . . .	36
Le questionnaire . . . . .	36
Donner la parole aux salariés . . . . .	37
L'utilisation des résultats . . . . .	38
3. Observer des situations réelles de travail . . . . .	38
4. Rechercher des indicateurs . . . . .	38
Où les rechercher ? . . . . .	39
Affiner les indicateurs . . . . .	39
<b>Les acteurs concernés . . . . .</b>	<b>41</b>
1. L'employeur . . . . .	41
2. Les salariés eux-mêmes . . . . .	41
3. Les cadres . . . . .	41
4. Les représentants syndicaux dans les instances représentatives du personnel . . . . .	42
5. Le médecin du travail dans le secteur privé ou de prévention dans les fonctions publiques . . . . .	43
6. Les « préventeurs » de l'entreprise . . . . .	43
7. L'infirmier(e) du travail et l'assistant(e) social(e) . . . . .	44
8. Le syndicat . . . . .	44
9. L'inspection du travail . . . . .	44
10. Le réseau Anact/Aract . . . . .	44
11. Les services de prévention des Cram . . . . .	45
<b>Comment prendre en charge une alerte ? . . . . .</b>	<b>45</b>
1. Le droit d'alerte et de retrait en cas de RPS ? . . . . .	46
La notion de danger grave et imminent . . . . .	46
Le droit d'alerte (L. 4131-2 du code du travail) . . . . .	46
Le droit de retrait (L. 4131-1 du code du travail) . . . . .	47
2. Le recours à l'expertise CHSCT . . . . .	48



Sommaire

**Faire reconnaître le caractère professionnel des atteintes à la santé mentale et obtenir réparation** . . . . 50

1. L'accident du travail . . . . . 50

    Les agressions, les violences . . . . . 50

    Les suicides . . . . . 51

    Les dépressions . . . . . 51

2. Les maladies professionnelles . . . . . 51

3. L'action des prud'hommes . . . . . 52

**LES FAUSSES BONNES SOLUTIONS DES EMPLOYEURS** . . . . . 53

1. Les formations de type « gestion du stress » . . . . . 54

2. Cellules d'écoute, numéros verts . . . . . 54

3. Observatoires du stress . . . . . 55

4. Cellules de prise en charge . . . . . 56

5. Les cabinets « spécialisés » dans les risques psychosociaux . . . 57

**FICHES PRATIQUES** . . . . . 59

**Comment aborder le dialogue avec les salariés ?** . . . . . 60

1. Préparer la discussion . . . . . 60

2. La construction de l'entretien . . . . . 61

3. Ce à quoi il faut veiller . . . . . 61

**Faire face à un suicide** . . . . . 64

**ANNEXES** . . . . . 67

Accord interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008 . . . . . 68

Accord cadre sur le harcèlement et la violence au travail . . . . . 74

Position commune d'Eupan et Tuned sur le stress au travail dans les administrations centrales . . . . . 79

**Bibliographie** . . . . . 82

**Liens utiles** . . . . . 83

**Guides syndicaux** . . . . . 84



Un constat s'impose aujourd'hui : 1 salarié sur 6 estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail. Un tiers des salariés présentent des difficultés psychologiques en lien avec le travail<sup>1</sup>.

Les entreprises, quelle que soit leur taille, sont engagées dans la recherche effrénée et permanente de gains de productivité. Celle-ci a abouti à la segmentation de la production, aux changements de périmètres des entreprises et à la réduction des temps de fabrication des produits et des prestations. Les salariés sont confrontés à l'éloignement des lieux de décision, aux évolutions constantes des organisations, aux outils d'un contrôle permanent du travail. Les services et les entreprises publics sont globalement soumis à des mouvements similaires, en raison notamment des restrictions budgétaires. L'émergence des troubles psychosociaux, l'explosion des troubles musculo-squelettiques trouvent leur origine dans ces évolutions qui structurent le travail dans les entreprises.

Cette réalité touche tous les milieux de travail : les travailleurs du secteur privé comme du secteur public, de l'industrie comme du commerce, qu'ils soient ouvriers ou ingénieurs, en relation ou non avec des clients, des usagers ou des patients.

Dans les ateliers, les services, les mêmes mots reviennent dans la bouche des salariés : « *J'ai le sentiment que mes conditions de travail ne cessent de se dégrader* », ou « *Mon travail n'est pas récompensé, je n'ai pas de reconnaissance*. » Ils égrènent leurs insatisfactions en termes de relations détériorées avec la hiérarchie, parfois les clients, les usagers ou les collègues, leurs craintes sur leur avenir et celui de leurs proches. Parmi les frustrations exprimées par les salariés émerge le sentiment de ne pas pouvoir « bien faire » leur travail.

Les enquêtes et les actions menées au quotidien par les organisations et les équipes de la CFDT, que cela soit lors de la recherche action sur l'intensification au travail (2005-2006), ou de la « formation des 100<sup>2</sup> » (2006-2007) montrent que les équipes syndicales sont de plus en plus souvent confrontées à ces problématiques.

Pour la CFDT, il ne s'agit ni de verser dans le déni ni dans la seule dénonciation. Il s'agit de regarder la situation de travail **telle qu'elle**

1. Étude Sumer 2003, publiée par la Dares.

2. Formation/action de responsables syndicaux à l'accompagnement de projet sur la santé au travail.



**est pour les salariés**, et de chercher, avec leur participation, à la transformer pour leur bien-être et la préservation de leur santé.

Agir contre les troubles psychosociaux, c'est agir pour un travail de qualité. Dans les entreprises, la CFDT doit démontrer par des faits et des chiffres à tous les niveaux que c'est en améliorant tous les critères de qualité du travail (conditions et ambiance, qualification et formation, salaire et reconnaissance, moyens, horaires...) que l'activité ou la production seront durablement bénéficiaires. Les équipes syndicales doivent donc aller à la reconquête de la connaissance et de l'action sur le travail dans ce qu'il a de plus concret, de plus quotidien.

La présence et l'action sur la réalité et la finalité du travail doivent être au cœur de nos pratiques et stratégies syndicales afin de consolider le rapport de force, de gagner la bataille du développement et celle de notre légitimité. De tout temps, la CFDT a été le syndicat qui a privilégié le qualitatif sur le quantitatif, en particulier sur les questions de sécurité et de conditions de travail, de nuisances et d'horaires de travail.

Pour réussir, les militants d'entreprise doivent disposer d'outils pratiques, organisationnels, mais aussi théoriques et politiques pour, d'une part, « produire de l'action revendicative » et, d'autre part, susciter l'adhésion et l'engagement des salariés.

C'est donc forte de cette ambition, de son expérience et de celles de ses équipes, que la Confédération a élaboré ce guide d'aide à la prise en charge syndicale des risques psychosociaux dans les entreprises et dans les fonctions publiques.



L'objectif de ce guide à destination des collectifs syndicaux n'est pas d'apporter des solutions clés en main mais d'explicitier la notion même de risques psychosociaux (RPS), de proposer une démarche méthodologique et de donner des pistes pour transformer une souffrance individuelle en action collective.

Cette transformation nécessite de réhabiliter la parole des salariés sur l'organisation du travail et l'approche syndicale doit favoriser une reprise du pouvoir d'expression et d'action.

Au-delà du rappel de ce que sont les risques psychosociaux (stress, harcèlement, violence au travail...), ce guide donne à lire des expériences de prise en charge syndicale dans l'entreprise.

Ce document ne prétend pas détailler l'action syndicale dans son ensemble. L'objet n'est pas ici de délivrer une méthodologie pour l'ensemble des phases de la prise en charge des RPS (exemple: éventuelle négociation pour un accord santé au travail dans l'entreprise).

Les différents chapitres soulignent les moments clés de la prise en charge des RPS, tout en détaillant le positionnement de la CFDT pour chacun des thèmes abordés: appréhension des définitions, analyse du contexte, enquête sur le travail, construction d'un plan d'action par les équipes syndicales dans les entreprises...





# Évolutions du travail et facteurs de risques psychosociaux



# Les évolutions des conditions du travail

Il faut avant tout commencer par souligner que le travail est un lieu essentiel de construction de l'identité, de développement personnel et d'élaboration de rapports sociaux. La santé au travail repose sur deux éléments fondamentaux qui, par leur absence ou leur dégradation, expliquent la genèse des risques psychosociaux :

- la capacité à intervenir sur nos propres situations de travail, à y mettre de nous-même (le pouvoir d'agir) ;
- les vertus protectrices du collectif de travail, de l'entreprise, de l'institution (le soutien social).

## À SAVOIR

### La santé mentale définie par l'OMS

L'OMS (Organisation mondiale de la santé) définit la santé mentale comme un état de bien-être dans lequel chaque personne réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté.

On constate aujourd'hui que la pression au travail a augmenté avec la hausse des normes de productivité, l'élévation des cadences de production, le raccourcissement des délais, l'individualisation des responsabilités et la gestion en flux tendus. Le travail répétitif déjà présent dans les secteurs industriels, s'est étendu aux activités de service. Les pressions du client et de la demande extérieure se sont généralisées. Les modes de gestion et de management génèrent une tension entre travail réel et travail prescrit, entre objectifs à atteindre et réalités du travail, ou encore entre critères d'évaluation et contraintes de production.

Des changements organisationnels, des fusions/acquisitions, des délocalisations « mal gérées », avec des moyens qui ne suivent pas toujours, font se confronter les cultures et défont les collectifs de travail. Les délocalisations ont généralement aussi pour conséquence de mettre en concurrence les salariés en leur demandant de procéder à des transferts de connaissances et de savoir-faire sans qu'ils aient la garantie de garder leur emploi à terme.



## 1. L'intensification du travail

L'intensification du travail concerne tous les secteurs d'activité et se caractérise par une hypersollicitation physique et mentale. Ce phénomène est complexe, il associe souvent une combinaison de contraintes.

Les contraintes tayloriennes (travail parcellisé ou répétitif, cadences élevées...) inhérentes à l'industrie se diffusent aussi dans les activités de services (les services aux personnes, les organismes sociaux, la grande distribution et les activités de transport).

### Témoignage

#### Équipe CFDT de la Fédération des Services – secteur Commerce

*« Tous les entretiens que nous avons faits avec les hôtesses de caisse mettent en évidence une dégradation de l'ambiance de travail et du soutien social, les contraintes s'intensifient (lourdeur des procédures, surveillance accrue et peur des erreurs, une gestion des horaires et ouverture le dimanche et jours fériés qui posent problème). Une pression importante est subie à cause de l'arrivée des caisses automatiques... On constate une augmentation des problèmes de santé de type TMS et dépression, des difficultés liées à l'environnement du travail (matériel défectueux, nuisances sonores et thermiques). Après 50 ans, les hôtesses, qui sont usées, diminuent leur temps de travail pour tenir le coup ou "se déclarent en longue maladie" pour des problèmes articulaires ou de dépression. »*

Les contraintes temporelles liées au développement du travail en continu et aux modes d'organisation de la production en flux tendus, accentuées par la nécessité de traiter dans l'urgence (les pannes, les incidents, les aléas venant impacter la production), induisent une vigilance accrue et une surmobilisation des salariés.

La pression des contraintes marchandes (liées à la recherche de la satisfaction du client) est également identifiée comme une des sources principales d'intensification du travail, en particulier dans les activités de service.





## 2. Le développement des contraintes de la relation client/fournisseur

La relation client/fournisseur a investi les modes d'organisation de la production de biens ou de services, que ce soit en externe (vis-à-vis de la clientèle des fournisseurs, des usagers), ou en interne. Elle concerne tous les secteurs industriels ainsi que les fonctions publiques. Cette irruption du client génère pour les salariés des contraintes fortes de délais, de flexibilité ou de réactivité. Elles multiplient le renforcement des dépendances avec les collègues de travail des autres services.

## 3. L'individualisation accrue des modes de gestion des salariés

Les modes de management et de gestion des ressources humaines provoquent une augmentation de la pression individuelle pesant tant sur les managers que sur les salariés.

Sont en cause :

- l'individualisation des rémunérations, souvent fondée sur des critères déconnectés du travail des salariés, qu'ils ne connaissent pas ou n'admettent pas ;
- la surveillance et l'évaluation de l'activité par la hiérarchie, notamment par un contrôle informatisé de l'activité ;
- la responsabilisation individuelle sur les résultats.

Ces modes de management contribuent à la déstructuration des collectifs de travail<sup>3</sup>.

## 4. Les contradictions portant sur la qualité au travail réalisé

Un des éléments fondamentaux pour les salariés est leur capacité à réaliser, de leur point de vue, un travail de qualité, un bon travail. C'est dans cette question centrale que peuvent être repérés les phénomènes de mal-être au travail.

3. Le collectif de travail se construit autour d'objectifs communs de production et du partage de la charge de travail.



Dans des conditions de pression et de restriction sur les moyens, de nombreux salariés se trouvent dans l'incapacité de maintenir la qualité de leur travail. Ils se plaignent d'avoir de moins en moins de temps pour réaliser correctement leur travail. Ils sont placés face à des contradictions comme être en permanence incités à abréger les délais... Ils se sentent alors obligés de bâcler leur travail, tout en s'exposant à des critiques, en cas de contestation sur la qualité du produit ou du service rendu. Ils sont aussi parfois obligés de ne pas respecter les consignes pour obtenir un résultat en cohérence avec les objectifs fixés, tout en prenant le risque de se faire sanctionner.

## Témoignage

### Équipe CFDT de la Fédération Chimie Énergie – secteur Industries électriques et gazières

*« Les agents comptables chez nous sont sous le coup de multiples exigences: adaptation aux évolutions de l'entreprise (mutualisation et délocalisation, ouverture à la concurrence...), assimilation des changements dans l'organisation du travail (changement dans le rattachement des services, mutations d'un service à un autre) ou encore assimilation de nouvelles démarches qualité (certification Iso 9001, changement d'outil informatique...). Les agents ne s'y retrouvent plus, la charge de travail explose et la mise en place de ces certifications qualité n'aide pas à dégager des marges de manœuvre. »*

Les critères de qualité définis par l'employeur sont des critères quantitatifs, financiers et basés sur des procédures préétablies (certification, assurance qualité, travail prescrit...), sans prise en compte du travail réel.

## 5. Un management de proximité en difficulté pour assurer son rôle de soutien

Souvent uniquement cantonnés au suivi de la réalisation des objectifs, les agents de maîtrise ou *team leaders* n'ont que peu de marges de manœuvre pour répondre aux attentes ou inquiétudes des salariés qui rencontrent des difficultés.

