

Les cahiers
des
fps

facteurs
psycho
sociaux

Prévenir ensemble les risques d'atteinte psychologique au travail

Revue bi-annuelle
Numéro 3 - Février 2006



Pour la **santé** des salariés et des entreprises

Editorial p1

Méthodologie p3

Outils p8

**Approche
institutionnelle** p13

CHSCT p15

**Point de vue
d'acteurs** p18

**Point sur les
savoirs** p28



La prévention des
risques psychoso-
ciaux : un enjeu col-
lectif de la santé et
de la qualité de vie
au travail

Le harcèlement moral :
mise en perspective

JOURNAL
d'un médecin
du travail

**LE STRESS, LE TRAVAIL ET L'EMPLOI :
CONDITIONS DE TRAVAIL ET ORGANISATION**

**SECTEUR HOSPITALIER ET
RISQUE PSYCHOSOCIAL**

Ce que signifie l'expression du stress au travail

Stress : l'encadrement aux premières loges

**Stress et harcèlement moral :
une approche juridique**

Commentaires à propos de la loi
française sur le harcèlement
moral au travail



Préventica Méditerranée et le stress professionnel



Les cahiers des **fps**

Le Vénitien
27 bd Charles Moretti
13014 Marseille
Tél. : 04 91 62 74 09
Fax : 04 91 62 72 45
e-mail : cateis@wanadoo.fr

publication bi-annuelle
un hors-série par an

Directeur de la publication
Franck Martini

REDACTION

Comité éditorial

Philippe Sotty
Isabelle Michel
Muriel Gautier
Anne-Marie Gautier
Georges Boutinot
Pascale Biasque

Conception graphique Maquette

Pascale Biasque

EDITEUR

CATEIS

Conseil en Analyse
du Travail Etudes
et Innovations Sociales
S.A.R.L. au capital
de 24 000 euros
Siège social : Le Vénitien
27 bd Charles Moretti
13014 Marseille
RCS Marseille B 419 867 551

**Agréé expert CHSCT
Habilitation IPRP**

FINANCEUR

**Direction régionale du travail de
l'emploi et de la formation
professionnelle**

Provence-Alpes-Côte d'Azur
180 avenue du Prado
13285 Marseille Cedex 08
Tél. : 04 91 15 12 12

IMPRIMEUR

IntuitivArts
Marseille

Dépôt légal : février 2005
ISSN : 1772-7642

Sommaire

N° 3

Fevrier
2006

1 Editorial

Méthodologie

3 Secteur Hospitalier et risque psychosocial

5 Ce que signifie l'expression du stress au travail

Outils

8 La prévention des risques psychosociaux : un enjeu collectif de la santé et de la qualité de vie au travail

Approche institutionnelle

13 Stress : l'encadrement aux premières loges

Chsct

15 Le stress, le travail et l'emploi : conditions de travail et organisation

Point de vue d'acteurs

18 Journal d'un médecin du travail

23 Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral au travail

Point sur les savoirs

28 Stress et harcèlement moral : une approche juridique

29 Le harcèlement moral : mise en perspective

Ce numéro trois des cahiers des Facteurs Psycho-Sociaux s'articule autour de trois grands axes. Un premier ensemble de textes centrés sur les questions de l'intervention et de la prévention, un deuxième sur des témoignages d'acteurs (porteurs d'enseignements significatifs) et enfin trois contributions directement liées à la thématique du harcèlement moral.

Le premier, consacré aux aspects liés à l'intervention, est constitué de textes issus de l'ANACT et d'ARACT. Des contributions de C. Brun, A-M Gallet, X. Poupart et I. Rogez se dégagent des points de transversalité. Cela n'est certes pas étonnant, mais ne peut être simplement ramené à un effet du discours interne à l'institution à laquelle ils appartiennent. Pour faire vite et résumer la caractéristique essentielle de cette approche il suffit de reprendre la phrase liminaire du texte de X. Poupart et I. Rogez "plutôt qu'une pathologie professionnelle le stress est une pathologie de l'organisation".

Dans cette perspective les conséquences néfastes liées aux facteurs psycho-sociaux trouvent leur origine dans un dysfonctionnement organisationnel. A leur tour les causes de celui-ci sont à chercher en externe, dans les changements incessants auxquels les entreprises doivent faire face ("Une des caractéristiques actuelles majeures des entreprises c'est le constant mouvement dans lequel elles sont engagées, obligées sans cesse de s'adapter à leur propre environnement qui lui-même est en constante évolution" C. Brun). En interne la difficulté à confronter les contraintes de l'activité aux contraintes de la gestion devient prégnante (Poupart et Rogez). Cette disjonction entre l'activité réelle et les exigences de productivité est alors porteuse de conséquences lourdes sur la santé : "l'état de stress ressenti par les travailleurs apparaît alors comme le coût de l'ajustement au réel d'une organisation qui s'en est détaché".

On est dans une vision du stress entendu comme la résultante de modes d'ajustement, la souffrance individuelle étant par contrecoups successifs un sous-produit organisationnel. C'est ce que pointe également A-M Gallet lorsqu'elle rend compte du travail mené entre l'ANACT et les hôpitaux publics. Elle indique que, souvent, l'étiologie de la plainte est à chercher dans les fonctionnements de l'organisation et les difficultés du collectif :

"des modes de management mal assurés : des situations où l'encadrement est constitué de professionnels qui ont été promus chefs d'équipe, sans véritablement de formation, qui souvent manquent d'accompagnement, de personnes de confiance avec qui ils pourraient discuter, un projet de service non concerté, descendant ;

pas d'objectifs collectifs de service, des critères d'évaluation de la qualité absents... des dysfonctionnements dans l'organisation du travail : les modalités de la prescription sont fluctuantes d'une personne à l'autre, des critères d'évaluation mal définis, des horaires peu équitables".

Voilà des éléments importants. Cela signifie-t-il que tout pourrait se résoudre par une bonne gestion ? Par une professionnalisation accrue ? Il y a bien là une piste de réflexion mais il faut se garder de ce type de réductions car on est probablement face à des causes qui vont au-delà d'un simple ajustement par les pratiques de management.

Lorsque B. Salengro indique la place difficile de l'encadrement, les pressions dont il est l'objet, la nature des difficultés auxquelles il doit faire face, il permet de se rendre compte de cette réalité, il permet aussi de mieux appréhender le fait que par leur place dans la structure les cadres sont particulièrement exposés et confrontés à des contradictions difficiles : "faut-il dire ou faire des choses contraires à la morale personnelle ?"

La réflexion des membres CGT du CHSCT d'Arkema Fos qui ont eu recours à une expertise est elle aussi riche en éléments de réflexion. Ils soulignent le lien évident, de leur point de vue, entre stress, charge mentale d'un côté et conditions d'emploi, transformation non maîtrisée des contenus de travail, augmentation de la charge et des contraintes de l'autre. L'expertise est alors le moyen de mettre dans l'espace public de discussion qu'est au sein de l'entreprise le CHSCT des données qui sont sinon soit niées soit ignorées. En effet trop souvent les signaux d'alerte sont interprétés comme reflétant des problèmes personnels (on ne songe pas à l'inverse : combien de problèmes personnels sont générés par le travail, combien de situations difficiles familiales trouvent leur source dans les contraintes professionnelles ?). Mais on voit aussi (et c'est nouveau dans les remarques faites) que face à ces contradictions les individus peuvent entrer en crise mais peuvent aussi se retirer du jeu (cf. les remarques de X. Poupart et I. Rogez, mais aussi les indications de l'expertise Arkema). Le désinvestissement est la conséquence de modes de gestion intrinsèquement producteurs de souffrance. Le coût humain a sa contrepartie en coût économique.

On assiste ainsi, pour résumer, à un glissement de contradictions : le système productif "évacue" ses contradictions vers les sujets (par exemple les exigences relatives à la quantité et à la qualité) qui doivent, eux, gérer un réel conflit interne et opérer des arbitrages entre des valeurs opposées. Le sujet en conflit devient sous l'action des pressions exercées un sujet défaillant, déficient.

Le "journal d'un médecin du travail" publié par *Le Monde* est à cet égard instructif. Il s'agit du journal tenu par un médecin du travail et relatif aux pratiques d'une enseigne de la grande distribution. Le point de vue du médecin du travail est très important. Il permet d'appréhender très concrètement les modalités de management à l'œuvre dans certains secteurs, mais surtout la manière dont les individus peuvent être à la fois victimes et bourreaux, pris dans des modes de fonctionnement qui vont faire d'eux les participants à un système persécutoire et les premiers exposés à ce système. D'ailleurs si le mot de secte revient dans ce texte c'est que l'on est bien dans une forme d'abdication de la pensée critique, de la distance : il faut "se donner" (terme que l'on retrouve dans la contribution), ce qui est une manière de contrat Faustien passé avec l'entreprise.

La troisième partie vient spécifiquement sur la question du harcèlement avec un angle d'attaque différent. Pour la première fois dans les Cahiers nous avons des approches issues d'un type d'acteur nouveau : les avocats. A. Chirez pointe la question de la différence entre stress et harcèlement, non pas de manière générique mais bien du point de vue juridique, tandis que Dominique Chabas revient sur comment s'est construit dans le temps le principe du harcèlement et de sa sanction, et le cadre particulier lié à la preuve des faits.

Pour autant il témoigne que *"Quatre ans après la promulgation de la Loi inscrivant dans le code du travail la prohibition du harcèlement moral et le définissant, il faut constater que ce type de contentieux est sans rapport avec les nombreux cas et les développements extrêmement importants qu'avaient apporté les médias à la fin de l'année 2000"*. Ce constat est fait par de nombreux observateurs.

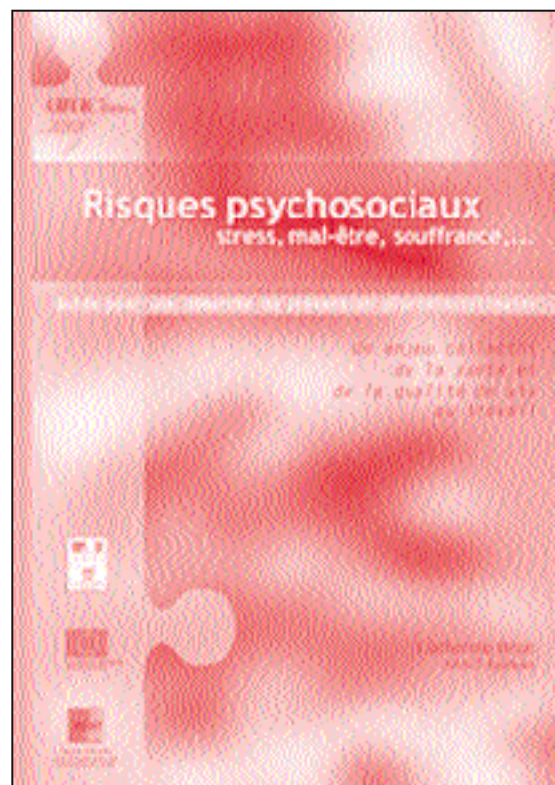
Enfin Marie-France Hirigoyen et Claire Bonafons dans leurs "Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral au travail" développent un certain nombre de réflexions sur des améliorations possibles de la loi. Elles mettent également en avant le fait que l'éclairage sur le harcèlement moral a eu pour effet de débusquer "d'autres souffrances jusque là occultées et qui tendent maintenant à masquer les vrais cas de harcèlement moral".

Ces souffrances apparaissent pour les auteurs très souvent comme des préalables au harcèlement... Leur approche de la prévention met (entre autres) l'accent sur la nécessité de "changer les mentalités" et d'apprendre le respect très tôt... Le versant est plus individualisant que celui de l'explication organisationnelle développée dans la première partie.

On a là une perspective intéressante pour affiner les débats.

Nous souhaitons qu'à travers les situations développées, les outils mis en avant, les expériences dont témoignent le contenu de ce numéro, chacun trouvera matière à enrichir sa pratique ou sa propre réflexion. Bonne lecture. ●

Franck Martini
Directeur de la publication





Secteur hospitalier et risque psycho-social

Un élément fort de contexte

La Direction de l'Hospitalisation et de l'Organisation des Soins, dans le cadre des réflexions engagées depuis de nombreuses années sur la violence dans les établissements de la fonction publique hospitalière, s'est attachée à analyser le processus de harcèlement moral. Consciente que ce risque professionnel, mais plus largement les risques psychosociaux, sont préjudiciables à la santé du personnel et qu'ils génèrent un absentéisme important, elle a estimé que la prévention devenait une nécessité. En effet, ces risques sont coûteux en termes de santé au travail, de qualité et de performance globale.

Ainsi début 2004 un guide a été réalisé. Son but était d'informer l'ensemble des personnels sur les définitions de ce processus de violence spécifique qu'est le harcèlement moral.

Il présente un outil d'analyse des situations de travail favorisant l'émergence de ce phénomène, propose une démarche de prévention collective institutionnalisée ainsi que des moyens d'action pour garantir la santé au travail des personnels. Le réseau ANACT dans cette publication est identifié comme un partenaire externe pouvant accompagner ce type de demande.