Les managers sont contraints de gérer, d'une part, les normes de production déterminées par la direction et les dispositifs de management qu'ils doivent utiliser, et d'autre part, la réalité du travail qu'ils vivent au jour le jour et dont ils connaissent aussi les contraintes. En cas de problème dans leur équipe, les cadres sont même invités à repérer les défaillances individuelles.

## Témoignage

### Équipe CFDT de la Fédération Chimie Énergie – secteur Industries électriques et gazières

*« En cas de résolution d'un problème complexe, les agents tentent de trouver les solutions au sein de leur équipe. Sans demander à leur responsable hiérarchique puisque celui-ci est surtout là pour organiser les plannings, les entretiens d'évaluation,... C'est l'organisation matricielle. La gestion des Ressources humaines et la production se croisent dans le même collectif. Au bout du compte, on n'a plus de référent technique (ou alors c'est informel, et les expertises de chacun ne sont pas reconnues). »*

## 6. Les pertes de possibilité de parler de son travail

L'éclatement des collectifs de travail, l'individualisation des résultats, la chasse aux temps morts, la tyrannie de l'excellence font que le salarié se retrouve souvent seul face à des difficultés sans avoir la possibilité d'en parler avec ses collègues ou avec son supérieur hiérarchique; il doit gérer seul, face à un collectif qui le juge. Parler de ses difficultés, c'est avouer ses manques, ses insuffisances. Vouloir aborder les dysfonctionnements de l'organisation, c'est sembler remettre en cause ceux qui l'ont mise en place. Le plus souvent, il n'existe pas d'espace où le salarié puisse s'exprimer librement ni débattre sans s'exposer à une remise en cause personnelle par la hiérarchie.



## Témoignage

### Équipe CFDT de la Fédération générale des Mines et Métaux – secteur Électronique et Informatique

« Les salariés sont de plus en plus nombreux à venir nous dire (pendant les permanences) que leurs conditions de travail se dégradent. La modification des services proposés aux clients (du fait notamment de stratégies centrées sur le client et la délocalisation de nos expertises à l'étranger) entraîne des changements importants dans la structure de l'entreprise. Nous assurons, par exemple, le suivi pour des produits qui sont gérés par un support technique situé en Inde. Cela a profondément changé notre façon de faire. Les rapports sont beaucoup plus difficiles avec quelqu'un qui est à 5 000 ou 6 000 km de nous, qui ne parle pas la même langue. Et puis, ce ne sont pas les mêmes fuseaux horaires ! Le travail que nous avons au support technique est donc devenu beaucoup plus difficile... En bref, la tension chronique élevée qui règne au sein de l'entreprise du fait de la conjonction de ces divers facteurs (PSE, fusion transnationale, mutation des organisations, nouvel outil d'évaluation en 2007...) accentue le stress latent des salariés et augmente les risques graves pour leur santé. Un nombre important de salariés nous font part de leur stress au travail et de leur recours à des traitements à base d'anxiolytiques. »

## 7. La destruction des collectifs de travail

Le collectif de travail se construit autour d'objectifs communs de production et du partage de la charge de travail. Il est le creuset du développement de l'identité au travail, des solidarités entre les salariés.

Le collectif de travail est une ressource pour les individus, quand il permet de trouver des solutions aux aléas du travail avec les collègues et/ou la hiérarchie. C'est aussi un élément de reconnaissance du travail, quand il permet d'échanger sur les pratiques professionnelles, de pouvoir parler du métier.

L'individualisation des objectifs, la compression des temps, la multiplication des tâches, les réorganisations permanentes mettent aussi à mal la construction des collectifs de travail.



**FOCUS SUR...****Les délocalisations**

Dans le cas de délocalisations au niveau national et international les collectifs de travail se défont. Les moyens mis à disposition ne suivent pas toujours, le travail s'intensifie et la mise sous pression se généralise. Avec l'éloignement des équipes, la faiblesse des règles de métier permet le renforcement du prescrit. Les procédures tiennent lieu de règles de métier de substitution. Ce mécanisme n'est que partiellement opérationnel car les règles de métier ne servent pas seulement à définir des modes opératoires mais aussi à reconnaître une valeur à chacun et la spécificité de sa contribution singulière. De plus, les délocalisations ont généralement pour conséquence de mettre en concurrence les salariés en leur demandant de procéder à des transferts de connaissances et de savoir-faire sans qu'ils aient la garantie de garder leur emploi à terme.





# Les risques psychosociaux





À défaut d'une définition stabilisée et universelle, il est toutefois reconnu que les facteurs de risques psychosociaux communément désignés «risques psychosociaux» recouvrent les risques professionnels liés aux mauvaises organisations du travail, au harcèlement moral, à la violence au travail.

Ils représentent un ensemble de composants professionnels ou un ensemble de phénomènes liés à l'environnement professionnel et aux conditions de travail (parfois aussi appelés «stresseurs») qui peuvent avoir des conséquences sur la vie au travail ou la santé du salarié.

Ces conséquences ou troubles psychosociaux sont représentés par des effets directs ou indirects sur la santé mentale ou physique des salariés.

### **Les effets sur la santé mentale**

- mal-être ou souffrance au travail;
- état de stress au travail;
- recours à des produits agissant sur le système nerveux central: tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques...
- angoisses et troubles dépressifs;
- suicides.

### **Les effets sur la santé physique**

- troubles musculo-squelettiques (TMS);
- troubles cardiovasculaires.

L'enjeu de la prévention est surtout d'identifier les causes qui trouvent leur origine dans l'organisation du travail et les modes de management des entreprises.





# Les principaux risques ou troubles psychosociaux

## 1. Le stress au travail

Le mot « stress » est un terme générique utilisé pour décrire de nombreuses situations parfois très différentes les unes des autres, parfois même dans la confusion entre causes (facteurs de risques ou risques) et effets (troubles).

Le mot « stress » est beaucoup moins chargé émotionnellement que le terme de « souffrance au travail ». On considère que la notion de souffrance au travail englobe l'ensemble des phénomènes du mal-être au stress au travail. La conviction que le niveau atteint de dégradation ne peut plus évoluer positivement marque l'entrée dans la souffrance<sup>4</sup>.

Le terme est suffisamment englobant pour permettre de poser un problème ou de dénoncer une situation sans s'avancer sur son contenu. En disant « stress » on dit tout, depuis la mondialisation jusqu'aux troubles du sommeil...

### FOCUS SUR...

#### Les statistiques sur le stress au travail

En 2005, 29 % des salariés en Europe déclarent que leur travail est source de stress<sup>5</sup>.

Un salarié sur six estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail. Un tiers des salariés présentent des difficultés psychologiques (résultats de l'étude Sumer 2003 publiés par la Dares).

L'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) chiffre entre 1,9 et 3 milliards d'euros au minimum le coût direct et

4. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

5. Source: Fondation de Dublin, 3<sup>e</sup> enquête européenne sur le stress. ED 973, « Et s'il y avait du stress dans votre entreprise », octobre 2006.



indirect du stress pour les entreprises françaises, soit 20 à 30 % des dépenses de la branche des accidents du travail et des maladies professionnelles de la CNAMTS.

De tels chiffres peuvent surprendre, inquiéter, voire décourager, mais ils sont une réalité.

L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail souligne : « *Un état de stress survient quand il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui imposent son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* <sup>6</sup>. »

Cette définition est reprise par l'accord interprofessionnel du 2 juillet 2008 qui précise par ailleurs que :

- 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 ;
- qu'une exposition prolongée peut réduire l'efficacité au travail et causer des problèmes de santé <sup>7</sup>.

Cette définition montre bien qu'il ne faut pas confondre stress et émulation, qu'il n'y a pas de stress positif, et que si le stress perdure, il peut devenir délétère pour la santé physique et mentale.

## À SAVOIR

### Les différentes approches théoriques sur le stress au travail

Le concept de stress est utilisé dans trois domaines distincts : la biologie, la psychologie et l'épidémiologie. Il a, pour chacune de ces disciplines, une signification particulière.

L'**approche biologique** étudie le stress en termes de réactions biologiques à des agressions externes. Dès le stade des expérimentations animales, il a été démontré que ce ne sont pas les caractéristiques physiques de la situation agressive qui sont importantes, mais la possibilité qu'a le sujet de modifier cette situation agressive par son action.

6. Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao.

7. Voir en annexe, p.68 : « Accord interprofessionnel sur le stress au travail », juillet 2008.

L'**approche psychologique** insiste sur le fait que la réponse émotionnelle dépend de la perception qu'a le sujet de l'équilibre ou du déséquilibre entre les exigences auxquelles il est soumis et les ressources qu'il peut mobiliser. Le stress est donc influencé par les processus émotionnels, cognitifs (acquisitions de connaissances) et sociaux. Il faut ici être vigilant quant aux approches trop « psychologisantes » qui se focalisent sur la seule situation individuelle du salarié et ses capacités ou non de réagir face au stress.

L'**approche épidémiologique** et le modèle de Karazek ont démontré que l'association de fortes exigences et d'une faible autonomie est caractéristique de la situation de stress. Le soutien technique et émotionnel que le salarié peut recevoir de ses collègues et de son encadrement (et/ou des militants syndicaux) a aussi une grande importance. Le modèle « efforts-récompenses » de Siegrist, a introduit, en plus, les possibles retombées néfastes pour la santé en cas de déséquilibre entre efforts liés à la charge et récompenses perçues en retour. Cette rétribution est évaluée à travers trois composantes : l'estime, le statut et les gratifications monétaires.

Cette approche scientifique permet donc de donner un contenu relativement solide à la notion de stress professionnel. L'utilisation de ces connaissances sur le terrain n'en est pas simple pour autant...

## 2. Le mal-être au travail

C'est un état émotionnel en lien avec le contexte organisationnel et relationnel dans l'entreprise. Ce phénomène peut aller de l'inquiétude du salarié sur son avenir à un mal-être plus important ou une souffrance au travail.

► *Se reporter ici au tableau « À savoir : Synthèse des facteurs de risques RPS », p.24.*

## 3. Les violences au travail<sup>8</sup>

La violence au travail peut prendre différentes formes :

- celle de conflits entre salariés et personnes extérieures à l'entreprise (clients, usagers, patients) ;

8. Voir annexe, p. 74 : « Accord cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail », avril 2007.

- celle d'agressions ouvertes ou moins visibles (sous la forme d'atteintes à la dignité de la personne) et internes au collectif de travail (collègues/hiérarchie).

Les phénomènes de violence morale peuvent se développer sur de longues périodes et se caractériser par leur durée et leur répétition. Les atteintes à la dignité qui en découlent peuvent entraîner des perturbations pour la santé au même titre que les atteintes directes à l'intégrité du corps.

## > Les violences externes

Les violences externes sont causées par des personnes extérieures à l'entreprise. Elles mettent en scène des salariés en contact avec des usagers, des clients, des patients ou des citoyens (métiers de contrôle des personnes).

### FOCUS SUR...

#### Les statistiques relatives aux violences externes

Les résultats de l'enquête Sumer 2003, montrent que les secteurs les plus concernés sont les banques, les assurances (guichetiers, conseillers), les services postaux, la santé (infirmiers, aides-soignants et agents de service hospitalier), la sécurité (vigiles, gardiens) et le commerce.

Les **horaires de travail** jouent un rôle important : les salariés qui signalent une agression travaillent le plus souvent en horaires atypiques (35 % des salariés postés ont signalé une agression au cours des 12 derniers mois).

**L'organisation du travail pèse aussi fortement.** Une organisation du travail rigide ou défectueuse joue un rôle important dans la survenue d'agressions à l'égard des salariés. Les situations de surcharge de travail ou de rigidité organisationnelle sont souvent associées à des cas de violences de la part du public (Dejours, 2007)<sup>9</sup>.

9. C. Dejours, « Conjurant la violence », *Violence, travail, santé*, Payot, 2007.

## > Les violences internes

Les violences internes concernent les salariés entre eux : entre deux collègues, entre un individu et un groupe, entre deux groupes, entre un responsable et un subordonné. Elles peuvent prendre la forme d'un harcèlement ou d'un durcissement des relations du travail. Cette violence au travail doit être considérée comme une problématique collective et non comme une manifestation individuelle ou inter-individuelle. Elle peut être liée aux réorganisations mal gérées, aux modes de contrôle et d'évaluation, aux pressions temporelles, aux dysfonctionnements de l'organisation, à des problèmes de communication et de circulation de l'information, aux mises en concurrence.

## > Les harcèlements : moral et sexuel

Les harcèlements moral et sexuel sont deux cas particuliers de violence interne. Ils sont distincts l'un de l'autre et disposent d'encadrement juridique propre et sont pénalement réprimés.

### À SAVOIR

#### Ce que dit le code du travail

Article-L. 1152-1: «Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.»

Article-L. 1153-1<sup>10</sup>: «Les agissements de harcèlement de toute personne dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers sont interdits.»

En conséquence, l'évocation même d'une situation de harcèlement doit être dûment étayée et ne peut être entérinée que par un juge *ad hoc*. Le militant, même s'il est persuadé qu'il a raison de dénoncer des agissements qu'il considère comme étant du harcèlement, doit prendre toutes les précautions nécessaires sur ce type d'accusation afin de ne pas se voir accuser de diffamation.

10. Voir également les articles suivants du code du travail: L. 1153-2, L. 1153-3, L. 1153-4.

# Les risques organisationnels

Les facteurs liés à l'organisation du travail et à son environnement susceptibles de créer des troubles psychosociaux sont très nombreux.

## On peut les regrouper en quatre grandes catégories

- les facteurs liés aux exigences du travail, à la nature des tâches effectués par le salarié (charge de travail trop lourde ou insuffisante, pénibilité trop importante, exigences trop fortes en termes de délais, de qualité...);
- Les facteurs liés aux exigences des salariés (transports domicile-travail, contraintes familiales...);
- les facteurs liés aux relations de travail, à la politique managériale (préjugés, menaces, brimades, violence, consignes ou objectifs trop flous, absence de reconnaissance, de gratification, absence de coopération entre les personnes...);
- les facteurs liés aux changements survenant dans l'entreprise et le travail (insécurité de l'emploi, restructuration, plan sociaux d'entreprise).

Il faut rappeler que l'ensemble de ces facteurs de stress sont d'autant plus délétères pour la santé qu'ils :

- s'inscrivent dans la durée;
- sont subis (perte du pouvoir d'agir sur la situation de travail);
- s'accumulent.

## À SAVOIR

### Synthèse des facteurs de risques psychosociaux

#### Les facteurs liés aux exigences du travail et à la nature des tâches

- monotonie, surcharge ou sous-charge de travail;
- pressions des délais, travail dans l'urgence, perturbations incessantes, cadences élevées. Notamment contraintes liées au travail posté, aux horaires alternants, aux horaires atypiques, aux horaires imprévisibles;
- ordres contradictoires, contradictions entre les exigences du poste et les moyens alloués;



- risques inhérents à l'exécution même de la tâche (dangereuse, et/ou susceptible d'avoir des conséquences environnementales importantes);
- nuisances physiques (bruit, confinement, chaleur, mauvaise conception des lieux de travail...);
- manque d'autonomie, de marges de manœuvre, collaborations et entraide empêchées. Manque de moyens pour réaliser les objectifs fixés.

#### **Les facteurs liés aux relations de travail, au type de management**

- manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques;
- dégradation des collectifs de travail;
- management peu participatif, autoritaire, déficient...;
- agressions du public (clients, usagers, patients) ou entre collègues/hiérarchie;
- peu ou pas de contrôle sur les prises de décisions, individualisation de l'activité avec sur-responsabilisation, peu de perspective d'évolution de carrière, mauvaise utilisation des compétences, sur ou sous-qualification, manque de reconnaissance à l'égard du travail accompli, rémunération insuffisante.

#### **Les facteurs liés aux changements dans l'entreprise et dans le travail, ainsi qu'à la précarité**

- environnement socio-économique difficile, concurrence accrue, surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international;
- incertitude sur l'avenir, stratégie de l'entreprise peu claire.

#### **Plans sociaux d'entreprises**

- restructurations, y compris dans les services publics, remise en question permanente des organisations;
- individualisation de l'activité avec sur-responsabilisation;
- précarité des emplois (intérim...) <sup>11</sup>.

11. «La précarisation augmente fortement le risque de suicide», présentation de l'étude «Précarité et suicide» à la 13<sup>e</sup> Journée nationale pour la prévention du suicide, février 2009.

# Les effets avérés sur la santé et sur la vie des salariés

Si l'exposition aux risques devient chronique, on pourra alors constater des altérations de la santé pouvant être irréversibles. De nombreuses études ont clairement démontré le rôle des facteurs de risques psychosociaux en ce qui concerne les pathologies cardiovasculaires, la dépression ou les troubles musculo-squelettiques.

Les mécanismes invoqués sont à la fois directs et indirects. Le stress modifie directement certaines variables physiologiques. Il contribue à un vieillissement précoce de l'organisme et favorise l'apparition de nombreuses pathologies. On peut constater aussi des phénomènes d'addiction, une irascibilité, avec des conséquences possibles sur les sphères sociale et familiale.

## FOCUS SUR...

### Les manifestations pathologiques fréquemment observées

**Le syndrome d'épuisement professionnel ou *burn-out*.** Il est décrit comme « un épuisement physique et émotionnel, qui conduit au développement d'une image de soi inadéquate, d'attitudes négatives au travail avec perte d'intérêt dans ce que l'on réalise ». Il s'agit d'un syndrome d'épuisement physique et mental qui atteint, par exemple, les professionnels qui sont dans une relation d'aide ou de service. Ce syndrome, fortement décrit chez les travailleurs sociaux, renvoie souvent à des questions liées à l'identité professionnelle.

**Les troubles musculo-squelettiques.** Les troubles musculo-squelettiques du membre supérieur sont aussi de plus en plus rapportés à une combinaison de risques : sollicitations biomécaniques dues notamment à des mouvements répétitifs, mais aussi manque de soutien social ou insatisfaction dans le travail.

**Les atteintes cardiovasculaires.** On constate une augmentation de la fréquence des atteintes coronariennes chez des salariés exerçant une activité qui leur laisse peu de marges de manœuvre. Des études ont montré que la coexistence d'une forte demande



psychologique et d'une faible marge de manœuvre est aussi associée à un risque de mortalité cardiovasculaire. Les accidents cardiovasculaires cérébraux sont aussi plus fréquents en cas de situation stressante au travail.

**Les atteintes psychiques.** La dépression est plus fréquente quand le travail associe une forte demande psychologique à une faible marge de manœuvre et un manque de soutien social. Les troubles anxieux sont également plus fréquents en cas de situation stressante prolongée. On observe un plus grand recours à des produits agissant sur le système nerveux central : tabac, alcool...

## Les risques psychosociaux, objets de négociation entre partenaires sociaux

Au niveau européen comme en France, les partenaires sociaux ont pris en compte cette dimension des risques professionnels.

Au niveau européen, les engagements des partenaires sociaux ont été concrétisés par la signature de deux accords portant sur la prévention du stress au travail (8 octobre 2004) et sur la prévention des violences et harcèlements au travail (26 avril 2007), ainsi que par les engagements pris le 19 décembre 2008 par les partenaires sociaux des fonctions publiques.

En France, la déclinaison de l'accord européen sur le stress s'est conclue par l'accord du 2 juillet 2008. Ce texte, qui traduit la sortie du déni des organisations patronales au plan national, permet aujourd'hui de pouvoir négocier des accords sur la prévention du stress au travail dans les branches et dans les entreprises.





# Pistes pour une prise en charge syndicale des RPS dans l'entreprise





# Le parti pris de la CFDT

---

Pour la CFDT, le cœur de l'action syndicale est de faire en sorte que les salariés soient bien dans leur travail et puissent préserver leur santé. En ce sens, les facteurs de risques psychosociaux sont à appréhender dans le cadre de ce qui doit être une action de la section syndicale sur le travail.

La crédibilité et la pertinence de nos propositions dépendent de la capacité de l'équipe syndicale à associer les travailleurs à la construction et la définition de ces transformations.

## 1. Créer dans l'entreprise des espaces d'expression et d'intervention des salariés sur leur travail

Ce droit d'expression que veut la CFDT vise au développement de la capacité des salariés à agir et à la reconnaissance de leur savoir-faire. Il vise aussi à permettre à chacun de partager son expérience pour transformer l'organisation du travail et améliorer les conditions d'exercice de celui-ci.

Il faut rappeler que depuis la loi n° 82-689 du 4 août 1982 sur les libertés des travailleurs dans l'entreprise (dite loi Auroux), le droit des salariés à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail doit être organisé par la négociation collective.

Ce droit d'expression est défini par les articles L. 2281-1 à 12, L. 2282-1 à 3 et L. 2283-1 et 2 du code du travail.

Contractualiser ces espaces de débat sur le travail dans les ateliers et les services est un levier pour prendre le contre-pied des initiatives des employeurs comme les cercles de qualité ou les méthodes de type Kayzen. Initiatives qui, sous couvert de démarche participative, enferment les salariés dans la seule logique de recherche de productivité, où les seules bonnes idées sont celles prévues initialement par l'employeur ou le consultant.

Les espaces d'échanges que nous voulons peuvent être permanents, ponctuels, physiques ou de type forum internet. L'important



étant que leur animation permette aux salariés de s'exprimer en toute indépendance et sans prise de risque, que les échanges et propositions émises fassent l'objet de discussions entre partenaires sociaux pour d'éventuelles mises en œuvre et qu'un retour sur les conclusions à destination des salariés soit systématisé.

## 2. Donner la parole aux salariés et enquêter sur le travail

L'enjeu, pour l'organisation syndicale et les militants d'entreprise, est d'amener les salariés à parler de leur travail, de ce qui leur pose problème, de ce qui va bien, de ce qui devrait être changé pour améliorer leurs conditions de vie au travail. Ceci afin de construire avec eux des propositions collectives d'évolution et de changement.

La pratique d'enquêtes, les tournées dans les services participent de la volonté d'inscrire l'action CFDT hors de spéculations théoriques sur le travail qui ne prennent pas en compte ce que vivent vraiment les salariés au quotidien. La réalisation d'une enquête peut permettre de restaurer la qualité de ce lien entre la section, les élus CHSCT et les salariés.

Rappelons que la santé au travail se construit à partir des possibilités individuelles et collectives à « agir contre » ou « faire avec » des contraintes imposées par le travail et trouver les biais, les régulations qui permettront de gérer ces difficultés. Le salarié se retrouve souvent seul face à ses difficultés sans avoir la possibilité d'en parler avec ses collègues ou son supérieur hiérarchique. Les espaces et les temps pour échanger n'existent pas, on a peur de parler, d'avouer ses faiblesses, de se dévoiler. Et en parler au militant syndical : pourquoi faire ? Le militant syndical n'est souvent pas mis au courant par les salariés en difficulté, car il n'est généralement pas identifié par ceux-ci comme une ressource potentielle face à ce type de difficultés.

## 3. Privilégier les actions de prévention primaire

Prévenir l'état de stress, c'est promouvoir des modes d'organisation qui préservent la santé et la sécurité des salariés. C'est développer une prévention primaire.

Dans la réalité, la plupart des actions sont mises en place après un accident ou après que les salariés se sont plaints de leurs

problèmes de santé. On parlera alors de prévention «secondaire» ou «tertiaire».

Ces actions ne s'attaquent pas aux sources des problèmes et leurs effets bénéfiques ne durent pas dans le temps. Pour la CFDT, s'il ne faut pas négliger les actions pour la prévention secondaire ou tertiaire, seules les actions de prévention primaire démontrent leur efficacité sur le long terme. Elles devront toutefois être régulièrement questionnées.

## À SAVOIR

### Les différents niveaux de prévention

La **prévention primaire** vise l'élimination, la réduction, ou la maîtrise des sources d'atteinte à la santé. Elle impacte directement l'environnement ou la situation de travail, et donc son organisation.

Elle comporte des actions centrées sur la conception des postes de travail, l'organisation du travail, la possibilité pour les salariés de participer aux décisions, la réduction des incertitudes, la gestion des temps de vie travail et hors travail, les modes de rémunération, les objectifs, le contrôle de l'activité, le mode de management, ...

Cette dimension collective de la prévention est l'axe sur lequel il faut agir en toute priorité.

La **prévention secondaire** consiste à dépister précocement les effets des situations professionnelles stressantes sur la santé des salariés et à en limiter la portée. C'est, notamment, le médecin du travail qui peut mettre en évidence la souffrance des salariés ou les atteintes à la santé débutantes. Elle est centrée sur l'individu et ne modifie aucunement l'organisation du travail.

Elle comporte l'information des salariés, les aides à développer des stratégies individuelles d'adaptation pour mieux gérer les situations à risque, des actions de formation (aide au management, à la gestion des conflits, ...), mais aussi des méthodes «psychologiques» : techniques de développement personnel, de relaxation, ré-évaluation cognitive, « tickets psy », ...

La **prévention tertiaire** n'est pas une prévention proprement dite, elle est axée sur les dommages produits par les situations stressantes. Elle comporte la prise en charge médicale des problèmes



de santé psychique, la réadaptation professionnelle ou le maintien dans l'emploi, la réparation des préjudices, ...

Dans le même registre, les entreprises développent des actions visant à repérer les personnes mises en difficulté par la hiérarchie, les médecins du travail, voire les collègues, ou en mettant en place des cellules d'écoute, des numéros verts avec pour objectif la prise en charge médicale et/ou psychologique des personnes en souffrance. Sur ce dernier point, nous devons être particulièrement vigilants<sup>12</sup>.

## 4. Agir sur l'organisation du travail

La non-qualité ou la dégradation de plusieurs déterminants liés à l'organisation du travail, agit sur l'apparition des risques psychosociaux.

Il est nécessaire, pour pouvoir comprendre où sont les risques, de mettre l'activité des salariés en relation avec le cadre dans lequel ils l'exercent. Cette mise en perspective nécessite d'investiguer l'organisation du travail et les stratégies managériales de l'entreprise.

Vouloir agir collectivement sur les risques psychosociaux, c'est, de fait, être amené à faire des propositions de changement d'organisation du travail. Les employeurs ne s'y trompent pas car, en focalisant sur l'individu, ils cherchent à s'exonérer des conséquences des organisations collectives du travail qu'ils mettent en place.

## 5. Contractualiser pour des résultats durables

Pour la CFDT, la définition des actions et des moyens de la prévention des risques sur la santé au travail n'est pas que du ressort des débats entre l'employeur et les seuls élus au sein du CHSCT. Elle fait aussi partie du champ de la négociation collective dans l'entreprise.

Plusieurs éléments concourent à cette volonté :

- parce que l'action pour la prévention des risques psychosociaux touche, entre autres : à l'organisation du travail, aux modes de management de l'entreprise, à la construction de droits collectifs pour donner aux salariés la possibilité et les moyens d'agir sur leur situation de travail ;

12. Voir chapitre : « Les fausses bonnes solutions des employeurs », p.53.

- c'est afficher et acter les résultats de l'action au travers du texte de l'accord et permettre des évaluations collectives;
- c'est aussi montrer que la CFDT agit pour obtenir des engagements de changement pour améliorer durablement les conditions de vie au travail des salariés;

Aujourd'hui, avec la signature de l'accord interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008, les équipes disposent d'un levier pour amener les employeurs à négocier des accords sur la prévention du stress dans les entreprises.

## La veille syndicale

La capacité d'anticipation dans le dépistage des risques psychosociaux détermine la force de réaction et d'action de la section syndicale. Dans ce cadre, elle doit se donner les moyens de connaître les déterminants des situations réelles de travail, telles que vécues par les travailleurs. Cela signifie travailler à l'écriture et au suivi d'un « diagnostic » syndical. La particularité du diagnostic syndical, c'est de mettre en relation le vécu des salariés avec les indicateurs factuels de la vie au travail dans l'entreprise et son environnement.

### 1. Comprendre les situations de travail

L'objectif est avant tout de comprendre ce qui pose problème pour pouvoir agir sur la situation de travail et la transformer.