Incontestablement cette démarche a sensibilisé les établissements et constitue une première approche des risques psychosociaux au travail et de leur prévention.

La démarche engagée par la Direction des Hôpitaux a représenté une réelle opportunité pour intervenir sur le champ de la santé au travail.

Cette sensibilisation a permis aux chefs d'établissements, aux acteurs de prévention, aux partenaires sociaux et aux personnels d'être attentifs et ainsi de se mobiliser sur ce thème. Elle a permis de réfléchir et de développer une représentation commune sur la santé au travail au sein des établissements, et de renforcer la coordination des actions pluridisciplinaires de prévention des risques professionnels (les médecins du travail, les psychologues, les ingénieurs en organisation, les organismes de formation...).

LES ACTIONS DE L'ANACT

L'ANACT, depuis 1991 a mené de nombreuses interventions dans le secteur hospitalier, sanitaire et social. Elle a été très impliquée dans les démarches d'amélioration des conditions de travail dans les établissements de soins par le biais des accords Durieux, les contrats "violence" de M. Aubry, ainsi qu'à l'occasion des démarches de réduction du temps de travail.

Le fait que la DHOS positionne le réseau ANACT dans ce dispositif comme un des acteurs potentiels externes d'aide à la conduite de projet a généré un certain nombre de demandes d'accompagnement. La manière selon laquelle les directions ou les élus CHSCT des établissements prennent contact, la manière dont ils formulent la demande, est à prendre en compte. Souvent, le premier travail important à réaliser, est celui de la reformulation de cette demande.

En effet, la seconde partie du guide pratique de la DHOS s'intitule : "AGIR". Or, agir sur le harcèlement, cela indique que des acteurs en interne aient été sensibilisés pour repérer des signaux, aussi faibles soient-ils ; qu'il y ait eu une capacité à discerner et à qualifier la dégradation des relations générant du harcèlement. Les médecins du travail, peuvent parfois détenir des informations précieuses, mais sont tenus à la confidentialité. Par ailleurs, pour statuer du point de vue du droit, seuls, l'inspection du travail ou les tribunaux ont cette compétence, pour autant qu'une plainte ait été déposée.

La désignation de "harcèlement moral" pose la question de la détection même de ce qui se passe réellement sur le terrain, d'identifier l'événement dont on parle.

Un des axes que développe l'Anact lorsqu'elle est sollicitée sur le champ psychosocial, c'est d'articuler ces actions avec celles engagées sur le plan de la prévention des risques professionnels : comment le Document Unique et la démarche de prévention prennent en compte cette dimension, quelle information, quelle formation, quel travail spécifique avec les services de santé au travail... ?



NOTRE OBJET D'INTERVENTION : L'ORGANISATION ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Dans la prise en compte des risques psychosociaux il est important de bien identifier notre champ de compétences : en l'occurrence l'organisation du travail.

Le salarié, l'homme au travail est d'abord dans un rapport de subordination. Il répond à un certain nombre de prescriptions. Dans son travail, il s'investit à plusieurs niveaux : celui de l'activité de travail, du contenu du travail, de la relation avec ses pairs, du partage des valeurs. La collaboration et l'entraide donnent du sens au travail. Si les relations sont vidées du fondement même qui justifie le collectif, "ce pour quoi on est là ensemble" (c'est-à-dire le projet du service, les objectifs, les priorités, les pratiques de soins, etc.), s'il n'y a pas de travail en commun, pas d'échanges à propos du travail, que ce soit dans la conception des projets, dans la réalisation des tâches, dans l'évaluation de la qualité, alors la dimension affective entre les individus prend une place prédominante.

L'absence d'objet commun peut contribuer à générer des conflits, des contradictions et de la souffrance.

Mais toutes les contradictions au sein des collectifs de travail, toutes les oppositions ne sont pas du "harcèlement". Conflits, tensions, situations de travail problématiques,

oppositions de logiques, contraintes dans le travail, ne veulent pas dire harcèlement. Il y a bien sûr des mécanismes déclencheurs, des circonstances dans l'organisation du travail propices à la conflictualité... les conflits par la suite pouvant être personnalisés.

LES LIMITES DE NOTRE INTERVENTION, SON PÉRIMÈTRE

L'intervenant extérieur doit préciser la nature de son action : dire ce qu'il pourra et surtout ce qu'il ne pourra pas (!) faire. En effet, en fonction du moment où l'on est sollicité, les marges de manœuvre, les actions possibles en termes d'organisation sont différentes :

- La demande d'intervention peut porter sur des questions relatives à l'organisation du travail, de relations professionnelles dégradées. Il y a des signes faibles de souffrance au travail, des plaintes...

- Il peut y avoir des problèmes inter-personnels. Le harcèlement moral peut déjà être évoqué, mais il ne se réduit pas à une relation bilatérale. Il peut y avoir une sorte de fonction de "bouc émissaire" dans le service (souvent elle tourne ; ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui sont exposées, ou bien il y en a plusieurs).

- La situation s'est cristallisée, le conflit concerne précisément deux personnes. Le harcèlement moral est évoqué par les protagonistes, par le C.H.S.C.T.

- Il est clairement désigné un harceleur, et un harcelé. Il y a des menaces d'action en justice.

- Des actions en justice sont engagées.

Ces différents stades d'évolution des situations, ces différents moments où l'on est sollicité, renseignent sur l'état du processus interne. Il y a des éléments de contexte dont il faut se saisir rapidement : les avis et actions des médecins du travail ou médecins de ville ; les avis d'autres professionnels de la santé (des psychologues ...) ainsi que les actions juridiques qui ont pu être engagées.

Comment passons-nous des questions individuelles aux questions collectives ? Comment intégrer le travail réalisé et l'information enregistrée par les médecins du travail, sur les effets délétères du travail sur la santé des agents ? Si l'on ne peut pas accompagner l'individu, la personne malade (parce que ce n'est ni notre mission, ni notre compétence) comment peut-on agir avec le collectif, qui lui aussi, souvent est touché ?

Notre champ d'intervention reste bien le travail : quels sont les déterminants du travail qui font que les relations se détériorent ?





VERS UNE TYPOLOGIE DES DEMANDES ?

Lorsqu'il est fait état d'une situation de travail où les relations professionnelles sont dégradées, on retrouve souvent les caractéristiques suivantes :

- des modes de management mal assurés : des situations où l'encadrement est constitué de professionnels qui ont été promus chefs d'équipe, sans véritablement de formation, qui souvent manquent d'accompagnement, de personne de confiance avec qui ils pourraient discuter ...
- un projet de service non concerté, descendant ; pas d'objectifs collectifs de service, des critères d'évaluation de la qualité absents...
- des dysfonctionnements dans l'organisation du travail : les modalités de la prescription sont fluctuantes d'une personne à l'autre, des critères d'évaluation mal définis, des horaires peu équitables.
- des confusions entre relations professionnelles et personnelles, des histoires personnelles qui investissent, inondent le collectif pour lui affecter une position particulière : il peut être témoin, spectateur, juge, garant d'un secret...

Les demandes qui, depuis deux ans, ont été formulées auprès de l'Agence concernent assez souvent des services qui ont une vie un peu spécifique, singulière dans l'établissement : une pharmacie, le service "entretien", une maternité, le bloc opératoire, le service de psychiatrie. Ce sont des services qui sont souvent isolés géographiquement dans l'établissement : les conflits resteraient-ils ainsi peu visibles, "localisés" ?

Ce sont également des services avec une forte identité professionnelle ; cette caractéristique fait que les personnes sont peu mobiles dans l'établissement (une laborantine, une sage-femme, ont peu de possibilités de mobilité sauf à changer d'établissement). Cela limite incontestablement les "issues" et l'on peut imaginer que cela génère crainte et appréhension.

Voici quelques pistes de réflexion et de travail qu'il nous semble intéressant d'explorer. ●



Anne-Marie Gallet
Chargée de mission ANACT

●●● Guide DHOS

"Le harcèlement moral dans les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux publics"

Téléchargeable sur le site :

<http://www.sante.gouv.fr>

Ce que signifie l'expression du stress au travail

Plutôt qu'une pathologie professionnelle, le stress est une pathologie de l'organisation.

Cette formule provocatrice est l'enseignement que nous tirons de nos interventions en entreprise sur les troubles psychosociaux. Il nous conduit à préconiser une prévention radicale, c'est-à-dire, dans son sens étymologique, qui s'attaque aux racines du mal et prend le contrepoint de l'approche individuelle du stress professionnel à laquelle l'entreprise ouvre plus volontairement ses portes. Dans cet article, nous nous efforçons de définir non pas ce qu'est le stress mais ce qu'il signifie, pour finalement développer en quoi il serait - ou plus précisément révélerait - une défaillance de l'organisation.

LES DEMANDES D'INTERVENTION

Les demandes que nous recevons des entreprises ont la plupart du temps pour origine la plainte des salariés à propos des situations stressantes auxquelles ils se sentent quotidiennement exposés. Ces plaintes sont relayées par les instances représentatives du personnel, le CHSCT généralement, ou par le médecin du travail qui établit le cas échéant des liens avec l'état de santé des personnes qu'il reçoit en visite médicale. Mais, ces demandes portent souvent moins sur la manière de prévenir le phénomène que sur la validité et la recevabilité des plaintes. Autrement dit, les questions sont davantage :

La popularité du concept mais aussi sa méconnaissance - ce qui n'est pas incompatible - conduisent indéniablement à cela. En effet, si l'on considère que le stress concerne tout un chacun et dans n'importe quelle situation, qu'il s'agit d'une caractéristique du mode de vie moderne, il paraît difficile d'exiger de l'entreprise qu'elle y mette fin seule. Par conséquent, répondre aux demandes sur le stress, c'est spécifier le concept pour en faire une question de santé au travail comme les autres, et montrer en quoi des situations de travail spécifiques peuvent être génératrices d'un stress pour les travailleurs. La réponse nécessite donc l'accès aux situations de travail pour y développer une analyse de l'activité de travail en référence aux modèles d'analyse de l'ergonomie et de la psychologie du travail.

DES SITUATIONS

CARACTÉRISTIQUES

Bien entendu les situations sont toujours singulières et le contexte des entreprises différent, néanmoins certains traits caractéristiques peuvent être tirés de nos interventions sur le sujet. Tous valident une définition du stress comme la perception par un individu d'une incapacité à faire face aux situations de travail auxquelles il est confronté.

La perte de repère liée à l'évolution des exigences et des critères d'appréciation du travail apparaît à plusieurs reprises comme un élément déterminant du stress ressenti. Par exemple, un agent d'un organisme gestionnaire de prestations sociales évoque la manière dont ont évolué les exigences de son travail. Se situant du côté des anciens, il nous dit : "nous, les anciens, on nous a appris les 26 lettres de l'alphabet. Maintenant, les jeunes en apprennent 18. Forcément, on ne fait pas le même travail". La métaphore de l'alphabet est ici fort pertinente pour exprimer l'évolution du compromis qualité/productivité de cet organisme et ...

Les situations de travail en relation directe avec le client sont également largement mises en cause en ce qui concerne le stress professionnel. Cependant, contrairement à ce qui est communément évoqué, ce n'est pas tant l'agressivité et la violence des clients - usagers qui constituent la source de stress, mais les contradictions de l'organisation et de l'institution qui pèsent dans la relation entre l'agent prestataire et le client - usager.

Par exemple, dans cette agence bancaire, la politique commerciale décidée au niveau central apparaît peu pertinente par rapport au portefeuille clientèle de l'agence. Elle conduit les chargés de clientèle à proposer des produits peu adaptés, difficiles à concrétiser ou potentiellement sources de différends et de conflits à terme. Autre exemple, la volonté de limiter les files d'attente au guichet et aussi d'augmenter la "productivité" de ce poste, a conduit cette banque à encourager l'utilisation des automates pour les opérations basiques. Mais, cette procédure bien adaptée à une clientèle jeune et urbaine ne l'est pas nécessairement pour les personnes âgées qui pour des questions de sécurité, d'habileté à piloter les automates, et parfois plus simplement de vue préfèrent le service au guichet. Des tensions au guichet ont pour origine l'insatisfaction légitime de ces clients. Cette tension est d'autant plus mal vécue par les agents que la politique affichée de la banque est la satisfaction totale du client.



Ce que signifie l'expression du stress au travail

Les organisations industrielles sont également génératrices de stress. Le travail sous contrainte de flux est de ce point de vue significatif. Ce n'est d'ailleurs pas tant la cadence qui est en cause, mais les perturbations incessantes liées à la mauvaise conception des dispositifs techniques, au manque de maintenance, à l'absence de prise en compte des variabilités des produits qui sont sources de stress. Par exemple, sur cette ligne de conditionnement d'une entreprise agro-alimentaire, les opérateurs sont sans cesse conduits à intervenir pour réguler le flux des produits qu'ils ne peuvent par ailleurs interrompre. L'ajustement se fait par le rythme, au prix d'efforts accrus et de tensions permanentes.