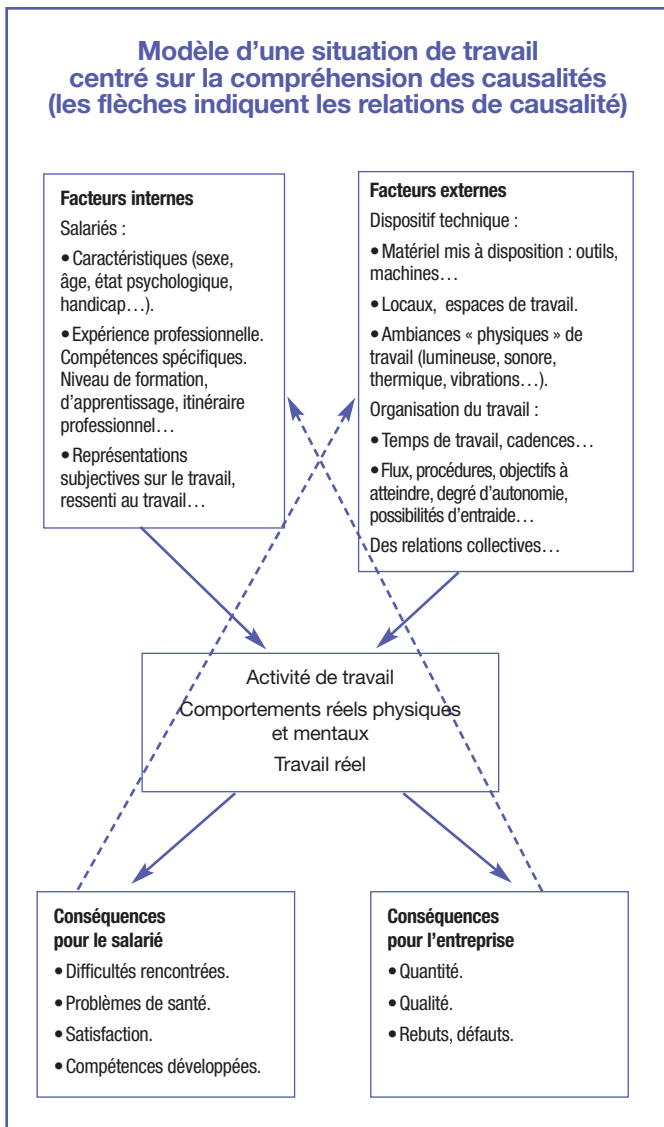
Plusieurs moyens d'investigation peuvent être mis en œuvre par la section syndicale :

- le recueil de la parole des salariés sur leur travail;
- l'observation des situations réelles de travail;
- la définition, la recherche, la compréhension d'indicateurs.

Si l'on veut saisir tous les ressorts des situations de travail et leurs conséquences en termes de santé physique et mentale, une analyse de l'activité réelle des personnes en situation de travail est indispensable. L'outil « questionnaire » *seul* ne permet pas de les appréhender.

L'important est de recueillir des informations sur les différents risques organisationnels, physiques, chimiques, biologiques et psychosociaux présents dans la structure et sur les liens pouvant exister entre eux.

## Modèle d'une situation de travail centré sur la compréhension des causalités (les flèches indiquent les relations de causalité)



## 2. Recueillir la parole des salariés

L'objectif de l'enquête sur le travail est de comprendre la situation réelle de travail (sans chercher de responsable), de repérer les faits, (quels acteurs ont fait quoi ? où ? quand ? avec quels moyens ?), de différencier les actes des causes, de suivre la chronologie des faits...

### À SAVOIR

#### L'expression des salariés

À travers ce que les salariés vont exprimer en termes de souffrance et de mal-être, et qui peut être parfois difficile à entendre (forte charge émotionnelle, dimension dramatique de certaines situations,...), l'objectif doit toujours être de revenir à ce qui, dans les conditions de travail, peut contribuer à dégrader la santé du salarié.

Il est aussi important de savoir orienter les salariés en situation de souffrance vers les «préventeurs», qui sont qualifiés pour écouter celle-ci: infirmier(ère), médecin du travail, assistant(e) social(e),...

### > Le questionnaire

Le questionnaire peut être une bonne entrée en matière pour débiter un diagnostic, si dans son utilisation, il permet de déculpabiliser les travailleurs en montrant que les éventuelles difficultés sont partagées par d'autres et, de fait, de «débloquer la parole».

Afin de construire son questionnaire, l'équipe syndicale doit s'appuyer sur une première analyse collective des problématiques et des situations de travail dans l'entreprise, ce qui peut être fait au sein de la section.

Ce constat peut se faire à partir du vécu, des connaissances des militants en tant que salariés, et des questions et interpellations de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (salariés, cadres, dirigeants, inspection du travail, médecine du travail...).

Le questionnaire doit être considéré comme un premier outil de recueil d'informations et de communication, dans le but d'engager un dialogue plus construit avec les salariés.

**À SAVOIR****Les écueils à éviter lors de l'utilisation d'un questionnaire**

- Éviter d'utiliser des questionnaires préétablis, qui ne correspondront pas aux réalités de l'entreprise.
- Ne pas utiliser l'outil « questionnaire » si la section n'a pas prévu la phase d'analyse et d'utilisation de celui-ci, ni réfléchi à sa place dans sa démarche de diagnostic.
- Un nombre minimum de réponses est nécessaire pour valider les résultats.
- Ne pas oublier de restituer rapidement les résultats aux salariés, notamment à ceux qui ont participé à l'enquête!

**> Donner la parole aux salariés**

L'interpellation des travailleurs peut être collective ou individuelle. Les troubles psychosociaux se manifestent pour les personnes elles-mêmes et pour leur entourage sous des apparences variées et parfois trompeuses. Il peut être difficile de lever les confusions entre personnel/professionnel, individuel/collectif, subjectif/objectif. Il faut donc prendre soin de toujours ramener les questionnements à la sphère du travail et aux moyens qui sont mis à la disposition des personnes pour le réaliser.

Il faut savoir que l'enquête peut s'avérer parfois très difficile quand les salariés eux-mêmes sont en grande souffrance ou qu'ils ont des difficultés à reconnaître qu'ils sont dans un processus grave et que leur santé est en danger. Ils se disent que les choses vont s'améliorer, « que le mérite vaincra », ou que ce sera pire si on en parle...

**À SAVOIR****Les écueils à éviter lors de réunions collectives de recueil d'information**

Une réunion permet un recueil général d'informations, un peu comme le questionnaire. Cette modalité de recueil de l'information peut engendrer des déformations de la réalité par la surexposition de ceux qui ont déjà des capacités à s'exprimer en groupe. On risque de ne pas entendre la parole de ceux qui auraient aussi des choses à dire sans trouver les mots pour le dire.

Il faut tout de même souligner qu'interroger le groupe collectivement permet de faire prendre conscience du sens collectif du travail (on peut se reconnaître dans les difficultés exprimées par un collègue...).

## > L'utilisation des résultats

La validité des témoignages recueillis et la valeur des analyses que l'on en retire reposeront sur la concordance des témoignages et l'importance du ressenti dans l'appréciation des conditions de travail. Un avis isolé n'aura pas le même poids que plusieurs avis allant dans le même sens. Les témoignages recueillis sont valides à partir du moment où ils convergent massivement en une approche cohérente de la situation de travail.

L'autre partie de la validité des témoignages est d'ordre éthique. Les conditions de travail ne sont pas seulement matérielles, mais elles sont aussi appréciées subjectivement par ceux qui les vivent. À partir du moment où il est établi que les conditions et le contenu du travail induisent de la souffrance, il ne faut plus se demander si d'autres facteurs interviennent dans la dégradation de la santé, mais agir là où c'est possible : c'est-à-dire sur le travail.

## 3. Observer des situations réelles de travail

Notre objectif n'est pas ici de réaliser une étude ergonomique complète des conditions de travail. En revanche, une observation des situations de travail «réelles» (et non des situations de travail «prescrites») est utile pour recueillir des éléments qui permettront d'illustrer et de comprendre concrètement les ressentis des salariés et d'obtenir :

- de nouvelles infos (accès partiel en entretiens aux conditions de travail) ;
- des arguments factuels complémentaires, qui, au-delà de la parole des salariés, donneront plus de poids au diagnostic, à l'alerte portée par la section syndicale.

## 4. Rechercher des indicateurs

Afin de mieux comprendre l'organisation du travail et les problèmes de santé existant dans l'entreprise, la section syndicale dans toutes ses composantes (élus, mandatés, adhérents) doit construire, mettre en forme et analyser des indicateurs à partir des données déjà disponibles dans l'entreprise, notamment auprès des ressources humaines et des acteurs de la prévention.

Au-delà des informations que, la plupart du temps, les militants connaissent de par leur pratique (horaires, régime de travail, possi-

bilités de formation, politiques salariales...) et qui font partie du diagnostic final, d'autres indicateurs sont donc à rechercher afin d'affiner, de compléter le diagnostic.

### **Les indicateurs peuvent être catégorisés de plusieurs façons :**

- ceux liés aux missions et aux modes de fonctionnement de l'entreprise (horaires atypiques, contacts clientèle, gestion en flux tendus, risques professionnels propres à certains métiers...);
- ceux liés aux problèmes de santé et sécurité (taux de maladies professionnelles, accidents du travail, plaintes sur la santé...);
- ceux liés aux dysfonctionnements de l'entreprise (turn-over, absentéisme, défauts de qualité, actes de violence...).

### **Travailler sur la question des indicateurs, c'est à la fois repérer :**

- des signaux de dysfonctionnements (turn-over, absentéisme, défauts de qualité...);
- des éléments définissant des situations de travail à risque (horaires atypiques, contacts avec le client, gestion en flux tendu...).

## **> Où les rechercher ?**

Des documents permettant d'avoir accès aux grands types d'indicateurs de l'entreprise doivent être mis à disposition des représentants du personnel par l'employeur. Qu'il s'agisse, bien sûr, du CHS ou CHSCT, mais aussi du CE ou du CTP et des DP. Leur mise en commun permet d'avoir une vision globale de l'entreprise tant du point de vue de ses fonctionnements, des caractéristiques des salariés que des problèmes de santé au travail.

## **> Affiner les indicateurs**

Il est important, pour affiner l'analyse, de ne pas se contenter de rester dans les expressions globales, mais de rechercher des particularités pour des services, des populations (âge, sexe, catégories, métiers).

Il faut prendre en considération la variété des situations de travail « locales ». En effet, le détail des indicateurs ne sera pas le même, que l'on travaille dans une entreprise multinationale du secteur privé ou dans une administration.

Un indicateur (de type absentéisme) peut ne pas être significatif pour l'ensemble de la population d'une entreprise et être parlant pour un service précis.

## Témoignage

### Équipe CFDT de la Fédération des Services – secteur Assurances

*« Notre direction a demandé aux organisations syndicales de définir des champs prioritaires sur lesquels travailler. Les avis divergeant sur les priorités à définir, on n'a pas abouti. Par contre, on a décidé de faire un travail de recueil des indicateurs qui pourraient permettre de lever rapidement des alertes et de détecter des situations de mal-être. La direction avait pour seuls indicateurs ceux du type "absentéisme": ce qui leur faisait dire "Tous comptes faits on n'est pas si mal!". La médecine du travail avait des indicateurs mais ils ne nous convenaient pas («Dites-nous où vous vous situez sur cette réglette, pour ce qui est du stress que vous ressentez»).*

*On a donc dit à la direction que ses indicateurs ne nous convenaient pas, qu'on allait construire nos propres indicateurs: arrêts maladie, taux de rotation du personnel, démissions, licenciements, fréquence des entretiens individuels ou collectifs où sont abordés ces types de problèmes, sollicitations de plus en plus fréquentes des services médical et social par des personnes qui "craquent" sur leur poste de travail, statistiques de personnes sous médicaments (anti-dépresseurs...) dans certains secteurs, isolement, absence d'autonomie... L'ensemble des membres du CHSCT s'est mis d'accord sur ces indicateurs, en précisant qu'il lui faudrait des déclinaisons locales (informations collectées lors des visites de locaux, sollicitations individuelles de collaborateurs, salariés impactés par des réorganisations en cours...).*»





# Les acteurs concernés

## 1. L'employeur

L'employeur, qu'il soit public ou privé, a obligation d'assurer la sécurité et de *protéger la santé physique et mentale* des travailleurs de l'établissement (art. L. 4121-1 du code du travail). Les RPS doivent donc bien être insérés dans l'évaluation des risques et consignés dans le Document unique.

L'évolution actuelle de la jurisprudence sur la responsabilité de l'employeur confirme l'«*obligation de résultat* en matière de prévention des risques et non plus la seule obligation de moyens» (cf. Cass. soc., 5 mars 2008).

L'article L.4131-4 fixe que la faute inexcusable de l'employeur est reconnue de droit si un accident se produit alors que la situation de risque a été signalée par le ou les salariés victimes de l'accident ou un membre du CHSCT.

## 2. Les salariés eux-mêmes

Les salariés sont incontournables, car rien ne se fera sans eux ! Sans leur participation (à l'écriture du diagnostic, à l'élaboration des propositions et à la mise en œuvre des solutions), aucun changement durable ne peut réellement être envisagé.

L'implication des salariés permet d'avoir accès aux représentations sur le travail, à la pénibilité ressentie, aux détails de l'activité réelle, autant d'éléments qui échappent à la section si elle s'en tient à ce que les seuls militants pensent des situations de travail.

## 3. Les cadres

Du fait de leur place dans l'organisation, ils sont à la fois une ressource et des acteurs incontournables à mobiliser.

**Ressource**, car les cadres possèdent des informations sur les missions et les moyens mis à disposition du service. Ils peuvent renseigner les militants sur les objectifs, les consignes et les moyens donnés aux salariés. Ils peuvent donner des éléments sur les cadences de travail, le déroulement d'une journée de travail, le contenu de fiches de postes...



**Acteurs**, à intégrer dans la démarche syndicale d'action sur le sujet, à travers leurs témoignages sur leurs propres conditions de travail et la vision qu'ils ont de l'entreprise, ils doivent souvent faire face aux mêmes risques psychosociaux que les salariés. Ils peuvent aussi participer aux changements d'organisation et de fonctionnement qui pourront être mis en œuvre.

## 4. Les représentants syndicaux dans les instances représentatives du personnel

Que l'on soit dans le secteur public ou dans le secteur privé, les militants dans les instances, de par leurs prérogatives, sont une ressource puisque destinataires d'informations sur la vie de l'entreprise et détenteurs de connaissances sur les conditions de travail individuelles et collectives.

Ils sont également acteurs, dans la mesure où chacun à son niveau peut être porteur d'une partie du projet et de vérification de sa mise en œuvre.

La construction du projet d'action visant à faire évoluer les conditions de travail et sa conduite ne peuvent pas être de la seule responsabilité de l'élu CHSCT. Le portage du projet est de la responsabilité collective de la section. Cet enjeu permet aussi de dynamiser la section syndicale dans son ensemble.

### Témoignage

#### Équipe CFDT de la Fédération des Services – secteur Mutuelles

*« On a en charge 56 sites, 4 plates-formes téléphoniques, un centre de gestion avec une centaine de salariés, et la direction régionale. Il est donc impossible de faire une visite même annuelle de chaque site! Alors on a mis en place un roulement avec un planning et des répartitions par élus. Tout le monde est impliqué, y compris les RS de l'ensemble des organisations syndicales. On a travaillé pour mettre en place une trame de visite, qui maintenant comporte non seulement une partie matérielle (bureau, lumière, état des locaux...), mais aussi une partie conditions de travail qui, elle, est remplie par chaque salarié qui le souhaite. Le document est soit remis de suite aux élus sur place et permet souvent de débiter un entretien, soit il peut être*

*renvoyé ultérieurement. Cette partie permet de faire remonter les problèmes de conditions de travail, d'organisation du travail, et de mesurer le bien-être ou le mal-être au travail, pour ensuite pouvoir faire remonter l'ensemble au niveau de la direction.»*

## 5. Le médecin du travail, ou de prévention dans les fonctions publiques

Le médecin du travail (secteur privé) ou le médecin de prévention (fonction publique) est à la fois le conseiller de l'employeur et des salariés. Il a un rôle exclusivement préventif. Son rôle défini dans le code du travail «*consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail, notamment en surveillant les conditions d'hygiène du travail, les risques de contagion et l'état de santé des travailleurs.*»

Les activités du médecin se répartissent normalement entre les examens médicaux des salariés et le temps consacré aux actions en milieu de travail (le tiers temps). Il participe aux réunions du CHSCT.

De par sa connaissance de la santé des salariés et des liens avec leur situation de travail, il est une ressource importante pour conforter le diagnostic de la section.

### Témoignage

#### Équipe CFDT de la Fédération générale des Mines et Métaux – secteur Électronique et Informatique

*« Ce sont les médecins du travail qui ont lancé la mise en éveil en premier, alertés par le nombre impressionnant de salariés au bord du burn-out. Ils ont lancé une évaluation interne sur les sites parisiens. Face à ces chiffres, la CFDT, majoritaire au CHSCT, a décidé de faire appel à un cabinet d'experts, pour tenter d'analyser les raisons profondes du stress chez les employés. »*

## 6. Les «préventeurs» de l'entreprise

Les «préventeurs» sont l'ingénieur sécurité, ou, dans les fonctions publiques, l'agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (Acmo). Ils peuvent renseigner la section syndicale (données sur la nature de la tâche accomplir en termes de dispositif technique, l'évaluation des risques et son actualisation...). Il peut proposer des mesures en vue de prévenir les risques liés au stress au travail.

## 7. L'infirmier(e) du travail et l'assistant(e) social(e)

De par leur contact avec les salariés, ils (elles) sont aussi des ressources qui peuvent aider la section.

## 8. Le syndicat

Il peut apporter des éléments qui permettront de vérifier s'il existe des expériences similaires menées par des sections voisines. Il peut être un soutien pour prendre des contacts, chercher des partenaires ou des experts. Il peut être une aide dans la compréhension des problèmes et aider la section à construire son projet.

Il est aussi un élément du rapport de force pour pouvoir dépasser les situations de blocage interne. Il est indispensable pour tenter une action juridique.

## 9. L'inspecteur du travail

L'inspecteur du travail peut être sollicité par la section syndicale comme conseiller, mais aussi pour intervenir dans l'entreprise auprès de l'employeur, à condition que cette demande d'intervention s'inscrive dans un processus d'action déjà élaboré. Il faut savoir qu'un inspecteur du travail peut aussi intervenir auprès d'un employeur public, même s'il n'a pas de pouvoir de sanction.

## 10. Le réseau Anact/Aract

Le réseau Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés. Il intervient dans l'entreprise sur la base d'une demande commune des partenaires sociaux.

Le réseau Anact déploie une approche organisationnelle prenant en compte la réalisation du travail et ses conditions afin d'éviter la vision exclusivement relationnelle ou médicale qui prévaut le plus souvent en matière de risques psychosociaux.

## 11. Les services de prévention des Cram

Les services de la Cram (Caisse régionale d'assurance maladie) peuvent intervenir auprès des employeurs pour les aider à construire leur politique de prévention. Ils peuvent être aussi interpellés par les élus du CHSCT pour appui/conseil, en cas alerte sur des dysfonctionnements et mener des études (de type métrologie).

Même si les risques psychosociaux font partie des priorités de la CatMP<sup>13</sup> (Commission des accidents du travail et des maladies professionnelles) pour la période 2009-2012, force est de constater qu'aujourd'hui ils restent spécialisés sur les risques physiques.

## Comment prendre en charge une alerte?

Dans la prise en charge d'une alerte, on peut être confronté à deux grands types de situations :

L'émergence de facteurs de risques psychosociaux par des signes précoces (augmentation de l'absentéisme et/ou du turn-over, désarticulation des collectifs...) qui laissent un minimum de temps pour construire l'action. L'équipe syndicale s'oriente alors vers l'écriture d'un diagnostic syndical approfondi, par la mise en place de la « veille syndicale », basée sur des entretiens, des observations du travail réel, des sondages destinés aux salariés...

Une situation de crise (suicide ou tentative de suicide, dépression, harcèlement, accumulation de crises de nerfs, de larmes,...). Les cas de violence (interne ou externe), les cas de harcèlement (moral et sexuel), se produisant sur les lieux de travail ou attribués au travail sont à considérer comme des signes aigus de l'existence probable de RPS. Au-delà de la prise en charge des individus, un travail sur les causes doit être mis en place le plus tôt possible.

Quels que soient le contexte et la gravité de la situation à gérer, il faut savoir que plus les militants ont en leur possession des éléments

13. Cog 2009-2012 téléchargeable sur le site de la CatMP [www.risquesprofessionnels.ameli.fr](http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr)

concernant la dégradation des conditions de travail (résultats d'enquête, lecture et analyse des indicateurs de la santé au travail, témoignages de salariés, accumulation de faits déjà signalés...), plus leurs initiatives et leurs actions de dénonciation ont des chances d'aboutir (y compris et surtout devant une instance juridique).

## 1. Le droit d'alerte et de retrait en cas de RPS ?

Les droits d'alerte et de retrait sont définis dans le code du travail par les articles L. 4131-1, L. 4131-2 et L.4131-3 du code du travail. Ils s'appuient sur la notion de danger grave et imminent. Ces dispositifs sont-ils applicables dans le cadre des RPS ?

### > La notion de danger grave et imminent

La définition légale du **danger grave et imminent** n'est pas clairement définie et on ne peut que constater la difficulté des instances représentatives du personnel à utiliser la notion même de gravité et surtout d'imminence d'une atteinte à la santé physique et mentale dans le cadre des RPS, contrairement à des risques matériels type électrocution, intoxication, écrasement, brûlures, chutes...

Le **danger** (menace susceptible de provoquer un dommage à l'intégrité physique et/ou psychique du salarié) est dit grave dans la mesure où il est susceptible de conséquences fâcheuses, de suites sérieuses.

L'**imminence** évoque la survenance d'un événement, dans un avenir très proche. L'administration considère qu'il y a danger imminent lorsque le danger est susceptible de se réaliser brutalement dans un délai rapproché.

### > Le droit d'alerte (L. 4131-2 du code du travail)

Malgré la difficulté d'appliquer la notion de danger grave et imminent aux RPS, des CHSCT décident quand même d'utiliser le droit d'alerte pour dénoncer la nocivité d'une ambiance de travail, d'un comportement managérial, d'une organisation du travail,... Ils le justifient par l'obligation de l'employeur de veiller à la protection de l'intégrité physique et **mentale** des salariés.

Ce qui est important, c'est aussi et surtout de **cumuler le plus d'éléments écrits** qui attestent de l'émergence des RPS.



## À SAVOIR

### Un droit d'alerte pour les RPS, demandé par la CFDT

Lors des conférences tripartites sur les conditions de travail, la CFDT a proposé l'instauration d'un droit d'alerte pour les situations de travail présentant des risques psychosociaux ou de troubles musculo-squelettiques. Ceci très en amont des situations de danger grave et imminent, à partir si possible de signaux faibles, c'est-à-dire les premiers signes tangibles de dysfonctionnement.

Ce droit pourrait être offert aux salariés et à leurs représentants auprès de l'inspection du travail. Il aurait pour conséquence de contraindre l'employeur à évaluer la situation et à proposer un plan de prévention en lien avec les «préventeurs» internes ou externes.

## Témoignage

### Équipe CFDT de la fédération Services – secteur Assurances

*« Nous avons fait un droit d'alerte pour dire que, dans un service, il y avait des agissements anormaux de la part du manager envers ses collaborateurs. On en a profité pour rappeler le devoir de protection de la santé physique et mentale de l'employeur vis-à-vis des salariés. J'ai signé ce droit d'alerte en tant que secrétaire du CHSCT. Il fallait que nous agissions en tant qu'instance représentative du personnel, l'inspection du travail a été mise au courant. Ça a calmé le manager qui posait problème et qui mettait trop la pression sur les personnes de son service. »*

### > Le droit de retrait (L. 4131-1 du code du travail)

C'est la possibilité donnée aux salariés de se retirer d'une situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou pour sa santé.

Si le lancement d'un droit d'alerte peut être efficace dans certains cas et permettre de débloquer une situation de crise, le retrait d'un salarié de sa situation de travail en cas de RPS nous paraît beaucoup plus risqué.

Il est difficile de démontrer la gravité ou l'imminence d'un danger d'atteinte à la santé physique et mentale dans le cadre des RPS pour motiver un droit de retrait. Il ne s'agit en aucun cas de la reconnaissance d'un droit à exprimer ses peurs en situation de travail.



Il faut rappeler qu'un **retrait injustifié peut aller jusqu'à un licenciement**. Le droit de retrait expose donc le salarié à des risques de sanctions.

## 2. Le recours à l'expertise CHSCT

Si les témoignages de type dépressif se multiplient, le CHSCT peut demander une expertise indépendante. C'est une situation prévue par la loi. Il peut donc intervenir, lorsque le risque encouru est «grave», qu'il soit révélé ou non par un accident du travail. Cette décision peut être prise à la suite d'une réunion ordinaire ou extraordinaire. L'expert CHSCT, agréé par le ministère du Travail, intervient dans le cadre de l'article L. 4614-12.

Cette expertise doit permettre la construction d'un diagnostic partagé par l'ensemble des acteurs : salariés, employeur, représentants des salariés, médecine du travail...

Il est important que l'équipe se renseigne auprès de son syndicat pour trouver des experts qui, dans leurs pratiques, interrogent réellement l'organisation du travail et associent les acteurs dans la construction du diagnostic et des préconisations.

L'expertise CHSCT n'apporte pas de solutions «prêtes à poser». Elle doit être envisagée comme un *moyen*, et non comme une fin.

### À SAVOIR

#### Un droit d'expertise et d'accompagnement, demandé par la CFDT

Lors des conférences tripartites sur les conditions de travail, la CFDT a demandé que des moyens de financement propre soient alloués au CHSCT pour permettre à ses membres élus de bénéficier d'expertise et d'accompagnement dans l'exercice de leur mission, hors des cas exceptionnel déjà prévus par la réglementation.

## Témoignage

### Équipe CFDT de la Fédération Santé sociaux

*« Suite aux préconisations de l'expert, la CFDT obtient de la direction le recrutement d'un tiers intervenant pour aider à la reconstruction d'un collectif de travail. Dans les groupes de travail mis en place, plusieurs thèmes ont émergé : l'accueil des patientes, l'accueil et l'inté-*





*gration des nouveaux professionnels, le rôle et les missions selon la discipline et la catégorie professionnelle, la communication et la collaboration entre les équipes, sans oublier l'organisation du travail. Pour la CFDT, plusieurs points restent incontournables : proposer des séances de formation à l'accueil ainsi qu'à la sensibilisation et à la gestion de la violence. Aujourd'hui, la CFDT vérifie que l'ensemble des agents a bien reçu l'information et se trouve en capacité de mesurer l'opportunité de s'inscrire dans ces groupes de travail. Elle s'assure que le personnel peut s'y exprimer librement et ce, sur leur temps de travail. Enfin la CFDT a obtenu, au 1<sup>er</sup> trimestre 2007, que la maternité soit l'un des premiers services évalué dans le cadre de la réalisation du document unique d'évaluation des risques. Elle cherche également à faire aboutir la rédaction de fiches de poste et de protocoles de travail bien identifiés.»*

## Témoignage

### **Équipe CFDT de la Fédération générale des Mines et Métaux – secteur Électronique et Informatique**

*« Une fois que l'on a le diagnostic du cabinet d'expertise, l'important c'est aussi d'aller au-delà et de dépasser l'affirmation qui dit qu'effectivement on est exposé à du stress professionnel... Il faut ensuite aller plus loin pour avoir une idée de ce qui se passe précisément dans tel service plutôt que dans tel autre. Il faut se donner les moyens d'aller sur le terrain. On a mis en place aujourd'hui une formation avec une vingtaine de militants, notre objectif est de réinventer une pratique syndicale et de travailler sur nous-mêmes. Il nous faut trouver une posture syndicale de proposition qui soit légitime. Il faut redonner du sens à notre collectif syndical. »*



# Faire reconnaître le caractère professionnel des atteintes à la santé mentale et obtenir réparation

Faire reconnaître des suicides, des dépressions, les troubles cardiovasculaires, le syndrome d'épuisement professionnel en accidents du travail ou en maladies professionnelles est nécessaire pour traiter la situation individuelle du salarié. Outre l'ouverture légitime des droits à réparation pour le salarié, c'est un acte de reconnaissance sociale qui lui permet d'effacer un sentiment d'injustice et de culpabilité individuelle. La déclaration est aussi un facteur de prévention, car elle rend visibles les dysfonctionnements liés à l'organisation du travail.

Cela nécessite de mettre en parallèle les différentes actions (alertes, enquêtes...), menées par la section syndicale, et de faire le lien avec les conditions de vie au travail :

- de la victime;
- du collectif de travail. Les avis des collègues peuvent être révélateurs des souffrances de chacun dans sa situation de travail. Cela peut permettre de recueillir des témoignages qui confortent le dossier en confirmant les faits.