UNE ORGANISATION DÉFAILLANTE

Les différentes situations évoquées tant dans les services que dans l'industrie révèlent une défaillance de l'organisation et de la gestion : la non prise en compte des spécificités, des variabilités, des événements, le fossé grandissant entre une logique de gestion et une logique de la qualité de service. Le décalage entre le prescrit et le réel n'est pas nouveau. Il a été maintes fois décrit par les ergonomes.

Par contre, ce qui nous semble nouveau, c'est qu'il donne de moins en moins lieu à des confrontations entre les acteurs, entre les concepteurs et les opérateurs. En l'absence de ces confrontations, c'est le salarié, directement en relation avec l'utilisateur/le client, qui arbitre selon ses propres critères : les attentes du client, sa représentation de l'efficacité, les critères sur lesquels il sera jugé, son état de fatigue, la file d'attente au guichet ... Le développement d'un management par objectifs (bien souvent quantitatifs), assortis d'indicateurs de résultats stricts, nous conduit à penser que l'écart entre le prescrit et le réel devient de plus en plus l'espace de la gestion des injonctions paradoxales qui permet, dans une certaine limite, d'atteindre l'efficacité mais au prix d'un coût humain important.

Du rôle de "prescripteur" mais aussi d'aide à la réalisation du travail, l'encadrement tend à devenir le garant du respect des objectifs par le suivi des indicateurs. Dans ces conditions, l'état de stress ressenti par les travailleurs apparaît alors comme le coût de l'ajustement au réel d'une organisation qui s'en est détaché. Ce "coût humain" n'étant perçu que lorsque certains

indicateurs passent au rouge, des résultats en chute ou la montée de la plainte et de l'absentéisme.

Le regard porté par l'ergonome sur les situations de travail pourra alors assurer une médiation entre le management qui ne s'intéresse qu'aux résultats du travail, et les salariés préoccupés par "ce qui leur en coûte" d'y arriver, à partir d'un détournement par l'activité de travail.

Un des enjeux du travail sur la charge psychique est de permettre une confrontation entre des modèles de l'efficacité du point de vue des gestionnaires et des prescripteurs du travail intéressés aux résultats et au coût économique du travail et le modèle de l'activité de travail dont la priorité reste attachée au processus de production de l'efficacité et à son coût humain.

LA PARTIE IMMERGÉE DE L'ICEBERG

Dans un univers où les problèmes ne concernent que ceux qui les rencontrent, l'expression du stress, la plainte énoncée par les opérateurs, devient le seul argument pour tenter de se faire entendre. C'est en cela que l'expression du stress est, selon nous, une alerte, un appel à la raison de ceux qui cherchent à satisfaire les exigences du travail qui leur est confié, ceux qui cherchent à bien faire quelle que soit leur tâche. Car, en effet, d'autres formes d'ajustement aux situations intolérables sont possibles : la réduction des exigences et la tricherie, par exemple.

C'est pourquoi, il s'agit également d'une hypothèse tirée de nos interventions, nous sommes amenés à penser que l'expression du stress au travail constitue la partie immergée d'un iceberg comprenant d'autres situations souvent moins avouables et tout autant délétères pour les salariés. Les situations de retrait de ceux qui ont baissé les bras coexistent souvent avec les situations de stress ; elles sont parfois l'étape suivante lorsque l'alerte n'est pas entendue. ●



Isabelle Rogez
Chargée de mission ARACT
Nord-Pas-De-Calais

Xavier Poupart
Consultant

La prévention des risques psychosociaux Un enjeu collectif de la santé et de la qualité de vie au travail

Treize entreprises ont participé à une démarche expérimentale réalisée par l'ARACT Aquitaine en collaboration avec la DRTEFP Aquitaine. Ces entreprises ont sollicité l'ARACT, bien souvent par l'intermédiaire du médecin du travail ou de l'inspection du travail pour la réalisation d'un diagnostic sur des questions de stress, de mal-être, de souffrance au travail dans leurs unités.

UNE EXPERIMENTATION DANS 13 ENTREPRISES AQUITAINES

Il ne s'agissait pas d'une étude, le principe était bien de répondre à la demande de chaque entreprise, et en même temps l'objectif pour nous était d'élaborer et de peaufiner une méthode au fur et à mesure des actions engagées. Ce travail débouche aujourd'hui sur l'élaboration d'un guide méthodologique.

4 étapes sont proposées pour mettre en place une démarche de prévention pluridisciplinaire.

Un comité de suivi composé de la DRTEFP, des médecins du travail et des inspecteurs du travail des 13 entreprises ont contribué à enrichir ce travail tout au long de l'expérimentation. La plupart du

temps ces mêmes médecins et inspecteurs ont participé en amont à ce que l'entreprise engage une telle démarche et se sont mobilisés dans ce cadre pluridisciplinaire. Les partenaires sociaux de l'ARACT ont participé à la finalisation de ce guide méthodologique et contribué à définir le périmètre du champ d'action et d'étude des risques psychosociaux. Ce travail s'est, bien entendu, construit dans le temps entre 2002 et 2005 et a permis également de poser un certain nombre de jalons préalable à la construction et l'utilisation de la méthode.

TROIS JALONS PRÉALABLES À LA CONSTRUCTION DE LA MÉTHODE

Le premier est de considérer le risque psychosocial comme un risque à part entière.

Cela paraît une évidence aujourd'hui mais ça l'était peut-être moins il y a quelques temps. Il était également nécessaire de définir le champ voire le périmètre

de cette question, en d'autres termes : qu'entend-on par risques psychosociaux ? Nous avons considéré deux choses. Nous avons repris la notion de risques qui renvoie à la probabilité d'apparition d'un trouble. Et ensuite nous avons considéré les troubles psychosociaux comme des troubles recouvrant l'ensemble des déséquilibres que l'on pouvait constater chez les salariés ayant pour origine l'environnement professionnel et qui se traduisent par les manifestations suivantes : stress, mal être. Ces manifestations peuvent se développer sous des formes aggravées : angoisse, souffrance, dépression... et peuvent donner lieu à différents comportements : agressivité, comportement violents, comportements d'addiction (alcool, prise de médicaments...).

Mais aborder ces risques en tant que tels nécessite de construire une méthode et des outils spécifiques.

Chacune des manifestations renvoie à des processus psychologiques et à des conséquences qui peuvent être multiples sur la santé psychique et physique des personnes. Le fait de considérer ces risques à part entière renvoie à la réglementation existante sur l'évaluation des risques. C'est ce qui est prévu dans les textes, l'employeur doit réaliser un inventaire de tous les risques y compris le stress.

Pourquoi ? Parce qu'on a à faire à des processus psychologiques et en ce sens cela introduit la question de la subjectivité. D'autre part, on sait que l'on ne peut pas appréhender ce type de risques (comme les TMS), par rapport à un danger que l'on pourrait repérer et la façon dont les salariés y sont exposés.

Il faut nécessairement aller vers une approche plurifactorielle et donc un modèle d'analyse qui permette d'appréhender les différents facteurs.

La méthode proposée outille les acteurs pour qu'ils puissent être en capacité d'appréhender ces risques et propose une démarche de prévention pluridisciplinaire.



Le troisième jalon qui paraît primordial et constitutif de cette méthode c'est le fait de passer d'une approche individuelle à une approche collective plus objectivée.

L'approche individuelle existe au sein de l'entreprise. Il s'agit de la prise en charge individuelle des personnes qui peut être réalisée par le médecin du travail mais aussi les responsables des ressources humaines ou les assistants sociaux qui vont accompagner de manière spécifique une personne sur le plan médical, au niveau de son parcours professionnel ou même sur des aspects liés à la vie hors travail. Ces acteurs le feront d'autant mieux qu'ils connaîtront les risques auxquels sont exposées les personnes sur le plan collectif.

L'approche collective, elle, doit permettre d'identifier et de comprendre ce qui fait cause commune afin de pouvoir agir au niveau de l'entreprise sur un plan collectif. On va donc s'intéresser à ce qui renvoie à l'environnement de travail mais aussi à des évolutions de certaines caractéristiques des populations. On va considérer que l'entreprise n'est pas une somme d'individus mais est constituée de collectifs de travail et on va s'intéresser à ce qui s'y jouent dans ces collectifs, notamment toutes les relations au travail

Comment passer des plaintes individuelles à une approche collective ?

Mais la part subjective qui est liée à ces phénomènes va faire que certaines fois les échanges sont biaisés et ne permettent plus de faire la part entre les aspects individuels et ceux liés à l'environnement de travail. Il va falloir prendre ces plaintes en considération plutôt comme "un indicateur d'alerte" qui va trouver sa légitimité à condition qu'il s'intègre dans un travail plus global et plus méthodique de repérage de l'ensemble des indicateurs d'alerte par l'entreprise. Or il y a un déficit des indicateurs (quelle que soit la taille de l'entreprise) qui permettent de suivre les populations au niveau de la santé et des ressources humaines. Le bilan social existe mais est rarement traité comme il se doit.

La première chose fondamentale c'est que si des plaintes apparaissent au niveau de quelques personnes elles ne sont pas forcément l'expression d'un collectif.

4 ÉTAPES POUR UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION PLURIDISCIPLINAIRE



LA PREMIÈRE ÉTAPE : CONSTRUIRE ENSEMBLE UNE APPROCHE COLLECTIVE

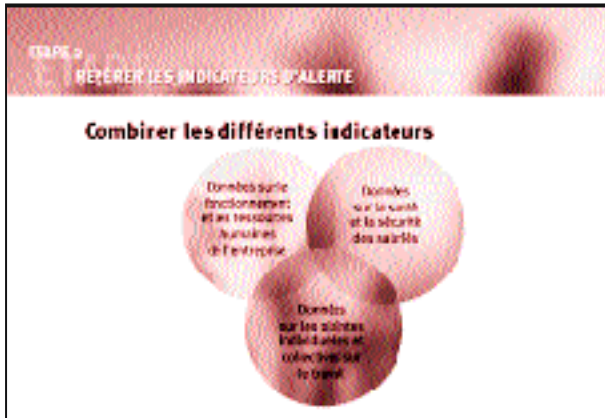
Les risques psychosociaux ne sont pas l'affaire d'un seul expert. Ils doivent engager la responsabilité de plusieurs acteurs de l'entreprise. Le responsable de l'entreprise qui doit engager ce travail, le responsable des RH qui est un acteur central de la démarche, le CHSCT qui bien entendu a un rôle primordial et qui peut être le lieu de la pluridisciplinarité. Dans les toutes petites structures la démarche peut être menée par le responsable, le Délégué du Personnel et accompagnée par le médecin du travail.

La configuration la plus appropriée doit s'envisager avec les acteurs du CHSCT. En tout état de cause, cet espace pluridisciplinaire doit être constitué par les acteurs sociaux, les acteurs de la santé et acteurs des ressources humaines. Un des enjeux de cette construction pluridisciplinaire est de permettre la construction d'un cadre commun entre ces différents acteurs pour traiter de ces questions..

LA DEUXIÈME ÉTAPE : REPÉRER DES INDICATEURS D'ALERTE.

Cette étape un peu nouvelle dans le champ de la prévention des risques peut permettre de construire un espace de travail pluridisciplinaire qui oriente les acteurs vers de nouvelles pratiques de prévention.

La prévention des risques psychosociaux



Le premier temps pour les acteurs consiste à définir des unités de travail comme dans une démarche d'évaluation classique des risques.

Les populations d'intermittents ou d'intérimaires ne doivent pas être laissées de côté. L'intérêt de ce découpage en unité de travail est de pouvoir servir de cadre à une nouvelle pratique de prévention, et de faire référence comme unité d'analyse ou de suivi de certains indicateurs.

La prévention des risques psychosociaux est une formidable opportunité pour repérer des indicateurs d'alerte dans l'entreprise qui renseignent à la fois sur le fonctionnement de celle-ci, les ressources humaines et la santé et la sécurité des salariés tout en accordant une place toute particulière à l'expression des plaintes collectives et individuelles.

Il s'agit de repérer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et de s'interroger sur le niveau de renseignement des indicateurs et surtout de les combiner. Le guide méthodologique propose une grille de questionnaire qui peut aider dans cette recherche. Souvent l'évolution de ces indicateurs va être tout aussi parlante.

Un des enjeux importants est la façon dont on va aborder les données sur la santé au niveau collectif. Seuls les médecins sont en capacité d'apporter des éléments sur ce registre. Les médecins avec lesquels nous avons travaillé ont participé à ce travail de repérage.

Ils ont connaissance de l'état de santé individuel qui est bien entendu soumis au secret médical mais ils vont pouvoir alerter l'entreprise sur des dégradations, sur des problématiques de santé d'un ou plusieurs salariés et faire eux aussi remonter des plaintes exprimées par les salariés lors des visites.

Un des enjeux importants est la façon dont on va aborder les données sur la santé au niveau collectif.