## 1. L'accident du travail

### > Les agressions, les violences

Des traumatismes psychologiques liés à une agression à l'occasion du travail, du fait d'un collègue ou d'une personne extérieure, peuvent être reconnus en accident du travail, même si la charge de la preuve incombe au salarié.

Un directeur d'agence bancaire, victime d'un stress nécessitant un suivi psychologique (il avait été menacé sur son lieu de travail par un client armé), a pu bénéficier de la législation sur les accidents du travail (Cass. 2<sup>e</sup> civ. 15 juin 2004).

### > Les suicides

Le suicide ou la tentative de suicide bénéficient de la présomption d'imputabilité, dès lors que les faits se déroulent dans l'entreprise, sauf preuve de son caractère étranger au travail.

Pour un suicide survenant hors du lieu travail, la Cour de cassation a reconnu le caractère professionnel d'une tentative de suicide hors de l'entreprise en appliquant la présomption d'imputabilité. Elle a précisé à cette occasion « *qu'un accident qui se produit à un moment où le salarié ne se trouve plus sous la subordination de l'employeur constitue un accident du travail dès lors que le salarié établit qu'il est survenu par le fait du travail* ». (Cass. 2<sup>e</sup> civ. 22 févr. 2007).

### > Les dépressions

La dépression peut être reconnue comme accident quand il est démontré qu'elle est la conséquence directe d'un acte survenu à l'occasion du travail.

Un salarié a réussi à faire qualifier d'accident du travail une dépression soudaine constatée par son médecin traitant 2 jours après un entretien d'évaluation où il avait appris sa rétrogradation (Cass. 2<sup>e</sup> civ. 1<sup>er</sup> juillet 2003).

## 2. Les maladies professionnelles

Il n'existe pas en France de tableau des maladies professionnelles indemnisant les affections mentales liées au travail. Les cas de dépressions consécutives à une situation professionnelle s'étalant dans le temps peuvent être reconnus en maladies professionnelles par le Comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP), ou la Commission de réforme, pour les fonctionnaires.

### Témoignage

#### Équipe CFDT de la Fédération de la Fonction publique territoriale

*« Grâce au travail réalisé par la section de la Ville, la commission de réforme a reconnu la dépression d'un agent comme maladie professionnelle, en lien avec le management. Cette reconnaissance est le résultat d'un double engagement : celui de la section syndicale et*

*celui de cet agent qui n'a pas accepté de rôle de victime collatérale d'un mode de management par le stress. La section a décidé de faire de la santé un thème de travail revendicatif et organisé des tournées de service sur ce thème. Les agents nous ont raconté leurs conditions de travail déplorables, la pression qui pesait sur eux [...]. Trois collègues en arrêt de travail pour "état dépressif" ont pris contact avec la section qui, après les avoir écoutées, s'est proposée pour les soutenir dans leur démarche. Il fallait dépasser la souffrance individuelle, les amener à réfléchir sur les faits, à les lister, à repérer ce qui avait un caractère systématique et pour ça, nous les avons fait travailler ensemble. Nantie de ces témoignages, la section a ensuite interpellé l'administration pour poser le problème de l'organisation du travail. De là, d'autres agents se sont manifestés pour dénoncer des pratiques analogues et nous avons porté tout ça au CTP. La section syndicale a aidé G. à monter son dossier pour la commission de réforme. En septembre, c'était chose faite, la commission a reconnu "l'imputabilité directe, certaine et totale à la situation conflictuelle décrite au travail". À la mi-avril, la Ville accepte la décision de la commission de réforme et reconnaît cet état dépressif comme maladie professionnelle. »*

### 3. L'action des prud'hommes

Des salariés en souffrance peuvent nous demander de les accompagner dans une démarche vers les prud'hommes. C'est souvent, de leur point de vue, le seul moyen d'obtenir une juste réparation, une reconnaissance de leur préjudice.

Les élus doivent être vigilants au fait que la réparation financière obtenue lors du jugement est souvent synonyme de rupture de contrat et peut ne pas suffire à la réparation du préjudice moral ! Leur rôle sera alors d'essayer, avec le salarié et les autres acteurs dans l'entreprise, de trouver une solution au sein de l'entreprise pour éviter la désinsertion professionnelle.

# Les fausses bonnes solutions des employeurs



Les fausses bonnes idées proposées par les employeurs n'ont souvent pour but que de chercher à stigmatiser la responsabilité individuelle de la personne en souffrance ou de l'encadrement de proximité.

Il ne faut jamais oublier que la meilleure idée est celle qui, dès le départ, s'engage à interroger ce qui, dans le travail, peut être à l'origine des difficultés exprimées.

## 1. Les formations de type « gestion du stress »

Certaines formations, comme l'aide à la gestion des conflits pour les salariés en contact avec le public sont intéressantes, car elles apportent des savoir-faire pour les salariés.

Mais il faut se méfier des formations de type gestion du stress ou coaching pour les cadres, très en vogue en ce moment auprès des directions.

Non seulement cela revient à rejeter la faute sur l'individu: «*Si tu stresses, c'est parce que tu ne sais pas gérer la pression...*» ou «*Si ton équipe est stressée, c'est que tu as un problème de management*», sans qu'aucune remise en question des conditions de réalisation du travail ne soit entamée.

De plus, cela revient à culpabiliser le salarié ou le cadre, qui ne s'en sentira que plus mal s'il n'arrive effectivement pas à s'en sortir.

## 2. Cellules d'écoute, numéros verts

Il faut être vigilants sur la mise en place des cellules d'écoute, numéros verts et autres « tickets psy ».

Ce type de dispositif pose d'abord le problème du respect de la vie privée des salariés par l'entreprise. Elle pose également le problème de la compétence professionnelle et de la déontologie des intervenants, le plus souvent externes à l'entreprise.

La section syndicale doit s'assurer *a minima* que toutes les garanties sont offertes aux salariés en termes de pertinence d'assistance psychologique et de confidentialité. Le volontariat doit être absolument préservé!

Si, en première approche, ce type de dispositif est susceptible d'aider des individus isolés qui ont besoin d'une assistance dans l'urgence, les cellules d'écoute et autres numéros verts peuvent être promus auprès des salariés **sans jamais faire, en parallèle, un travail de fond sur le lien avec les conditions de travail**, les caractéristiques de l'activité **réelle** des personnes...

Cela revient, au bout du compte, à traiter *individuellement* les difficultés, sans pour autant remettre en question les conditions et l'organisation du travail. Plusieurs exemples nous montrent que malgré la mise en place de cellules d'écoute et de numéros verts, les suicides au travail se produisent quand même.

### 3. Observatoires du stress

On constate le développement d'observatoires sur le stress, de cellules qualité. L'expérience nous montre aujourd'hui que nombre d'entreprises ayant développé de tels organes de veille n'ont pas pour autant anticipé quelques éléments tragiques et suicides sur les lieux de travail.

On peut déjà identifier deux raisons à cela :

- un manque de pluridisciplinarité (non participation pleine et entière, systématique, des représentants du personnel) ;
- et/ou un manque de remise en question de l'ensemble des déterminants des situations de travail, la direction ne voulant pas s'interroger sur les questions d'organisation du travail.

### Témoignage

#### Équipe CFDT de la Fédération générale des Mines et Métaux – secteur Automobile

*« On a eu un observatoire du stress, mis en place il y a dix ans avec un outil de recueil d'indicateurs élaboré par les médecins du travail. Mais ça n'a rien fait émerger. Des questions spécifiques étaient posées pendant la visite à la médecine du travail, mais ce qu'on constate après analyse des données, c'est qu'en moyenne tout le monde semble aller plutôt bien... bien qu'on en soit aujourd'hui à plusieurs suicides et autant de tentatives pour un même site! »*

## 4. Cellules de prise en charge

Dans certaines entreprises, les partenaires sociaux ont créé des groupes pour traiter les situations problématiques. Il faut rester vigilant quant au fait que les représentants syndicaux n'ont pas vocation ni légitimité à prendre en charge les souffrances individuelles. Ils ont, par contre, l'obligation d'alerter les acteurs concernés sur l'existence de situations de souffrance afin qu'elles soient prises en charge, par exemple par le médecin du travail, l'infirmier(ère), l'assistant(e) social(e), l'employeur et l'encadrement. La section syndicale doit privilégier des actions de type alerte, veille et propositions d'amélioration afin d'amener les décideurs à se poser les bonnes questions.

### Témoignage

#### Équipe CFDT de la Fédération générale agroalimentaire — secteur ministère de l'Agriculture

*« Suite à des problèmes de suicides, qui avaient été pour partie occultés par l'administration, la CFDT a commencé à travailler sur les risques psychosociaux à partir de 2000. À la suite de cette action, une cellule de prise en charge de ces problèmes a été créée il y a trois ans. Elle est l'émanation du CHSCT et elle est composée de représentants syndicaux, du médecin de prévention, de l'assistante sociale et de représentants de l'administration.*

*Une formation collective de cette cellule, dispensée par un cabinet de psychologues du travail, a été faite sur plusieurs mois afin de trouver un vocabulaire commun, d'établir un consensus entre des partenaires de sensibilités très différentes et de sortir des postures d'opposition syndicat/direction habituelles.*

*Cette cellule est saisie par des agents, mais très rarement par des managers en difficulté. Dans ce cadre, le traitement par la cellule des situations qui posent problème aboutit, dans la plupart des cas, à une amélioration sensible de la situation de l'agent, ou du moins évite qu'elle ne s'aggrave.*

*Par contre, participer à cette cellule est un engagement syndical lourd. Les situations sont toujours complexes et demandent de nombreux arbitrages et un suivi dans le temps. Il faut être soi-même psychologiquement solide et préparé (= formé), car il n'est pas simple d'écouter des agents quelquefois très déstructurés. »*



**À SAVOIR****L'avis du Conseil national de l'ordre des médecins (CNOM)**

Concernant ce type de cellule, le CNOM rappelle qu'elles doivent **avoir pour seul intérêt le salarié** et avoir pour souci de **répondre à sa souffrance**. Il ne peut en aucun cas s'agir d'outils à vocations multiples (lutte contre l'absentéisme, évolution de carrière du salarié, modification notoire de son poste de travail...). Elles n'ont pas pour vocation de permettre un suivi thérapeutique mais d'analyser ce qui pose problème et de faire des propositions.

## 5. Les cabinets « spécialisés » dans les risques psychosociaux

L'appel à un intervenant « spécialisé » est souvent initié par l'entreprise.

Bon nombre de cabinets de conseil présents sur le marché prétendent apporter aux partenaires sociaux des pistes d'analyse et de compréhension des situations de stress au sein des entreprises à partir de questionnaires et d'entretiens. Mais, globalement, ils n'ont pour but que de proposer des solutions de gestion individuelle et des formations de type coaching à destination des cadres. Formations qu'ils vendent par ailleurs...

Le mot d'ordre est alors: « *Tout est dans la tête.* » Quantité de méthodes sont proposées, qui vont des plus triviales (« *Respirez par le ventre, anticipez, pensez positivement* »...) aux interventions savantes. Ces dernières mêlent l'hygiène de vie, les techniques d'auto-évaluation, la relaxation et la restructuration cognitive.

Les directions d'entreprise recherchent donc volontiers la réponse à la souffrance dans ces multiples formes de gestion du stress, de développement personnel et de coaching.

**ATTENTION! Centrées sur l'individu, dont elles prétendent accroître les performances, ces formes de gestion du stress sont parfois, de plus, une voie de pénétration des sectes à l'intérieur des entreprises!**

**Le choix de l'intervenant doit donc pouvoir être débattu au sein de l'entreprise.** Il est important que l'équipe se renseigne auprès de son syndicat sur les compétences de celui-ci, ou pour trouver des intervenants qui, dans leurs pratiques, interrogent *réellement* l'organisation du travail.



# Fiches pratiques



# Comment aborder le dialogue avec les salariés ?

---

L'objectif de l'entretien avec les salariés est de comprendre les situations réelles de travail, de repérer les faits, de différencier les actes des causes, de suivre la chronologie des faits. C'est une action qui se prépare et s'organise.

## 1. Préparer la discussion

Lors d'un entretien, voire préalablement, dès le lancement du projet, il est nécessaire de :

- se présenter aux personnes concernées, à leur hiérarchie et collègues. Un militant peut se présenter en précisant ses mandats syndicaux. Il peut également se présenter en tant que salarié de l'entreprise;
- présenter les objectifs de la section : à savoir chercher à mieux comprendre le travail, ses évolutions, les difficultés éventuelles, pour tenter de contribuer à une transformation des situations de travail;
- négocier avec les salariés sollicités pour un entretien le temps dont elles peuvent disposer ainsi que les meilleurs moments pour procéder à l'entretien;
- être à l'écoute de leurs réticences, de leurs interrogations. Les réactions des personnes auxquelles on se présente sont *aussi* une information !;
- être préparé à être surpris (le but n'est pas de guider la personne vers les réponses qu'on croit connaître !). Se rappeler que le militant n'est pas là pour donner son avis ni pour donner des explications...;
- reformuler, pour être sûr d'avoir compris ou pour faire préciser;
- ne pas insister sur le dossier médical personnel;
- ne pas avancer de jugement négatif sur la situation;

- ne pas transmettre à l'un ce qu'a dit l'autre! L'usage des données sera anonyme et confidentiel;
- ne pas se faire déborder par les émotions de l'un ou de l'autre, prendre du recul...

### À NOTER

L'agressivité, ou l'apparente indifférence d'un salarié vis-à-vis du militant, n'est pas nécessairement significative du rejet de la démarche d'enquête, mais peut cacher un salarié en grande souffrance (il peut avoir des difficultés à reconnaître qu'il est lui-même dans un processus grave de détérioration de sa santé). Par ailleurs, il est parfois difficile, pour un salarié, de se concevoir comme victime de quelqu'un ou d'un dysfonctionnement ou de mauvaises pratiques. Il est normal de se considérer toujours comme étant en position de maîtrise. Il y a aussi la crainte de «laisser tomber le masque» face à une personne que l'on ne connaît pas forcément, ou dont on ne connaît pas bien les objectifs.