Le troisième niveau d'indicateur "prendre en compte l'expression individuelle et collective" est sûrement le plus complexe et il est nécessaire de confronter les points

de vue des différents acteurs. L'entreprise peut faire le choix de mettre en place un questionnaire à destination des salariés pour voir la perception de l'ensemble des salariés. Mais cette approche est souvent très lourde à mettre en oeuvre et le travail de confrontation des points de vue peut tout à fait amener des éléments intéressants et pertinents à ce stade de la démarche. Le problème dans les deux approches par questionnaire ou par confrontation des points de vue reste bien entendu l'interprétation des données. A ce stade il s'agit de poser uniquement des hypothèses sur un risque probable, de situer les populations concernées, de commencer éventuellement à repérer des axes d'analyse mais surtout pas d'en déduire les causes.

Si tous les indicateurs sont au vert par exemple, on pourrait considérer que cette première étape est suffisante. Elle l'est dans la mesure, où l'on reste en veille car des évolutions rapides peuvent apparaître dans l'entreprise et faire changer les choses.

TROISIÈME ÉTAPE :

COMPRENDRE LES DÉSÉQUILIBRES





Les acteurs vont passer à une phase d'analyse plus approfondie pour travailler sur la réalité de ces risques, réaliser un diagnostic dans les unités concernées ou les plus concernées pour analyser les facteurs de risques et comprendre les déséquilibres. Plus la problématique présente dans l'entreprise est lourde plus celle-ci aura besoin de faire appel à un conseil extérieur.

A cette étape, il s'agit de mettre en lien les difficultés exprimées ou observées avec les caractéristiques de l'environnement et les caractéristiques professionnelles des salariés. On va prendre en considération les difficultés exprimées par les salariés à partir d'entretiens individuels ou collectifs autour de :

"J'ai des difficultés à faire face aux contraintes et aux exigences de l'activité", "à trouver des marges de manœuvres", "à faire face à des changements successifs", "à trouver ma place dans l'organisation", "à donner du sens à mon travail".

Derrière ces expressions, on va bien entendu retenir un certain nombre d'éléments à partir de modèles théoriques qui nous permettent de décrypter ce qui se joue (modèle de Karasek, approche psychodynamique...). Il s'agit simultanément de resituer l'expression des salariés (pôle 1)

Un des facteurs qui revient systématiquement quelque soit l'entreprise c'est la difficulté des salariés à faire face à des arbitrages entre le quantitatif et le qualitatif.

selon deux autres pôles : les facteurs professionnels (pôle 2) et les caractéristiques des salariés (pôle 3) (âges, genre, ancienneté, formation, compétences...)

Les facteurs professionnels (schéma des facteurs) peuvent être appréhendés à partir des différents systèmes qui composent l'entreprise :

système de prescription du travail, organisation du travail, mode des relations de travail, gestion des ressources humaines, management et environnement,

C'est sur la base des entretiens avec les salariés mais aussi avec tous les niveaux de l'encadrement et des observations en situations de travail que l'on va repérer les différents facteurs et la façon dont ils se combinent. Il y a toujours une addition de ces facteurs qui amènent les personnes à être en grande difficulté, à être en situation de mal être ou de souffrance et pour certains d'entre eux ces facteurs vont être interdépendants.

Un des facteurs qui revient systématiquement quelque soit l'entreprise c'est la difficulté des salariés à faire face à des arbitrages entre le quantitatif et le qualitatif. Ce que l'on entend par qualité n'est pas toujours identique selon que l'on soit directeur, encadrant ou opérateur. Aujourd'hui, il y a beaucoup de désaccord dans la façon de travailler qui donnent lieu bien souvent à des tensions ou des conflits. Tensions qui vont à leur tour venir aggraver les difficultés des salariés.

La démarche expérimentale démontre que les risques psychosociaux renvoient à des déséquilibres qui se manifestent simultanément à trois niveaux : celui de l'entreprise, du travail et de la personne. Les difficultés vont agir en cercle vicieux et peuvent entraîner un collectif dans une spirale de dégradation. C'est dans des situations les plus poussées que l'on assiste à des dérives de comportements entre les personnes : violences verbales, conflits mais aussi agissements pouvant s'apparenter à du harcèlement. Là il est plus difficile de revenir en arrière et faire de la prévention, d'où l'intérêt d'agir le plus précocement possible.

La démarche expérimentale démontre que les risques psychosociaux renvoient à des déséquilibres ...

QUATRIÈME ÉTAPE, COMMENT AGIR À PLUSIEURS NIVEAUX ET METTRE EN PLACE UNE VEILLE ACTIVE ?

Cette étape est sûrement la plus difficile et la plus engageante pour l'entreprise et renvoie à la responsabilité qui incombe à l'employeur d'engager des mesures de prévention sur la base des constats qui ont été établis.

Il s'agit d'identifier et "d'objectiver" ce qui est le plus causal, et ce qui a le plus de poids. Il faut comprendre pourquoi ces difficultés s'expriment et envisager des modalités de transformation sur différents registres correspondant aux facteurs identifiés. Les différents points clés pour l'action sont développés dans le guide, je m'attacherai ici à préciser deux enjeux qui me paraissent importants, sur lesquels, il me semble, les entreprises doivent s'interroger aujourd'hui.



DEUX ENJEUX MAJEURS

Une des caractéristiques actuelles majeures des entreprises c'est le constant mouvement dans lequel elles sont engagées, obligées sans cesse de s'adapter à leur propre environnement qui lui-même est en constante évolution. L'adaptation que poursuivent ces entreprises renforce la nécessité pour elles de travailler sur le développement des compétences des salariés.

Les caractéristiques humaines entraînent une grande capacité d'adaptation de l'individu mais requièrent aussi un minimum de stabilité ou tout au moins des repères pour permettre un bien être psychologique. Entre changement et stabilité jusqu'où une entreprise peut-elle aller ? Pour les entreprises, il est important aujourd'hui d'engager une réflexion sur leur responsabilité sociale, à la fois sur le plan de l'adaptation aux enjeux économiques et de marché mais aussi sur les points de stabilité qu'elles peuvent offrir sur le plan social. L'approche du bien être au travail est un des déterminants de la responsabilité sociale des entreprises.

Les caractéristiques humaines entraînent une grande capacité d'adaptation de l'individu mais requièrent aussi un minimum de stabilité ... Deuxième notion au centre des questions de santé et de sécurité au travail : la dimension collective du travail. On sait, par exemple, à quel point la sécurité au travail, la fiabilité d'une installation, la performance, dépendent de la capacité de chacun à anticiper l'évolution de son environnement.

Dans une équipe qui n'a pas l'habitude de travailler ensemble, l'absence de représentations communes est coûteuse pour tous du fait de la difficulté de s'ajuster pour mettre en place une stratégie de concertation. On sait également l'effet des restructurations industrielles qui viennent transformer les collectifs de travail leur faire perdre leur fonction intégrative.

Le collectif de travail joue un rôle de régulation et d'intégration dans le travail. Il aide les individus à se repérer dans une organisation, à trouver leur place, à gérer plus collectivement leur santé.

Dans les activités de relation de service, par exemple, le collectif peut construire un cadre de référence partagé qui permet à chacun d'effectuer les arbitrages entre besoins des clients et contraintes de l'entreprise et évite que la responsabilité des décisions prises incombe aux seuls individus. Le collectif de travail apparaît aussi comme un des moyens du processus de reconnaissance des personnes. A l'inverse, lorsque les collectifs sont faibles, les interactions vont s'avérer inexistantes et l'appartenance à une communauté de valeur difficile. La souffrance au travail est alors accrue, le stress difficilement gérable et la protection face aux contraintes physique et psychique peu probable. On a pu constater que l'isolement des individus dans le travail est véritablement générateur de souffrance.

Un constat alarmant est le phénomène de dérégulation de la relation dans les collectifs de travail que l'on peut repérer aujourd'hui de plus en plus. Des relations qui se dégradent fortement, entraînant de plus en plus de tensions, de conflits, qui à leur tour, vont rompre définitivement les relations de confiance nécessaires au bon fonctionnement de la relation. Dans les cas rencontrés, on peut se trouver face à des situations inextricables sur lesquelles il est difficile de remettre du lien entre les personnes (salariés/hiérarchie ou salariés entre eux). Les conflits ne vont plus trouver de voies de régulation comme auparavant, bien souvent ce type de tensions naissent à partir de profonds désaccords sur la façon de travailler.

Comment rétablir des relations de confiance dans les modes de relations ? Comment clarifier les différents niveaux de régulation : relations sociales, communication, relations de travail avec la hiérarchie, coopérations dans le travail ? Quels repères mettre en oeuvre pour stabiliser des collectifs et ouvrir des perspectives. Comment mettre en place un système d'évaluation qui valorise le travail individuel et collectif ? Comment définir un système de rémunération qui permette un équilibre dans les collectifs de travail ? La, aussi, les enjeux de préservation des collectifs dans les unités de travail participent de la responsabilité sociale des entreprises. ●



Catherine Brun

Chargée de mission ARACT
Aquitaine



Stress : l'encadrement aux premières loges

“Le stress va bien merci !” pourraient proclamer les marchands de solutions toutes faites, les vendeurs de méthodes pour prendre sur soi et pour se dépasser... Jamais le commerce de l'épanouissement personnel ne s'est aussi bien porté, de même que la pratique du coaching toute aussi révélatrice d'un management de plus en plus individualisant, de plus en plus prégnant et de plus en plus manipulateur.”

Que l'encadrement soit aux premières loges, quoi de plus normal et de plus logique ?

Le stress c'est l'association d'une forte charge de travail et d'un manque de reconnaissance, selon le docteur Siegrist. Or que voyons-nous : l'encadrement s'investit et joue le jeu de l'entreprise comme il en a l'habitude, mais jamais avec autant de charge et surtout avec le sentiment croissant de ne pas être reconnu à sa juste valeur.

C'est l'association d'une charge de travail élevée et d'une perte de sens, selon le sociologue Émile Durkheim, ou l'anomie, selon ce que décrit Henri Vaquin. L'encadrement a de plus en plus le sentiment d'être une "bille" : “fusionné, “réengineié”, certifié, ballotté d'un mode de management à l'autre au gré des saisons. Situé entre le marteau et l'enclume il est tirillé entre des techniques managériales inhumaines et la réalité humaine.

Déclassé dès qu'il dépasse 39 ans, âge à partir duquel il ne bénéficie plus des formations, et comble de l'incompréhension et de l'injonction contradictoire, il est viré comme chez HP pour raisons boursières. C'est au coeur de cette perte de sens qu'il faut envisager la terrible épreuve "mortifère" qu'est la mise au placard.

Le stress c'est l'association d'une forte charge de travail et d'un manque de reconnaissance.

C'est enfin l'association d'une charge de travail élevée et d'une perte d'autonomie avec ces merveilleux engins que sont les micro-ordinateurs, téléphones portables, boîtes mél et autres Internet ! Machines qui imposent progressivement leurs méthodes et leurs rythmes, qui font exploser les frontières entre le privé et le professionnel, les méls et le portable vous suivant partout. Machines qui s'interposent dans le processus cognitif et y prennent de plus en plus de place. Un processus qui correspond à l'industrialisation du travail tertiaire.

À cela, s'ajoute la contrainte éthique : faut-il dire ou faire des choses contraires à la morale personnelle ? S'ajoute aussi une contrainte émotionnelle de plus en plus forte résultant d'un contact avec un public préalablement rendu impatient par tant de publicités sur le service et la vente immédiats.

Ces multiples pressions, et surtout celle du temps de plus en plus densifié avec le bon prétexte de la réduction du temps de travail, entraînent des relations interpersonnelles toujours plus mécanisées sans civilités ni égards, étapes préalables à l'ambiance tendue et au sentiment de harcèlement. Paul Bouffartigues, chercheur en sciences sociales, a calculé qu'avec la prétendue RTT, c'était près de mille heures par an qui se rajoutaient à la charge du cadre. Lui qu'on disait le "grand gagnant" de la réduction du temps de travail !



Il est temps de cesser de subir et de prendre le taureau par les cornes. La CFE-CGC entend considérer le stress au même titre que les autres conditions de travail. Nos études, au travers de l'Observatoire du stress, le confirment : le problème est considérable. Hélas ! trop de directions d'entreprises nient la question : "le stress nous le subissons parce que le personnel l'importe de chez lui" ; "le stress c'est positif" ; "c'est quoi vraiment le stress, cause ou effet, dynamisme ou maladie ?". Il y a donc nécessité de vigilance et d'apprentissage de la part de nos délégués pour ne pas tomber dans les pièges. En effet, des entreprises, cyniquement "conseillées", estiment qu'une bonne compréhension des mécanismes psychiques peut faire faire des progrès de productivité importants! Les coûts humains engendrés, ce n'est pas leur souci car le stress n'est pas reconnu comme étant une maladie professionnelle !

Pour la CFE-CGC, il y a urgence. Il faut se préoccuper de l'organisation du travail, de la répartition des rôles, de l'organigramme, de la charge et du rythme de travail ainsi qu'à ses modalités. Comme dans le sport, lorsqu'il y a trop de blessures on change les règles du jeu et pas les joueurs ! ●

Texte publié dans "La Voix CFE-CGC" Novembre 2005.



Bernard Salengro
Médecin du travail

b.salengro@cfecgc.fr

Avec "Le stress des cadres" (L'Harmattan, 2005), Bernard Salengro signe un ouvrage qui constitue un véritable "outil" pour le délégué syndical, lui permettant d'aborder sous toutes ces facettes la question du stress professionnel : sa signification, la manière de l'appréhender dans l'entreprise, les réponses à donner aux directions. A partir d'un état des lieux, le délégué national CFE-CGC analyse la problématique du stress et décrypte les situations et les langages qui lui sont associés, proposant au lecteur un mode de conduite pour "refuser les règles du jeu qui aboutissent au stress".

**"Le stress des cadres" par Bernard Salengro.
L'Harmattan - questions contemporaines.**



Le stress, le travail et l'emploi : conditions de travail et organisation

A la fin du premier trimestre 2005 une expertise était remise au CHSCT d'Arkema Fos, site de l'industrie chimique. Elle portait sur : "l'analyse du stress et des conditions de travail des personnels du service technique".

Ce texte reprend les éléments relatifs à la genèse de cette expertise et les réflexions qu'elle a pu susciter. En ce sens elle est un témoignage relatif à l'usage possible par un CHSCT du recours à l'expertise.

Les faits : Ca c'est passé sur plusieurs années, l'expertise a été en quelque sorte un aboutissement. Cela a démarré en 2001 : des gens ont eu des malaises physiques dans de nombreux services. Certaines personnes ont même dû être évacuées sur des hôpitaux. On peut prendre quelques exemples :

Avril 2001 : un posté a un malaise en salle de contrôle suite à un différent avec un membre de l'encadrement qui voulait lui faire doubler son poste alors que physiquement il ne se sentait plus capable de le tenir.

Juin 2002 : suite à un violent échange verbal avec un membre de l'encadrement lors d'une grève un posté a fait un malaise nécessitant son transport à l'hôpital. Arrêt de travail de un mois et demi.

Septembre 2002 : un agent est victime d'un malaise qui nécessite son transport à l'hôpital. Comme il le décrit dans son relevé de premiers faits il était extrêmement stressé. L'accident de travail a été reconnu par la CPCAM. Arrêt de travail de plusieurs semaines.

Janvier 2003 : un posté fait un malaise suite à une vive discussion avec son encadrement.

Janvier 2003 : un salarié sous-traitant a un malaise accompagné de douleurs thoraciques suite à un différent avec son chef d'équipe. Arrêt de travail de 10 jours...

Derrière toutes ces situations il y a du stress et des mauvaises conditions de travail.

Relevés premiers faits, réunions : on est intervenus en disant qu'il y avait des causes à analyser, des conditions de travail à améliorer... La direction répondait : les gens ont des problèmes personnels, on ne peut pas leur demander... Le médecin du travail ne prenait pas

vraiment position... Mais pourtant tout cela se passait en situation de travail, sur le lieu de travail. Personnels de la société, sous-traitants, tout le monde était concerné.

Le contexte : Il est nécessaire de replacer tout cela dans son contexte. On était dans une situation de départs non remplacés qui ont amené une baisse d'effectif significative. C'était une vraie restructuration larvée... La suppression des postes provoquait une surcharge de travail (physique et mentale)... On ne travaillait plus dans les règles de l'art. On a beau écrire des procédures, ce n'est pas la réalité de l'activité.

Chacun se retrouvait avec une autonomie énorme et un cadre minimum, les repères n'y étaient plus. En ce qui concerne les postés on sollicitait les gens sans arrêt, on prenait sur leurs jours de repos. Ca a duré comme ça des années. Les gars étaient épuisés. Il y avait en même temps des déplacements de charge de travail. Par exemple à un AMP fabriquant on faisait faire en plus un contrôle d'entretien et des tâches de gestionnaire de travaux... C'était bien sûr une redistribution du travail non écrite...

Un AMR à qui on dit "vous allez faire du suivi", son travail tombe en cascade sur d'autres... C'était vrai aussi dans les services d'entretien de maintenance. C'était général au site...

Un autre élément est à prendre en compte. En parallèle quelques jeunes étaient embauchés. Ils se retrouvaient avec des volumes énormes de choses à apprendre en quelques mois. Ils faisaient le travail d'agents qui avaient 20 ans d'ancienneté, qui avaient construits leur savoir-faire et leur expérience pendant des années. La direction pensait que l'informatique devait suppléer. Mais ça ce n'est pas la réalité. La réalité c'était qu'il y avait un volume de savoirs énorme à intégrer aussi avec l'informatique...

En plus l'entreprise à cette époque allait sortir du groupe Total, les gens étaient inquiets...

Total avait annoncé qu'il se séparerait à terme (mai 2006) de l'entreprise

Pendant des années les relations sociales ont été très dures. A la fin des années 90 un conflit a duré 65 jours. C'était principalement lié au manque d'effectifs et au manque de reconnaissance. Il a laissé des traces fortes dans le site.



Le choix, le déroulement : Il y a eu encore quelques cas. On en parlait en réunion trimestrielle, en réunion de secteur, ça leur passait au dessus.

Jusqu'à une première réunion exceptionnelle du CHSCT en 2003. On a pris 10 cas de

personnes... On a fait venir deux salariés comme invités au CHSCT pour qu'ils expliquent de vive voix ce

Dans le groupe on a une culture de l'expertise, on y a recours quand on pense réellement que cela peut être utile.

qui se passait réellement. On s'est appuyés sur une remarque du médecin du travail qui disait dans un rapport annuel que beaucoup de gens qu'il voyait étaient stressés. On a donc

demandé une expertise. Ils ont tergiversé environ un an... Ils n'ont pas saisi le juge mais ils ne la voulaient pas...

La direction a commencé à être mitigée. Vers la même époque elle avait fait venir un cabinet extérieur pour apprécier le climat social. Elle voyait bien que les gens n'étaient pas contents. C'était fin 2002, début 2003. Aller vers l'expertise c'était un pas en avant de leur part. Finalement elle a eu lieu durant le premier trimestre 2005. Elle s'est déroulée dans de bonnes conditions. Les experts ont eu accès aux documents et aux services. Il n'y a pas eu d'obstacles mis à sa réalisation.

On a choisi de la faire sur un seul service et pas sur tout le site, ce qui aurait été un tout autre travail. On a choisi la maintenance car c'est un service que l'on connaissait moins et on voulait savoir ce qui s'y passait.

Il y avait beaucoup de départs et la direction remplaçait très peu. En plus le service maintenance diffuse un peu partout sur le site. Il était intéressant aussi de voir l'articulation sous-traitance et service maintenance.

Si on avait fait faire l'expertise sur les services postés les résultats auraient été plus marqués. Mais le service

maintenance était moins syndiqué, on ne voulait pas que la direction puisse dire que les agents n'avaient été que le relais du syndicat. Donc on a pris pour ça un service plus "neutre", comme ça la direction pouvait moins contester les résultats.

Réflexions : L'expertise montre clairement qu'il y a des problèmes. Elle relève au fond ce que l'employeur savait. Le discours des agents lors des entretiens a très nettement fait apparaître un certain nombre de facteurs qui conditionnent la survenue du stress : augmentation de la charge de travail, non remplacements, modifications du contenu du travail, flou sur l'organisation cible... Les non remplacements en plus c'est de la compétence qui s'en va, la mémoire de l'usine qui disparaît. Ca accroît les inquiétudes pour l'avenir. Pas mal d'injonctions contradictoires ont aussi été relevées". On attend de nous de faire au mieux. Mais au mieux ça ne veut pas dire au mieux comme on l'entend dans notre travail. En gros on est pas là pour faire du bon boulot mais du boulot à l'économie. "Par réaction pas mal d'agents s'impliquaient moins dans leur travail. "On connaît pas mon boulot alors pour me juger ils ont du mal. De toutes façons maintenant j'ai décroché. Avant le travail dégradait ma santé"...

Mais le personnel a apprécié l'expertise aussi comme un temps d'écoute

Mais le personnel a appréciée l'expertise aussi comme un temps d'écoute et une possibilité d'expression. On va dire que le CHSCT a trouvé l'outil pour permettre l'expression. Les salariés avaient besoin de ça. On a pu avoir un retour en CHSCT avec une vraie discussion. A la suite de l'expertise on a l'impression qu'ils ont un peu stoppé l'hémorragie, néanmoins les conditions de travail sont dégradées et le sous-effectif est toujours présent... Socialement, ils ont changé d'approche. Il y a une écoute, des problèmes commencent à être réglés. Est-ce les conséquences de l'expertise ou de tout un ensemble ? Il faut savoir qu'en juillet 2004 il y a eu un changement de directeur et une nouvelle orientation. Ils arrondissent les angles ; par exemple ils ont renoncé à externaliser le magasin, quand on démarre les ateliers ils mettent moins la pression sur les gens, dans un service où il y avait un manque d'effectif depuis des années ils ont embauché et depuis on entend plus parler de difficultés...



Suite à l'expertise il y a aussi un suivi médical des agents qui font des malaises... mais ça c'est simplement formalisé car ça se pratiquait déjà, c'est du bout de chaîne... Ce n'est pas de la prévention.

On est un des sites les plus performants en Europe. Les problèmes qu'il y a eu étaient dus à de mauvaises relations sociales et des conditions de travail dégradées. Peut-être ont-ils compris qu'il était temps de faire des concessions pour sortir de cette situation.

Maintenant c'est vrai que l'on n'a pas pu mettre en œuvre toutes les recommandations de l'expertise à ce jour. Principalement par manque de temps. On a beaucoup de dossiers à suivre et de choses à faire. Il serait intéressant un an plus tard de voir comment les choses ont changé, de procéder à une évaluation, un bilan. Du côté de la direction ils n'ont pas reconnu la réalité des situations que l'on avait pointé. Ca aurait été avouer qu'ils avaient fait fausse route. ●



**M.M. Mucci,
Coste,
André,
Murru,**

Elus CGT du CHSCT

PISTES

Vol 7 N°3 novembre 2005
www.pistes.uqam.ca

Editorial

Harcèlement psychologique au travail : pistes pour une meilleure compréhension et prise en charge.

Opinion

Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral au travail Marie-France Hirigoyen, Claire Bonafons

Au-delà de la relation "bourreau-victime" dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail

Recherche

The nature, causes and consequences of bullying at work :

The Norwegian experience

Workplace Bullying among Business Professionals : Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics

Intervenir contre le harcèlement au travail : Soigner et sévir ne suffisent pas

Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail

Harcèlement moral et sexuel. Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses

Le harcèlement psychologique au travail : portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles

Réflexion sur la pratique

"PETITS MEURTRES ENTRE AMIS" Approche psychosomatique et psychodynamique du harcèlement moral au travail

Le harcèlement moral au travail : phénomène objectivable ou "concept horizon"? Analyse critique des définitions des phénomènes de victimisation au travail

Emotional Abuse: How the Concept Sheds Light on the Understanding of Psychological Harassment (in Quebec)

Piste à suivre

Bué, J., Coutrot, T. & Puech, I. (2004). Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes. Toulouse: Octarès, 166 p.

Fernandez, G., Gatoues, F., Herbain, P. & Vallejo, P. (2003) Nous, conducteurs de trains. Paris : La dispute/SNÉDIT. 177p.

Vicente, K. (2004). Le facteur humain. Réinventer notre rapport à la technologie. Outremont (Québec) : Les Éditions LOGIQUES. 333 p.

Volkoff, S. (Coord.), Cristofari, M.-F., Gadbois, C., Laville, A., Molinié, A.-F., Prunier-Poulmaire, S., Stock, S. et Vézina, N. (2005) L'ergonomie et les chiffres de la santé au travail : ressources, tensions et pièges. Toulouse: Octarès, 244 p.

Hajjar, V. & Boubion-Broye, A. (coord.). (2004). Modèles et méthodologies d'analyse des compétences. Le double éclairage des pratiques et des recherches. Toulouse : Octarès. 120 p.

Journal d'un médecin du travail

En fonction dans un hypermarché, le docteur "Dorothee Ramaut" raconte au jour le jour les méthodes incroyablement violentes dont elle a été témoin puis victime.

Je suis le médecin du travail d'un hypermarché appartenant à un grand groupe de distribution depuis dix-neuf ans.

Cet établissement a environ 480 salariés. Je me suis aperçue depuis longtemps que les conditions de travail y sont très pénibles, tant sur le plan physique (manutentions très lourdes, répétées, souvent sans matériel adapté, et sous contrainte de temps) que sur le plan psychologique : pression morale et brimades sont constantes, la plus fréquente étant la suppression des congés (ou le changement de jour de repos) lorsque l'on revient d'un arrêt de travail - pour maladie ou accident du travail.