## 2. La construction de l'entretien

Rappel: l'objectif, pour la section syndicale, est de comprendre la situation *réelle* de travail (ne pas chercher de responsable); de repérer les faits (quels acteurs ont fait quoi? où? quand? avec quels moyens?); de différencier les actes des causes...

L'idée est de questionner sur les facilités ou les difficultés rencontrées, sur les moyens utilisés pour contourner les difficultés, sur les effets sur la santé et les objectifs fixés, sur la vision qu'a le salarié interrogé de ses moyens de faire un travail de qualité ou non...

La trame de l'entretien semi-directif s'inspire de questions génériques et de traductions contextuelles à partir des expressions collectives répétées dans les services (sources: réponses aux questionnaires, réponses aux questions DP, témoignages recueillis par les militants...).

## 3. Ce à quoi il faut veiller

Ce qui se passe lors de la situation de travail du salarié n'est jamais seulement ce qui est prévu.

- Il faut détailler l'ensemble des tâches demandées au salarié.



- Il faut également repérer ce qui lui est demandé et qu'il doit faire pour que ses tâches soient réalisées.
- Il faut enfin identifier ce qu'il voudrait pouvoir faire, et qu'il n'a pas le temps ou les moyens de faire.

Mais encore :

- Il faut noter ce que l'opérateur ou l'opératrice doit mettre en œuvre lorsque surviennent des aléas de production. C'est identifier les *variabilités*.
- Ce n'est pas parce que le résultat obtenu est bon que le salarié n'a pas été mis en difficulté pour le réaliser. En d'autres termes, la qualité du travail fini ne permet pas toujours de mesurer l'investissement physique et mental du salarié dans cette mise en œuvre (on appelle cela le *coût du travail*).



**A SAVOIR...****Exemples de cheminement à suivre dans les questions que le militant peut poser au salarié**

*(À adapter en fonction du secteur d'activité, des responsabilités hiérarchiques, de l'actualité de l'entreprise...)*

- **En quoi consiste votre travail ?** Quel type d'horaires avez-vous ? Vous conviennent-ils ? Avez-vous des dépassements d'horaires ? Prenez-vous des repos ? Où prenez-vous vos repas ?
  - **Comment « jugez-vous » l'environnement de votre travail** (ergonomie, bruits, hygiène...)?
  - **Quels sont les obstacles ou les difficultés qui vous gênent pour mener votre travail comme vous voudriez le réaliser ?** Quand ceux-ci se présentent, comment faites-vous face ? (*Vous en sortez-vous ? Sur quoi jouez-vous ?*) Pensez-vous être autonome dans votre travail ?
  - **Qu'est ce qui favorise ou facilite l'exécution de votre travail ?**
  - **Concernant l'ambiance au travail**, comment « jugez-vous » les relations entre collègues ? Avec votre hiérarchie directe ? Y a-t-il eu des problèmes relationnels ?
  - **Quelles répercussions ont ces difficultés** sur votre bien-être, votre santé, sur la qualité du travail à réaliser ?
  - **À votre avis, parmi les difficultés et les obstacles qui ont été évoqués, quels sont ceux qu'il faudrait supprimer en priorité ?**
- Actuellement, y a-t-il des actions en cours pour apporter des solutions ?** Si oui, lesquelles ?

**Pour faciliter le déroulement de l'entretien, il est possible de demander au salarié de raconter une journée de travail dans les détails, du départ du domicile jusqu'au retour.**

# Faire face à un **suicide**

Le suicide attribué au travail ou sur les lieux de travail est un phénomène émergent préoccupant, et encore trop souvent tabou. Il n'y a pas de statistiques fiables concernant les suicides liés au travail aujourd'hui en France, mais une évaluation avancée par le Conseil économique et social fait état de *400 suicides liés au travail par an pour un nombre de tentatives bien plus important*.

Ce qu'il faut faire, c'est vérifier que le salarié (s'il s'agit d'une tentative), ou son entourage, bénéficie de tout le soutien nécessaire. Dans certains cas où tout le personnel d'un service ou d'une petite entreprise peut être affecté, on peut avoir recours au médecin du travail, voire à une cellule psychologique (Cellule d'urgence médico-psychologique du Samu). Dans tous les cas, une enquête du CHSCT doit être immédiatement demandée.

**Dans le cas du suicide**, la prise de contact avec la famille doit être envisagée. À condition que la famille le souhaite, un accompagnement par la section syndicale peut être réalisé (marche à suivre pour les documents relatifs au décès, concernant le salaire, les primes, l'assurance, présence aux obsèques, devenir de la famille en termes d'emploi, de sécurité financière...). Il faut également, avec la famille, peser les enjeux d'une déclaration au titre des accidents du travail (ou des maladies professionnelles si le geste a lieu pendant un arrêt maladie consécutif à une dépression en lien avec le travail).

**Dans le cas d'une tentative de suicide** va se poser le problème de l'accompagnement lors de la reprise du travail, de l'inaptitude éventuelle du salarié à son poste, d'un changement de poste. La personne va devoir «gérer» son acte, sa représentation sociale au sein de l'entreprise, éventuellement changer de poste.

L'accompagnement de la personne par le collectif est donc très important.

L'impact d'un suicide ou d'une tentative sur la communauté de travail doit être pris en compte :

- Le collectif va devoir gérer la peur de la récurrence ou d'un nouveau cas de suicide.
- La section syndicale va devoir tenir compte des éventuelles conséquences au sein de l'entreprise (impact sur l'équipe de travail, les



autres salariés, la hiérarchie de proximité), mais aussi en dehors (impact médiatique).

### > **Prise en charge immédiate commune aux deux situations**

Après avoir vérifié la véracité de l'annonce, un militant ne doit *jamais aller seul* voir les collègues du salarié qui est passé à l'acte ! Certains pourraient exprimer leur souffrance par de la violence (en parole au moins).

Il n'y a aucun intérêt à chercher à expliquer un geste individuel. Le rôle de la section syndicale est de se centrer sur le contexte professionnel du service concerné ou de l'entreprise et d'établir un état des lieux de l'organisation et des conditions de travail.

### > **À ce stade, l'équipe syndicale peut**

- consigner l'acte dans le registre de danger grave et imminent,
- mettre en œuvre une enquête CHSCT,
- utiliser le droit d'alerte,
- mettre en place une procédure d'expertise CHSCT,
- déposer plainte auprès du procureur de la République :
  - soit une plainte simple pour alerter (pas d'accès au dossier),
  - soit une plainte avec constitution de partie civile pour obliger le procureur à poursuivre (cette démarche permet d'avoir connaissance de la procédure). La section syndicale, avec le syndicat, doit bien vérifier au préalable qu'elle a l'*accord formel de la famille* pour engager cette procédure.





# Annexes





# Accord interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008

---

## 1. Introduction

Le stress au travail est considéré sur le plan international, européen et national comme une préoccupation à la fois, des employeurs et des travailleurs. Ayant identifié la nécessité d'une action commune spécifique sur cette question et anticipant une consultation sur le stress par la Commission, les partenaires sociaux européens ont signé, le 8 octobre 2004, un accord sur le stress au travail dans le cadre de l'article 138 du traité CE.

Le présent accord a pour objet de transposer l'accord européen en droit français et de prendre en compte les évolutions de la société sur ce sujet.

Le stress peut affecter potentiellement tout lieu de travail et tout travailleur, quels que soient la taille de l'entreprise, le domaine d'activité, le type de contrat ou de relation d'emploi. En pratique, tous les lieux de travail et tous les travailleurs ne sont pas nécessairement affectés.

La lutte contre le stress au travail doit conduire à une plus grande efficacité et une amélioration de la santé et de la sécurité au travail, avec les bénéfices économiques et sociaux qui en découlent pour les entreprises, les travailleurs et la société dans son ensemble. Il importe de tenir compte de la diversité des travailleurs, des situations de travail et de la responsabilité des employeurs dans la lutte contre les problèmes de stress au travail.

## 2. Objet

L'objet de l'accord est :

- d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ;
- d'attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible ;



- de 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. Son but n'est pas de culpabiliser l'individu par rapport au stress.

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

- la mise en place d'une prévention efficace contre les problèmes générés 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 notamment de dialogue dans l'entreprise et dans les modes organisationnels pour y faire face ;
- la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle.

Reconnaissant que le harcèlement et la violence au travail sont des facteurs de stress, les partenaires sociaux décident d'engager, dans les 12 mois qui suivent la signature du présent accord, une négociation spécifique sur ces questions dans le cadre de la transposition de l'accord européen sur le harcèlement et la violence au travail du 26 avril 2007. Le présent accord ne traite donc ni de la violence au travail, ni du harcèlement et du stress post-traumatique.

### 3. Description du stress et du stress au travail

Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

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.

Le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail. Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc.

## 4. Identification des problèmes de stress au travail

Compte tenu de la complexité du phénomène de stress, le présent accord n'entend pas fournir une liste exhaustive des indicateurs potentiels de stress. Toutefois, un certain nombre d'indicateurs peuvent révéler la présence de stress dans l'entreprise justifiant la prise de mesures adaptées pour lutter contre le phénomène. Par exemple, un niveau élevé d'absentéisme notamment de courte durée ou de rotation du personnel en particulier fondée 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.

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

- l'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, dépassements excessifs et systématiques d'horaires, degré d'autonomie, mauvaise adéquation du travail à la capacité ou aux moyens mis à disposition des travailleurs, charge de travail réelle manifestement excessive, objectifs disproportionnés ou mal définis, mise sous pression systématique qui ne doit pas constituer un mode de management, etc.);
- les conditions et l'environnement de travail (exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité, à la chaleur, à des substances dangereuses, etc.);
- la communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changement à venir, mauvaise

communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, communication difficile entre les acteurs, etc.);

- et les facteurs subjectifs (pressions émotionnelle et sociale, impression de ne pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, difficulté de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, etc.).

L'existence des facteurs énumérés peut constituer des signes révélant un problème de stress au travail.

Dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur. Les institutions représentatives du personnel et, à défaut, les travailleurs, sont associées à la mise en œuvre de ces mesures.

L'amélioration de la prévention du stress est un facteur positif qui contribue à une meilleure santé des travailleurs et à une plus grande efficacité de l'entreprise.

Le médecin du travail est une ressource en termes d'identification du stress au travail.

## 5. Responsabilités des employeurs et des travailleurs

En vertu de la directive-cadre 89/391 concernant la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, et des articles L.4121-1 à 5 du code du travail, les employeurs prennent les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité. Tous les travailleurs ont l'obligation générale de se conformer aux mesures de protection déterminées par l'employeur.

La lutte contre les causes et les conséquences du stress au travail peut être menée dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés.

Les mesures sont mises en œuvre, sous la responsabilité de l'employeur, avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.

## 6. Prévenir, éliminer et à défaut, réduire les problèmes de stress au travail

Prévenir, éliminer, et à défaut, réduire les problèmes de stress au travail inclut diverses mesures. Ces mesures peuvent être collectives, individuelles ou concomitantes. Elles peuvent être mises en œuvre sous la forme de mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés ou dans le cadre d'une politique intégrée qui implique des actions de prévention et des actions correctives.

À ce titre, les partenaires sociaux souhaitent réaffirmer le rôle pivot du médecin du travail soumis au secret médical, ce qui garantit au travailleur de préserver son anonymat, dans un environnement pluridisciplinaire.

Lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'expertise requise, elle fait appel à une expertise externe conformément aux législations, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales, sans obérer le rôle du CHSCT.

Les mesures de lutte contre le stress sont régulièrement réexaminées afin d'évaluer leur efficacité ainsi que leur impact sur le stress tel qu'il ressort des indicateurs. Dans ce cadre, il conviendra de déterminer s'il a été fait un usage optimal des ressources et si les mesures définies sont encore appropriées ou nécessaires.

Ces mesures incluent par exemple :

- des mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail, à assurer un soutien adéquat de la direction aux personnes et aux équipes, à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail, à assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, et des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque travailleur ;
- la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en particulier de l'encadrement et de la direction afin de développer la



prise de conscience et la compréhension du stress, de ses causes possibles et de la manière de le prévenir et d'y faire face ;

- l'information et la consultation des travailleurs et/ou leurs représentants, conformément à la législation, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales.

## 7. Mise en œuvre et suivi

Les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales de salariés, représentatives au niveau national et interprofessionnel, invitent l'État à prendre, dans les meilleurs délais, les mesures d'extension du présent accord.

Les accords de branche et les accords d'entreprises ne peuvent déroger aux dispositions du présent accord que dans un sens plus favorable aux travailleurs.

Paris, le 2 juillet 2008

Pour les employeurs

Le Mouvement des entreprises de France (Medef)

La Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)

L'Union professionnelle artisanale (UPA)

Pour les salariés

La Confédération française démocratique du travail (CFDT)

La Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres (CFE-CGC)

La Confédération française des travailleurs chrétiens (C.F.T.C.)

La Confédération générale du travail Force ouvrière (CGT-FO)

La Confédération générale du travail (CGT)

---

Accord étendu par arrêté du 23 avril 2009 portant (NOR : MTST0909479A)

# Accord cadre sur le harcèlement et la violence au travail

**Le 26 avril 2007**

*(Seule la version en langue anglaise fait foi. La présente traduction n'a été ni vérifiée ni approuvée par les partenaires sociaux.)*

## 1. Introduction

Le respect mutuel de la dignité à tous les niveaux sur le lieu de travail est une des caractéristiques essentielles des organisations performantes. C'est la raison pour laquelle le harcèlement et la violence sont inacceptables. Buinessurope, l'UEAPME, le CEEP et la CES (ainsi que le comité de liaison Eurocadres/CEC) les condamnent sous toutes leurs formes. Ils estiment qu'il est dans l'intérêt mutuel des employeurs et des travailleurs de se pencher sur cette question, qui peut entraîner des conséquences sociales et économiques graves.

Les législations nationales et communautaire<sup>16</sup> définissent l'obligation pour les employeurs de protéger les travailleurs contre le harcèlement et la violence sur le lieu de travail.

Différentes formes de harcèlement et de violence peuvent se présenter sur le lieu de travail. Le harcèlement et la violence peuvent :

16. À cet égard, la législation communautaire compte, entre autres, les directives suivantes :

- directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique ;
- directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ;
- directive 2002/73/CE du 23 septembre 2002 modifiant la directive 76/207/CEE du Conseil relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail ;
- directive 89/391/CEE concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.