Mais je m'imaginai que seuls les salariés de terrain pouvaient en être victimes. D'une façon primaire, je pensais que les "chefs" étaient tous des sales types payés pour malmenier leur équipe. Ils me semblaient bâtis sur le même modèle. A l'embauche, ils sont comme "gonflés", d'un ego sans limites : c'est sûr, dans cette société, ils auront un avenir brillant; d'ailleurs, on leur a dit que leur avancement serait très rapide à condition de donner (beaucoup de temps, d'énergie), donner toujours pour le bien de l'entreprise (...).

... les conditions de travail y sont très pénibles ... sur le plan physique ... sur le plan psychologique ... pression morale ... brimades ... suppression de jours de congés ...

Lors des visites suivantes, je trouve deux catégories :

• Des jeunes gens qui souffrent, épuisés physiquement et moralement. Les mêmes propos me reviennent: "Je n'ai pas les moyens de faire tout ce qu'on me demande ; mon chef veut que je me débrouille pour virer ce salarié, mais je ne peux pas, il a des enfants, et puis il ne bosse pas plus mal qu'un autre, alors, pourquoi le virer ?"

"Je ne pourrai pas tenir mon objectif, mais je n'y suis pour rien" - un événement inattendu, comme de la pluie en été, a réduit les ventes de vêtements légers ou de salades, mais la direction ne veut rien savoir, le chiffre n'est pas fait, et le chef est convoqué pour avertissement. "Je donne sans compter

mon temps, je rentre le soir crevé, je ne peux plus supporter mes gosses, avec ma femme, on s'engueule constamment".

Très souvent, je conseille à ces jeunes sans ancienneté de quitter la société, car leur souffrance les rendra malades.

• Dans la deuxième catégorie, je mets tous les chefs qui semblent adhérer au système.

Ils vivent souvent seuls ou ont une vie parallèle à celle de leur famille. Certains livrent parfois leur souffrance privée, mais refusent d'envisager qu'elle puisse être liée à leurs conditions de travail. (...). Je me débrouillais donc avec tout ça, jusqu'au jour où je vois, en visite de reprise de travail, l'un de ces chefs "imperméables".

Au fil des visites, j'ai l'impression de rencontrer les membres d'une secte : mêmes réactions, mêmes discours, mêmes remarques désobligeantes sur leurs équipiers malades ou accidentés, bref une espèce de "pensée unique". Ils sont comme blindés. (...)

Mai 2000. Daniel Daniel travaille depuis dix ans comme chef de rayon. Il a été arrêté plusieurs mois pour dépression. Lors de la visite de reprise, il est très angoissé, se dévalorise, décrit des idées noires. Il est complètement insomniaque. (...) Quand je lui parle de son travail, il s'écroule, sanglote : son chef l'a humilié à plusieurs reprises devant ses équipiers et même devant la clientèle. Ça le paralyse. Il l'entend hurler, sans comprendre un mot; il se dit incapable de supporter "tout ça" à nouveau.

Je mets donc Daniel en inaptitude temporaire. [Cette décision protège le salarié en suspendant son contrat de travail.] Puis, après un nouvel arrêt de travail, un traitement médical et une prise en charge psychiatrique, je le déclare inapte à tous les postes de l'entreprise, tant il se sent harcelé et a peur de revenir. [Cette décision donne un mois à l'entreprise pour le licencier avec ses indemnités ou lui offrir un poste dans un autre établissement du groupe.]

Son chef de secteur et le directeur m'expliquent alors que Daniel "est nul". L'inaptitude médicale leur semble une bonne chose. Daniel sera effectivement licencié et touchera de grosses indemnités, compte tenu de son ancienneté. Il retrouvera très vite un travail dans un secteur d'activité différent.

Journal d'un médecin du travail

Quant à moi, je me mets à voir la direction de l'établissement d'un oeil nouveau. Comment peut-on juger "nul et incompetent" un homme qui tient ses objectifs et a dix ans d'ancienneté ? Est-ce pour l'entreprise une victoire ou un échec ? (...) [L'effondrement de Daniel, qu'elle considérait jusque-là comme un homme arrogant et sûr de lui, est un révélateur pour le docteur Ramaut.]

A partir de ce moment, je me mets à écouter les chefs d'une oreille plus attentive. (...) Sans doute parce que je suis plus réceptive, ils se livrent beaucoup plus facilement, certains me racontent qu'avec le nouveau directeur ils sont obligés, plus souvent que par le passé, de faire des choses qu'ils réprouvent. (...)

Je les incite à ne pas agir contre leur propre conscience et à parler entre eux, puisqu'ils sont tous plus ou moins concernés. (...) Très vite, je m'aperçois que les quelques chefs qui ont osé parler sont mis en quarantaine par les autres et deviennent victimes de brimades, voire de véritable harcèlement (...). Tout cela me désespère et me laisse très perplexe, je m'interroge sur les conséquences de mon action et le fonctionnement du management.

Novembre 2000. Mathieu Mathieu, chef de rayon depuis 1988, est arrêté depuis plusieurs mois pour des lombalgies très invalidantes. Je le reçois en visite de préreprise. Mathieu a 35 ans et ressemble à un vieillard. Il marche courbé, boîte, s'appuie sur une canne. (...) Il veut pourtant reprendre le travail et m'explique qu'il a pris rendez-vous avec un "grand chirurgien". Je négocie une reprise après l'avis du "grand chirurgien". Quelques semaines plus tard, Mathieu m'explique, au téléphone, que ce chirurgien ne peut rien pour lui, qu'il souffre toujours autant, mais qu'il faut qu'il reprenne son travail. N'ayant, exceptionnellement, aucune vacation dans le magasin cette semaine-là, je propose de le recevoir ailleurs. (...) Il se tient droit, boîte moins et oublie sa canne dans la salle d'attente. Il se plaint toujours beaucoup de son dos.

Comme je lui fais remarquer qu'il a oublié sa canne, il me révèle que, depuis quelque temps, il n'en a besoin que pour se rendre au magasin. Je laisse alors de côté la pathologie lombaire et évoque ses conditions de travail, notamment ses relations avec son chef de secteur, Benoît, dont plusieurs

autres chefs de rayon se sont plaints. Le visage de Mathieu s'éclaire, il me dit: "Vous aussi, vous savez !" (...) Il ajoute: "Vous connaissez la dernière ?" (Non, je ne sais pas!)

Benoît vient de nommer un autre chef de rayon à sa place, en prétendant qu'il ne reviendra jamais. (...)

Je comprends pourquoi Mathieu est si pressé de reprendre le travail malgré sa symptomatologie très douloureuse...

[Le docteur revoit plusieurs fois Mathieu, en dehors du magasin, et il finit par expliquer le fond de l'affaire] Benoît lui a demandé de "virer" un salarié jugé trop lent et inefficace. Ne pouvant lui trouver de faute, Mathieu a refusé de le licencier pour un vol imaginaire. Très vite, il reçoit des missions impossibles à remplir, Benoît l'humilie, l'atteint dans sa dignité de chef, puis d'homme, jusqu'au jour où il a tellement mal au dos qu'il s'arrête.

[Au fil des entretiens, le médecin amène Mathieu à accepter une prise en charge psychiatrique et le met en l'incapacité définitive en novembre 2001.]

Sournoisement, j'ai conseillé au directeur des relations humaines de constater ma décision, car j'espère que, par ce biais, le Médecin Inspecteur Régional du Travail et l'inspection du travail seront alertés et pourront intervenir. Je serai bien déçue, car au-delà du soutien qu'ils me manifesteront, leur action n'aura pas les répercussions que j'espérais sur les dysfonctionnements de l'entreprise.

Pendant ce temps, Mathieu est très inquiet pour sa femme. Elle travaille dans un autre magasin de la même enseigne et il est persuadé qu'on va "lui en faire voir". Elle subira en effet des pressions. Actuellement Mathieu va très bien. Il fait une nouvelle formation professionnelle.

Décembre 2001. Thibault En faisant mes Courses dans le magasin, je rencontre deux employés qui me disent être très inquiets pour leur chef, Thibault; ils l'ont vu pleurer dans la réserve, lui qui est d'habitude si courageux, qui supporte tout. Ils m'apprennent que, depuis quelque temps, le chef de secteur, Benoît [le même que celui qui avait harcelé Mathieu], est toujours "sur son dos" (...).

Journal d'un médecin du travail

Thibault se présente très en retard à sa visite médicale. Il a l'air absent, le regard vide. A ma première question, il s'écroule littéralement (...), s'autodévalorise, et présente des idées noires, avec menaces de passage à l'acte. Il parle abondamment de ses déboires conjugaux : sa femme va le quitter. (...) Je ramène l'entretien sur son travail. Depuis des mois, Benoît essaye de le "virer" (...). Justement, il vient de lui demander l'inventaire du rayon pour le lendemain. Thibault sait que c'est matériellement impossible à réaliser, même en faisant travailler son équipe toute la nuit, ce qu'il se refuse, de toute façon, à demander à "ses gars".

Je le dirige en urgence vers une structure adaptée. (...) Après une prise en charge psychothérapique et un traitement médicamenteux lourd, je le mets en inaptitude définitive à tout travail dans l'entreprise, en juin 2002. Trois semaines plus tard, le directeur me signifie, par lettre recommandée, que (...) d'autres établissements du groupe peuvent accueillir Thibault. (...) Ce dernier m'explique qu'il est à tout jamais marqué au fer rouge; où qu'il aille, il sera un paria. Il cite plein d'exemples. Je confirme donc ma décision. Plusieurs recommandés suivent. Je reconnais, par le style et le vocabulaire, qu'ils ont été écrits par un avocat.

[Le docteur Ramaut informe la direction du service de médecine inter-entreprises pour lequel elle travaille. Celle-ci, pour la soulager, lui propose qu'un autre médecin prenne le relais.] Je réponds que c'est hors de question. Pourtant je ne vais pas très bien. Ces affaires successives m'ébranlent, mais les vacances approchent et j'ai décidé de ne pas leur faire le cadeau de craquer! A l'automne, Thibaut est finalement licencié dans les règles. Aujourd'hui, il va très bien. Ses difficultés conjugales se sont estompées. Il a eu un deuxième enfant et il vient de retrouver un travail.

Mars 2002. Aurélie Aurélie m'est adressée en urgence par l'inspecteur du travail (...). Je ne la connais pas. Elle vient d'arriver. [Auparavant, elle a travaillé une quinzaine d'années dans une autre enseigne, rachetée par le groupe.] C'est une femme de 42 ans, élégante, mais son visage ne colle pas avec son allure vestimentaire: elle n'est ni coiffée ni maquillée.

Dès que j'aborde les raisons de sa visite, elle s'écroule, sanglote, en me disant qu'elle ne comprend pas ce qui lui arrive,

qu'elle est "tombée chez des fous!". Tout lui est devenu intolérable, arriver sur le parking est déjà une épreuve terrible (...).

[Aurélie ne supporte pas les agissements et la grossièreté de son chef de secteur, Jérôme, vis-à-vis de l'un de ses collègues, qu'il insulte régulièrement, ridiculise et rabaisse. Pour le défendre, elle a osé tenir tête à Jérôme.]

Très vite, Jérôme adopte le même comportement humiliant à l'égard d'Aurélie. Alors, elle craque et fait une grosse dépression. Je la mets en inaptitude temporaire et l'adresse à un Psychiatre (...). Le collègue qu'elle a défendu est licencié pour faute grave - je ne le verrai jamais en visite médicale.

[Aurélie prend un avocat, contacte d'autres harcelés, et porte plainte aux prud'hommes. Cinq cadres l'imitent. Deux auront finalement gain de cause. Aurélie perdra et fera appel. Le docteur Ramaut la revoit, deux ans et demi plus tard.]

INRS

DMT : Documents pour le médecin du travail

A paraître : « devenir socioprofessionnel de patients en situation de harcèlement moral présumé ».

<http://www.inrs.fr>

Journal d'un médecin du travail

Aurélié présente toujours un gros syndrome dépressif. Elle me semble usée, elle est angoissée, insomniaque. Sur le plan administratif, elle est toujours en arrêt de travail, mais elle n'est plus indemnisée, et je la mets en inaptitude. Finalement, elle sera licenciée, après trois années de procédure.

Fin 2002 [Peu après les problèmes de Mathieu, Thibault et Aurélié, d'autres cas de harcèlement moral se terminent soit par des licenciements pour faute, soit par des inaptitudes temporaires. Le docteur Ramaut tente d'alerter la direction du magasin, puis celle du groupe, en vain. Elle essaye également de saisir le CHSCT, mais ses propos ne sont jamais retranscrits dans le compte rendu. Elle persiste et relate les faits dans le rapport annuel qu'elle présente.]

L'ambiance était très tendue. Les représentants du personnel (...) baissaient la tête et se taisaient. Une déléguée a même affirmé que ce que je disais était faux. Cette même déléguée est ensuite venue me voir pour me confier qu'elle avait été forcée de dire ça mais qu'il fallait que je continue ! (...) J'avoue être passée par de longues périodes de doute et de désarroi. Il m'est devenu très difficile de travailler dans ce magasin tant mes propres conditions de travail se sont dégradées. Les chefs de secteur disent à leurs chefs de rayon de se méfier de moi (...). Certains refusent de passer la visite médicale. D'autres font des scandales dans la salle d'attente (...). D'autres encore refusent de se déshabiller. L'un d'eux fait même un compte rendu écrit de sa visite, destiné à ses équipiers. (...) Au fond, je les plains. Je sais qu'ils se croient obligés de tenir ce rôle. Lors de la consultation, certains me le disent, ils me décrivent leur souffrance et leur impuissance.

Plusieurs me mettent en garde: faites attention, "ils" cherchent à vous virer, "ils" vont essayer de mettre un objet dans votre sac ou dans votre poche pour vous accuser de vol. (...).

J'ai décidé de ne rien changer à mon comportement : si j'ai peur, je suis "cuite", ils ne m'auront pas, je ne craquerai pas.

Je continue à faire régulièrement mes courses dans le magasin, mais j'essaie de varier les jours et les horaires. Je ne prends qu'un tout petit sac à main que je tiens près du corps. Je ne porte pas de vêtements amples... Dès qu'un salarié s'approche, je recule. Je sais que le danger peut venir de toutes parts. J'ai le sentiment de devenir parano. J'en parle à plusieurs consoeurs, elles m'écoutent, mais je sens bien qu'elles pensent que j'en rajoute. Je ne sais plus bien où j'en suis. On me conseille de me syndiquer, au cas où... (...)

A cette époque, je vois régulièrement, à sa demande, le chef de secteur Benoît, accusé de harcèlement. Il ne comprend rien à ce qui lui arrive, il ne va pas bien du tout (...).

Juillet 2003 [Le directeur de l'établissement a été licencié; les deux chefs harceleurs et le DRH mutés].

J'ai, depuis quelques temps, des conditions de travail normales. Le nouveau directeur est beaucoup plus courtois avec moi ; il me fait croire que le dialogue est possible. Il l'est, mais ne sert à rien (...). J'ai le sentiment que, malgré mes démarches, tout continue de fonctionner comme avant, si ce n'est que, depuis que j'ai réussi à mettre les problèmes sur la scène publique, les langues se délient plus facilement. C'est aujourd'hui ma seule satisfaction. (...).

Décembre 2004 [Depuis plusieurs mois, un nouveau chef de rayon a généré d'autres problèmes. Les syndicats ont demandé en cachette, au docteur d'intervenir. Elle a alerté le directeur, en vain.]

Un matin, un employé du libre-service pète les plombs au cours d'une réunion où, comme chaque jour, il a été insulté, avec ses collègues. Il quitte violemment la réunion et me téléphone afin que je le reçoive. Il est extrêmement agité et profère des menaces de mort ; "Je vais le tuer!", dit-il, à plusieurs reprises. Je le mets en inaptitude temporaire et lui conseille d'appeler l'inspection du travail. Quelques jours plus tard, il reçoit une lettre pour un entretien en vue d'un licenciement.

[Cette fois, les syndicats réagissent. Un comité hygiène et sécurité exceptionnel est convoqué. Il est décidé que le docteur Ramaut animera des réunions avec les cadres pour parler de harcèlement moral.]

Mars 2005 Je crois sincèrement (..) que ces réunions ont été appréciées. Pour la première fois, dans le magasin, on a parlé de harcèlement. Pour certains, qui avaient été eux-mêmes victimes sans se l'avouer ou témoins, des mots étaient mis sur leur souffrance. D'autres découvraient que cela s'était produit, et se produisait encore.

Journal d'un médecin du travail

Octobre 2005 On me reconnaît désormais comme une professionnelle de la santé au travail, mais à quoi cela sert-il puisque, sur le terrain, les gens continuent à souffrir ?

"C'est la jungle"

C'est un quartier de pavillons cossus et de jardins calmes, égaré dans une banlieue populaire. Le docteur R. nous offre un thé, nerveuse comme une biche. Longue et brune, c'est une femme discrète, épanouie, chaleureuse, pas militante pour un sou. Sa spécialité, elle l'a choisie il y a vingt ans par pragmatisme, à cause des horaires, avoue-t-elle en croquant du chocolat. Si elle tremble en nous confiant son manuscrit, c'est qu'elle risque gros. La déontologie impose aux médecins du travail un double secret, vis-à-vis de leurs patients et vis-à-vis de l'entreprise. Elle signera donc sous un pseudonyme, Ramaut, et le nom des salariés comme celui du groupe resteront secrets. Peu importe d'ailleurs, dit-elle, "à l'exception des Leclerc", toutes les enseignes utilisent peu ou prou les mêmes méthodes.

Ce journal, elle l'a écrit d'abord pour elle, puis pour faire partager son expérience à des collègues médecins, confrontés aux ravages du harcèlement. Si elle s'est finalement décidée à le publier dans nos colonnes, c'est que ses interventions n'ont servi à rien, ou si peu. "Ce qui est incroyable, c'est que ça continue!" Le stress, la peur, la déstabilisation systématique, ces pratiques, "contraires aux droits de l'homme", sont devenues des méthodes de management. "Ils ne peuvent pas changer, sinon ils sont morts".

Dans son étroit bureau saturé de dossiers, Nicolas Sandret, Médecin Inspecteur du Travail salue son courage. "Elle a tenu, alors qu'elle-même était en situation de harcèlement. Elle était très seule", souligne-t-il. Pour autant, cette situation n'est pas exceptionnelle; "Les médecins du travail sont très régulièrement confrontés à ce type de problématique, avec une très grande difficulté pour comprendre, dire et faire changer les choses".

Depuis cinq ans, dit-il, le nombre de cas s'est considérablement accru ; chaque médecin suit au minimum deux ou trois salariés démolis par la souffrance psychologique au travail, communément nommée harcèlement. La grande distribution, observe le médecin inspecteur, est un secteur propice. "C'est la jungle. A chaque promotion, on demande au cadre de faire quelque chose contraire à la morale, et le jour où il refuse, c'est fini."

Le harcèlement n'est pas toujours "stratégique". Si certaines entreprises utilisent la déstabilisation pour réduire les effec-

tifs sans payer les indemnités légales, dans d'autres, la souffrance au travail est plutôt le symptôme d'une organisation malade. "C'est délibéré à un moment, puis cela leur échappe", explique le docteur Ramaut.

"Le harcèlement moral vrai puni par la loi qui vise à détruire un salarié, est très pervers et révoltant, mais quand même rare " précise le docteur Guinel, chargé de la communication au sein de la plus grande association de santé au travail d'Europe, l'ACMS. "Le plus fréquent est une situation conflictuelle dans un contexte de stress exacerbé". Le docteur Guinel connaît le docteur Ramaut et la comprend. Lui aussi s'est trouvé confronté à ce genre de "problème extrêmement complexes".

Les marges de manoeuvre du médecin du travail sont étroites. La loi l'oblige à protéger les salariés en souffrance. Il peut certes sortir la "victime" de ce milieu délétère en la déclarant inapte, mais c'est alors elle qui supporte toutes les conséquences. "Ce n'est pas logique". L'idéal est d'intervenir en amont, mais les médecins du travail sont alors tenus par le secret médical. En outre, ils ne peuvent pas juger le fond du conflit, même si, en réalité, ils connaissent le contexte. "En général, dans une situation de ce type, les autres salariés, autour, ne vont pas très bien", assure le docteur Guinel.

Enfin, leurs relations avec la direction sont délicates. Certains, sont directement salariés - les très grandes entreprises disposent d'un service autonome - d'autres, comme les docteurs Guinel et Ramaut, dépendent d'un groupe prestataire de services. Dans tous les cas, leur rôle se limite au conseil. "L'art consiste à intervenir avec clarté mais modération, tout en préservant le salarié", explique M. Guinel. ●

Véronique MAURUS
Article publié dans **Le Monde**
Le 15/11/05



Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral au travail

Alors que le livre *Mobbing* de Heinz Leymann (1996) n'avait été remarqué en France que par quelques spécialistes, c'est avec la parution du livre *Le Harcèlement moral* de Marie-France Hirigoyen en 1998 que les victimes de harcèlement en France ont eu, pour la première fois, la possibilité de mettre un mot sur leur souffrance. Ce problème fut rapidement médiatisé, devenant un phénomène de société, ce qui décida le gouvernement français à intervenir.

C'est le groupe communiste qui le premier a contribué à l'instauration de la nouvelle législation: en juin 1999, à l'occasion d'une question au gouvernement, alertant le ministre de l'emploi et de la solidarité sur la banalisation du harcèlement moral dans les entreprises et sur la gravité de ses conséquences, le député Georges Hage prend l'engagement d'élaborer avec un collectif pluridisciplinaire une proposition de loi à ce sujet. Ce qu'il fait le 22 décembre 1999. À l'origine, cette proposition de loi ne prenait en compte que le harcèlement moral dans le secteur privé car, même si tous les spécialistes s'accordaient pour dire que le mal était encore plus grave dans l'administration, de nombreuses représentations syndicales pensaient que le harcèlement était lié à la notion de profit et touchait donc essentiellement le secteur privé. Par ailleurs, la définition proposée par le groupe communiste nécessitait que soient établies la volonté de nuire et l'existence d'une notion d'abus d'autorité.

Par la suite, au fil des lectures du texte et à la lumière notamment de l'avis du Conseil Économique et Social adopté en avril 2001, ces propositions seront affinées. La loi fait son entrée dans le Code du travail (pour les entreprises privées), le Code pénal et les statuts de la fonction publique dans le cadre de la Loi dite "de Modernisation Sociale" du 17 janvier 2002. Elle sera modifiée en ce qui concerne la charge de la preuve et la médiation en janvier 2003 après le changement de gouvernement.

Cette loi votée dans l'urgence, même si elle reste imparfaite et imprécise, a permis à la France de prendre des mesures importantes en ce domaine.

Voyons quelles sont ces dispositions ?

Tout d'abord, la loi ne définit pas précisément le harcèlement mais s'attache plus à décrire les effets des pratiques prohibées. Désormais seront sanctionnés "les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à la dignité du salarié, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel".

Il existait, en effet, deux risques : d'une part, celui d'aboutir à une définition trop large pouvant entraîner une confusion abusive de toute souffrance au travail avec du harcèlement, et d'autre part, celui de parvenir à une définition trop restrictive risquant de laisser de côté un grand nombre de victimes. Le législateur a finalement retenu une définition large et consensuelle, s'inspirant largement du rapport du Conseil Économique et Social.

La principale difficulté dans la conception de cette définition juridique a résidé dans l'élaboration d'une juste définition du harcèlement moral.

- Aucun lien de subordination n'est exigé : le harcèlement sera reconnu même s'il s'exerce entre deux personnes de même niveau hiérarchique et la responsabilité des dirigeants pourra être engagée pour avoir laissé se développer et perdurer un processus de harcèlement, quand bien même il n'en aurait pas eu connaissance.

- Par ailleurs, tout du moins dans le code du travail, le législateur ne subordonne pas la qualification de harcèlement à l'intention de nuire. Pourtant, la jurisprudence nous montre, jusqu'ici, que ce critère d'intentionnalité semble impératif pour les juges qui tendent à apprécier la dégradation des conditions de travail.

- Ensuite, la loi précise les mesures de protection prévues pour les personnes ciblées et les témoins. Un licenciement ou des sanctions consécutives au fait d'avoir refusé de subir un harcèlement ou d'en avoir témoigné sont nuls et ouvrent droit pour le salarié, soit à des dommages et intérêts, soit à une réintégration selon son choix.

Mais, dans l'immense majorité des cas, les victimes n'usent pas de leur droit à réintégration, difficilement concevable dans ce genre de situation, excepté peut-être dans les cas où l'auteur du harcèlement n'est pas l'employeur et où l'auteur du harcèlement a fait l'objet d'une mutation ou d'un licenciement.

À l'origine, cette proposition de loi ne prenait en compte que le harcèlement moral dans le secteur privé ... de nombreuses représentations syndicales pensaient que le harcèlement était lié à la notion de profit ...

La loi française sur le harcèlement moral au travail

- L'obligation, pour les employeurs, de prévenir le harcèlement moral n'est spécifiée que dans le Code du travail. Les chefs d'entreprise doivent adopter des mesures pour prévenir le harcèlement moral ; ils doivent également veiller à la santé physique et mentale des salariés. Malheureusement, cette obligation de prévention n'est pas retenue pour la fonction publique.

- Enfin, des sanctions sont prévues, d'une part, dans le code du travail et les statuts de la fonction publique, et d'autre part, dans le code pénal. Dans le Code du travail, les peines peuvent être d'un an d'emprisonnement et/ou de 3 750 € d'amende. Les dirigeants sont pénalement responsables et peuvent être sanctionnés, non seulement si, ayant été prévenus d'une situation de harcèlement, ils n'ont pas réagi, mais également s'ils ne se sont pas donnés les moyens de prévenir la situation de harcèlement. Pour la fonction publique, il est spécifié que tout agent, auteur d'un harcèlement moral, est désormais passible d'une sanction disciplinaire.