- revêtir des formes physiques, psychologiques et/ou sexuelles ;
- constituer des incidents isolés ou des comportements plus systématiques ;
- survenir entre collègues, entre supérieurs et subordonnés ou provenir de tiers, tels que des clients, des patients, des élèves, etc. ;
- aller de manifestations mineures d'irrespect à des actes plus graves tels que des infractions pénales, requérant l'intervention des autorités publiques.

Les partenaires sociaux européens reconnaissent que le harcèlement et la violence peuvent toucher n'importe quel lieu de travail et n'importe quel travailleur, indépendamment de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou de la forme de contrat ou de relation de travail. Toutefois, certains groupes et secteurs peuvent être plus exposés que d'autres. En pratique, tous les lieux de travail et tous les travailleurs ne sont pas touchés.

Le présent accord traite des formes de harcèlement et de violence qui se situent dans la sphère de compétence des partenaires sociaux et correspondent à la description fournie au point 3 ci-dessous.

## 2. Objectifs

Le présent accord a pour but :

- de sensibiliser les employeurs, les travailleurs et leurs représentants au harcèlement et à la violence sur le lieu de travail et d'améliorer la compréhension qu'ils en ont ;
- de fournir aux employeurs, aux travailleurs et à leurs représentants à tous les niveaux un cadre proposant des actions concrètes pour reconnaître, prévenir et gérer les situations de harcèlement et de violence sur le lieu de travail.

## 3. Description

Le harcèlement et la violence sont l'expression de comportements inacceptables adoptés par un ou plusieurs individus et peuvent revêtir de nombreuses formes, dont certaines sont plus facilement détectables que d'autres. L'exposition des personnes au harcèlement et à la violence peut aussi dépendre de l'environnement de travail.

Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs travailleurs ou cadres sont, à plusieurs reprises et délibérément, malmenés, menacés et/ou humiliés dans des situations liées au travail.

On parle de violence lorsqu'un ou plusieurs travailleurs ou cadres sont agressés dans des situations liées au travail.

Le harcèlement et la violence peuvent être le fait d'un ou de plusieurs cadres ou membres du personnel, ayant pour objectif ou pour effet de porter atteinte à la dignité de la personne visée, de nuire à sa santé et/ou de créer un environnement de travail hostile.

## 4. Prévenir, reconnaître et gérer les situations de harcèlement et de violence

La sensibilisation des cadres et des travailleurs ainsi qu'une formation adéquate peuvent réduire la probabilité du harcèlement et de la violence au travail.

Les entreprises doivent rédiger une déclaration précise indiquant que le harcèlement et la violence ne sont pas tolérés en leur sein. Ce texte doit spécifier les procédures à suivre en cas d'incidents. Celles-ci peuvent inclure une phase informelle au cours de laquelle une personne, bénéficiant de la confiance de la hiérarchie et des travailleurs, sera disponible pour donner des conseils et offrir son assistance. Il est possible que les procédures déjà en place conviennent pour faire face aux problèmes de harcèlement et de violence.

Pour être adéquate, la procédure en question doit prendre en considération les éléments suivants, dont la liste n'est pas limitative :

- il est dans l'intérêt de toutes les parties d'agir avec la discrétion nécessaire pour préserver la dignité et l'intimité de chacun ;
- aucune information ne doit être divulguée aux parties qui ne sont pas impliquées dans l'affaire ;
- les plaintes sont examinées et traitées sans délai injustifié ;
- toutes les parties impliquées doivent être entendues de manière impartiale et bénéficier d'un traitement équitable ;
- les plaintes doivent être étayées par des informations détaillées ;
- les fausses accusations ne sont pas tolérées et leurs auteurs s'exposent à des mesures disciplinaires ;
- une assistance externe peut se révéler utile.

Si le harcèlement ou les actes de violence sont avérés, des mesures appropriées doivent être prises à l'égard du ou des auteurs. Ces mesures peuvent aller des sanctions disciplinaires au licenciement.

La ou les victimes doivent bénéficier d'un soutien et, au besoin, être assistées dans leur réintégration.

Les employeurs, en consultation avec les travailleurs et/ou leurs représentants, établiront, réviseront et contrôleront ces procédures, afin de garantir leur efficacité à prévenir les problèmes et à les traiter s'ils surviennent malgré tout.

Le cas échéant, les dispositions de ce chapitre peuvent être appliquées aux cas de violence externe.

## 5. Mise en œuvre et suivi

Au titre de l'article 139 du traité, le présent accord-cadre autonome européen engage les membres de BusinessEurope, de l'UEAPME, du CEEP et de la CES (ainsi que du comité de liaison Eurocadres/CEC) à le mettre en œuvre selon les procédures et pratiques propres aux partenaires sociaux dans les États membres et les pays de l'Espace économique européen.

Les parties signataires invitent également leurs organisations membres dans les pays candidats à appliquer le présent accord.

Le présent accord sera mis en œuvre dans les trois ans suivant la date de sa signature.

Les organisations membres rendront compte au Comité du dialogue social de la mise en œuvre du présent accord. Durant les trois premières années suivant la date de la signature, le Comité du dialogue social dressera et adoptera un tableau annuel synthétisant le déroulement de la mise en œuvre. La quatrième année, un rapport complet sur les mesures de mise en œuvre sera rédigé par le Comité du dialogue social et adopté par les partenaires sociaux européens.

Au terme des cinq années suivant la date de la signature, les parties signataires évalueront et reverront l'accord dès que l'une d'entre elles en fera la demande. En cas de questions relatives au contenu de l'accord, les organisations membres concernées peuvent, conjointement ou séparément, en référer aux parties signataires, qui répondront aux questions de manière conjointe ou séparée.

Dans le cadre de la mise en œuvre du présent accord, les membres des parties signataires éviteront d'imposer une charge de travail excessive aux PME.

L'application du présent accord ne constitue pas une raison valable pour réduire le niveau général de protection offert aux travailleurs dans le domaine couvert par cet accord.



Le présent accord est sans préjudice du droit des partenaires sociaux à conclure, au niveau approprié, y compris au niveau européen, des accords adaptant et/ou complétant cet accord d'une manière qui tienne compte des besoins spécifiques des partenaires sociaux concernés.

*Traduction française de l'accord européen  
« Harcèlement et violence »*



# Position commune d'Eupan et Tuned sur le stress au travail dans les administrations centrales

Dans le cadre de la phase-test,  
dialogue social 2008-2009

## 1. Contexte

Agissant dans le cadre de leur programme de travail commun 2008-2009 (phase test dialogue social pour les administrations centrales), Eupan<sup>1</sup> et Tuned<sup>2</sup> :

- Reconnaittent que le stress au travail est un problème sérieux pour la santé et la sécurité avec d'importantes implications humaines, organisationnelles et financières ;
- Prennent en considération la directive 89/391 sur la sécurité et la santé des travailleurs au travail et l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004) ;
- Reconnaittent l'obligation des pouvoirs publics et des employeurs de promouvoir et assurer la sécurité et la santé dans le milieu professionnel en coopération avec les travailleurs et les syndicats ;
- Reconnaittent qu'un bon environnement de travail est une condition préalable pour la santé, pour l'attractivité des lieux de travail et pour garantir la qualité et l'efficacité du travail réalisé.

1 Eupan est un réseau informel regroupant les directeurs généraux responsables de l'Administration publique des États membres de l'Union européenne.

2 Tuned est la délégation syndicale des administrations nationales et européenne représentant les syndicats du secteur de la fonction publique d'État affiliés à la FSESP ([www.epsu.org](http://www.epsu.org)) et à la CESI ([www.cesi.org](http://www.cesi.org)), ainsi que, selon le critère de représentativité majoritaire nationale, les syndicats GÖDFCG, SLOVES et KSZSZ. La personne de contact est [nsalson@epsu.org](mailto:nsalson@epsu.org)

## 2. Objectifs

L'objectif de la présente position commune est d'accroître la prise de conscience et la compréhension du stress lié au travail dans les administrations centrales pour identifier, prévenir et gérer les problèmes de stress au travail.

## 3. Description du stress au travail<sup>3</sup>

Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables de combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée 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.

Le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail.

## 4. Identifier le stress au travail dans les administrations centrales

L'identification de problèmes liés au stress au travail requiert une analyse préalable des facteurs de risque tels que ceux mentionnés dans l'accord-cadre intersectoriel européen, dont l'organisation du travail, les conditions de travail, la communication et les facteurs subjectifs.

Par ailleurs, les partenaires sociaux dans les administrations centrales peuvent s'accorder pour établir des indicateurs identifiant le stress au travail en prenant en compte leur contexte (par exemple le rythme et la portée des réformes, d'éventuelles tensions dans les

3. Extrait de la description donnée par l'accord-cadre européen sur le stress au travail (2004).



relations avec le public, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, l'évolution démographique, le décalage entre les ressources et les missions de service public, la qualité du dialogue social).

## 5. Mesures pour prévenir, éliminer et réduire les problèmes de stress lié au travail

Sur la base d'une évaluation préalable des risques, différentes mesures peuvent être mises en place ou renforcées par les partenaires sociaux en coopération avec les structures compétentes en matière de santé et sécurité, telles que :

- prendre en compte des risques physiques et psychosociaux dans le cadre de démarches de prévention des risques ;
- la formation des managers, des travailleurs et de leurs représentants ;
- des mesures de management et de communication ;
- le soutien individuel et d'équipe ;
- l'information, la consultation et la participation des travailleurs et de leurs représentants dans les processus de changement ;
- l'amélioration des conditions de travail ;
- la prise en compte de l'égalité des genres et de la diversité.

## 6. Mise en œuvre et suivi

Eupan et Tuned lanceront des mesures appropriées visant à promouvoir la position commune (traduction, diffusion...) à partir de janvier / février 2009.

Ils identifieront et feront la promotion de pratiques intéressantes et bonnes politiques (juin 2009).

Ils évalueront les résultats et étudieront les perspectives (décembre 2009).

Cette position commune ne constitue pas une raison valable pour réduire le niveau général de protection accordé aux travailleurs dans le champ de cette position commune.

Paris, le 19 décembre 2008

Paul Peny, président Eupan, directeur général de l'administration et de la fonction publique, France

Charles Cochrane, président Tuned, secrétaire du Conseil des syndicats de la fonction publique britannique (CCSU), directeur des stratégies, PCS, Royaume-Uni

## Bibliographie

- Brun C. Aract Aquitaine, (2005). « Risques psychosociaux, stress, mal-être, souffrance... Un enjeu collectif de la santé et de la qualité de vie au travail », Guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire.
- Bué J., Coutrot T., Guignon N., Sandret N. (2008). « Les facteurs de risques psychosociaux au travail », in *Revue française des Affaires sociales*, une approche qualitative par l'enquête Sumer.
- Davezies P. (1999). « Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé », *Travailler*, vol. 3.
- Davezies P. (2005). « La santé au travail, une construction collective », *Santé et Travail*, n° 52, pp. 24-28.
- Davezies P. (2008). « Stress, pouvoir d'agir et santé mentale », *Archives de maladies professionnelles et de l'environnement*, vol. 69-2 (spécial « 30<sup>e</sup> congrès national de médecine au travail »), éd. Elsevier-Masson.
- Dejours C. (2007). *Conjurer la violence*, Payot. Violence, travail, santé.
- De Montmollin M. (1996). *L'Ergonomie*, Éditions La Découverte, collection Repères.
- Goldberg M. et Imbernon E. (avril-septembre 2008). « Quels dispositifs épidémiologiques d'observation de la santé en relation avec le travail ? », in *Revue française des Affaires sociales*, La Documentation française. Le rôle de l'institut de veille sanitaire.
- INRS, ED 973 (Octobre 2006). « Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ? »
- INRS, ED 6011 (juillet 2007). « Stress au travail, les étapes d'une démarche de prévention, repères pour le préventeur en entreprise ». Chouanière D., Langevin V., Guibert A.
- INRS, ED 6012 (décembre 2007). « Dépister les risques psychosociaux ». Des indicateurs pour vous guider.
- INRS, NS 235, note scientifique et technique de l'INRS, Stress au travail : diagnostic, évaluation, gestion et prévention. Bilan de la thématique 1998-2002. Département Homme au travail et Département épidémiologie en entreprise.
- Janin J.-L. « Prise en charge juridique des RPS et prise en charge du suicide au travail ».
- Lhuillier D. (2006). *Clinique du travail*, éd. Eres.
- Sahler B., Berthet M., Douillet P., Mary-Cheray I. (2007). *Prévenir le stress et les autres risques psychosociaux au travail*. Éditions du réseau Anact.



## Liens utiles

Anact	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail <a href="http://www.anact.fr">www.anact.fr</a>
INRS	Institut national de recherche et de sécurité <a href="http://inrs.fr">http://inrs.fr</a>
CNAMTS - AT MP	<a href="http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr">www.risquesprofessionnels.ameli.fr</a>
Ministère du Travail	<a href="http://www.travail.gouv.fr">www.travail.gouv.fr</a>
Droit général	<a href="http://www.legifrance.gouv.fr">www.legifrance.gouv.fr</a>
FFMT	Fédération française de médecine du travail <a href="http://person.wanadoo.fr/ffmt/">http://person.wanadoo.fr/ffmt/</a>
Etui-Rehs	Institut syndical européen pour la recherche, la formation et la santé et la sécurité au travail. <a href="http://hesa.etui-rehs.org">http://hesa.etui-rehs.org</a>
Osha	Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail <a href="http://osha.europa.eu/">http://osha.europa.eu/</a>
Eurofound	Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail <a href="http://w.eurofound.europa.eu/bylanguage/listfr.htm">w.eurofound.europa.eu/bylanguage/listfr.htm</a>



## Guides syndicaux

Des guides de l'action syndicale sont disponibles auprès du service CFDT Production de la confédération, et notamment :



*Le guide de l'élu d'entreprise  
«Violences au travail»*



*DVD Intensification  
du travail*



*DVD La formation  
des 100*

---

### Édité et diffusé par CFDT Productions

4, bd de la Villette 75955 Paris cedex 19  
2<sup>ème</sup> édition - Février 2010 - ISBN 978-2-85465-223-9

**Rédaction :** Services Vie au Travail et dialogue social,  
Information Communication de la CFDT

**Illustrations :** Vuillemin

**Couverture :** Service Information Communication de la CFDT

**Direction graphique :** Service Information Communication de la CFDT

**Réalisation PAO :** Cicero

**Impression :** ICF - 14600 Pennedepie