En ce qui concerne le Code pénal, les dispositions ont été adoptées pour palier le fait, qu'au départ, la loi ne prévoyait pas de mesures spécifiques pour la fonction publique. Il s'agissait donc de les responsabiliser. Par ailleurs, le législateur a considéré que lorsque le degré d'intensité du harcèlement était tel qu'il mettait en péril la dignité humaine ou l'intégrité de la victime, en particulier dans les cas de suicide ou de tentatives de suicide, une sanction d'une autre nature s'imposait. Dans ce cas, les sanctions visent le harceleur lui-même qui peut être condamné à une peine pouvant aller jusqu'à un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende.

D'autres mesures s'ajoutent à ces principales dispositions :

- Le rappel du principe de "bonne foi" est désormais inscrit dans le Code du Travail : "le contrat de travail est exécuté de bonne foi".
- Le règlement intérieur doit rappeler les dispositions relatives à l'interdiction de toute pratique de harcèlement moral.
- La protection de la santé physique et mentale doit être prise en compte par les comités d'hygiène et de sécurité, lorsqu'ils existent, les délégués du personnel et les médecins du travail.
- Une procédure de médiation peut être engagée par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause. Elle doit faire l'objet d'un accord entre les deux parties.
- En cas d'action en justice, le salarié doit établir des faits

qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement ; il incombe à la partie défenderesse, au vu de ces éléments, de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement.

Où en est la jurisprudence ?

En France, les conflits au travail sont jugés au tribunal des Prud'hommes [i] pour le secteur privé et au tribunal administratif pour le secteur public. Les juges prud'homaux ne sont pas des juges professionnels. Ce sont des représentants du patronat ou des salariés élus. Une étude détaillée des jugements rendus par ces juridictions s'avère difficile dans la mesure où les affaires de harcèlement ne sont pas spécifiquement recensées par les tribunaux de Prud'hommes. Par ailleurs, la loi étant relativement récente, il existe encore peu de décisions de Cour d'Appel.

On remarque néanmoins que, depuis la promulgation de la loi, sans doute par méfiance à l'égard des dérives qu'ils craignent, on ne constate pas chez ces juges, une énorme différence entre l'approche du harcèlement moral telle qu'elle se faisait dans les années qui ont précédé la promulgation de la loi. Les conseillers prud'homaux rejettent toute approche trop subjective du harcèlement.

Il est clair que, depuis la promulgation de la loi, les tribunaux de Prud'homme sont encombrés par des accusations de harcèlement moral. Ce phénomène est essentiellement observé dans les grandes villes, et notamment à Paris. Le harcèlement moral y est rarement le motif de la plainte principale : il accompagne très souvent les affaires de licenciement. Il semblerait que l'an passé, au tribunal des Prud'hommes de Paris, 85 % des plaintes invoquaient le harcèlement moral, mais seulement 5 % ont abouti à une condamnation de l'employeur pour cette raison.

Il n'existe donc pas d'augmentation significative du nombre de procédures engagées pour des affaires de harcèlement moral pur. De plus, on constate que, devant l'abondance des plaintes, les salariés victimes de harcèlement avéré ont de plus en plus de mal à se faire entendre, ce qui amène parfois les avocats à plaider pour d'autres motifs, tels l'atteinte à la dignité.

Il est clair que, depuis la promulgation de la loi, les tribunaux de Prud'homme sont encombrés par des accusations de harcèlement moral.

La loi française sur le harcèlement moral au travail

En ce qui concerne les fonctionnaires, il n'existe, à ce jour, que très peu de plaintes ayant abouti devant le Tribunal administratif ; en effet, les voies de recours contre l'administration sont réduites et les chances d'aboutir sont minimales. S'ajoutent des délais dissuasifs imposés par le tribunal (3 ans en moyenne) et des décisions qui peuvent ne pas être appliquées.

Près de deux ans après l'adoption de la loi, les plaintes au pénal sont encore rares, vraisemblablement en raison de la lenteur fréquente des procédures. Suivant l'exemple du premier jugement - la relaxe de l'ex-PDG de Canal-Numédia[iii] en 2002, jusqu'ici, nous n'avons pas connaissance de plaintes ayant abouti à une condamnation de l'employeur.

L'apport de la loi

Le bénéfice essentiel de cette loi est de reconnaître le rôle pathogène de certaines situations au travail qui peuvent être à l'origine de troubles psychiques. C'est la première fois qu'il est mentionné "santé mentale" dans le code du travail français. C'est reconnaître que le travail a changé et que, s'il est certes moins dur physiquement, il engendre désormais une souffrance psychique et une violence croissante. Cette reconnaissance a permis à des personnes qui souffraient en silence d'oser nommer des situations de travail inadmissibles. Cette prise de conscience a également entraîné de nombreux débats publics, des colloques, des groupes de discussion de spécialistes du monde du travail (sociologues, médecins du travail, représentants du personnels) qui, jusqu'alors, avaient ignoré cette problématique.

Malheureusement, tout n'est pas réglé pour autant car, à la suite de jugements qui ont été rendus depuis la publication de la loi, on a vu que certains salariés ont été déçus car ils espéraient être mieux entendus, et certains responsables ont, pour des faits anodins, été accusés de harcèlement moral. En effet, en raison de la médiatisation outrancière, le terme harcèlement moral tend à devenir une expression fourre-tout qui regroupe d'autres souffrances ne relevant pas, au sens clinique du terme, du harcèlement moral, mais qui expriment un malaise plus général du monde du travail qu'il est important d'analyser. Tout se passe comme si, en mettant l'éclairage sur le harcèlement moral, on avait débusqué en même temps d'autres souffrances jusque là occultées et qui tendent maintenant à masquer les vrais cas de harcèlement moral. En effet, les autres souffrances au travail (stress, conflits, mauvaises conditions de travail) qui ne constituent pas en soi du harcèlement, même si elles en constituent souvent un pré-

lable, ne sont pas prises en compte par les dirigeants puisqu'elles ne sont pas sanctionnables.

On peut donc en conclure, d'ores et déjà, qu'une prévention efficace du harcèlement moral devra prendre en compte toutes les formes de souffrance au travail. Bien sûr, à côté des plaintes justifiées, on a vu apparaître quelques plaintes abusives de personnes qui, par exemple, cherchaient à obtenir un avantage matériel ou à régler un compte personnel. Mais ces quelques cas de fausses allégations de harcèlement moral ne doivent pas faire oublier les vraies victimes pour qui la loi a été une avancée importante.

Mais ce qui est encore plus intéressant, c'est que, par le biais de l'obligation de prévention, les dirigeants, les DRH ont dû s'interroger. On peut donc espérer que cela les amènera à changer leurs pratiques. Comment faire pour ne pas être sanctionné, comment faire pour ne pas voir le nom de notre entreprise associé à ces pratiques condamnables ?

Quelles améliorations faudrait-il apporter à la loi ?

Une première amélioration à apporter à la loi serait de mieux former les spécialistes. En effet, la loi est récente et on constate qu'elle est souvent mal comprise des salariés mais aussi des professionnels et en particulier, des magistrats qui gagneraient à être formés. Malheureusement, il existe, à ce jour, en France, trop peu de spécialistes ayant une compétence suffisante pour faire ces formations. Il nous faut donc former des formateurs.

Ensuite se pose le problème de la médiation. À l'origine, le texte de loi prévoyait que la victime pouvait recourir à un médiateur externe à l'entreprise qu'elle pourrait choisir sur une liste. Cette dernière n'a jamais été publiée. Par la suite, lorsque la loi a été modifiée en janvier 2003, il a été dit que le médiateur serait choisi conjointement par les deux protagonistes. Dans la réalité, il n'existe pas officiellement de médiateurs externes. Un système de médiation indépendant reste donc à inventer.

Une autre difficulté consiste en l'établissement de la preuve. Avant même que la loi ait été modifiée en janvier 2003, il apparaissait qu'en raison même de la nature de l'agression, dont les procédés sont cachés et insidieux, la preuve du harcèlement moral en était difficile à apporter. À l'origine, le texte de loi prévoyait un renversement partiel de la charge de la preuve et c'était à l'employeur d'apporter la preuve que le harcèlement n'existait pas. Désormais, le plaignant doit apporter des éléments de preuve. Pour avoir des chances de

La loi française sur le harcèlement moral au travail

voir aboutir une procédure judiciaire, la victime doit donc démontrer qu'elle subit des agissements non indispensables à la bonne exécution du travail. On voit bien qu'il s'agit là d'une difficulté majeure que rencontrent les victimes.

En ce qui concerne les administrations publiques, on a pu constater que la loi y était plus difficile à faire appliquer. D'une part, la lourdeur du système hiérarchique permet de masquer plus longtemps les procédés de harcèlement qui y sont donc plus grave. D'autre part, les voies de recours au tribunal administratif sont lentes et difficiles à mettre en place.

Certes, il existe des dérapages qui vont progressivement se réguler, mais l'intérêt de la loi réside dans l'obligation de prévention qui est faite aux employeurs. Or, si la loi fait obligation de prévention, elle ne détaille pas ce que devrait être cette prévention, ce qui peut donner un prétexte à certains dirigeants pour ne rien faire. Chaque entrepreneur doit donc réinventer ses propres procédures. Il serait moins onéreux en temps et en coût de se baser sur des préconisations gouvernementales. De nombreux dirigeants considèrent que la loi constitue pour eux un fardeau supplémentaire pour la gestion des personnes. Trop souvent, ils ne considèrent

la question du harcèlement moral que dans la perspective bourreau/ victime, laissant de côté le fait que, si ces comportements ont pu se mettre en place, c'était parce que le contexte l'avait permis. D'ailleurs, l'organisation patronale française, le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France), dans les 45 propositions qu'elle vient de faire au gouvernement propose tout simplement de supprimer la loi sur le harcèlement moral dans le code du travail, ne gardant que les sanctions pénales pour les auteurs de faits graves. Pourtant, la seule issue pour réduire le nombre de cas de harcèlement moral se situe dans une prévention au niveau du management et dans une gestion saine des personnes. Un argument pour convaincre les dirigeants serait de chiffrer le coût de ces procédés pour les entreprises.

Cette préoccupation a conduit d'ores et déjà de grandes entreprises à modifier leurs pratiques et à former leur hiérarchie. C'est ainsi que quelques grandes entreprises privées (Coca-Cola France, Dupont de Nemours...), ou semi privées (La Poste), ont compris l'importance de prévenir le harcèlement et ont mis en place des plans de prévention. La plupart du temps, ces plans de prévention incluent la rédaction d'une

charte, un dispositif d'écoute informel, une procédure pour le règlement des cas laissant présumer l'existence d'un harcèlement, et la formation des salariés. Mais ce qui est possible dans de grandes entreprises ne l'est pas aussi facilement dans des petites entreprises familiales, et encore moins dans des grandes administrations publiques. De toute façon, l'absence d'indications et de préconisation dans le texte de loi rend cette démarche longue et laborieuse.

Par ailleurs, rien n'est prévu pour l'accueil des personnes en souffrance. Certes, il existe des consultations de souffrance au travail mais elles sont trop peu nombreuses et souvent débordées. Les associations constituées pour l'essentiel de bénévoles ont été submergées par la démesure de la demande et certaines ont dû mettre la clef sous la porte. Une parade contre cette inflation de plaintes serait de développer des cellules d'écoute à propos de la souffrance au travail dans les entreprises ou bien des consultations spécialisées dans les centres de médecine du travail. Cela permettrait d'identifier les cas qui relèvent vraiment du harcèlement et d'éviter ainsi les procédures abusives.

29^e Congrès National de médecine et santé au travail

Lyon - Halle Tony Garnier
du 30 mai au 2 juin 2006

<http://www.medecine-sante-travail.com>

41^e Congrès de la SELF

Caen
11-12-13 septembre 2006

Ergonomie et Santé au travail
Transformation du travail et Perspectives pluridisciplinaires

<http://www.ergonomie-self.org>

La loi française sur le harcèlement moral au travail

En conclusion

En 2001, lors d'un colloque le président de la République, Jacques Chirac avait pris très clairement position sur le sujet du harcèlement moral dans le monde du travail en affirmant : "Le travail qui devrait être pour chacun une source de fierté et un facteur d'identité est encore trop souvent dénaturé par des comportements d'exploitation, d'humiliation ou de harcèlement. Le mérite de notre société est sans doute d'être plus sensible à ces dérives qui passaient autrefois inaperçues. Mais son devoir est d'y remédier".

L'intérêt de la loi est d'avoir levé le voile sur des pratiques qui existaient déjà et qui tendaient à se développer. Désormais, le repérage et la prévention du harcèlement moral sont inscrits au programme de toutes les universités et grandes écoles et, en particulier, dans les écoles de commerce, mais parallèlement on constate le développement d'un management de plus en plus dur, voire même cynique. Rien ne changera si on ne change pas les mentalités. La vraie prévention doit se mettre en place beaucoup plus tôt. C'est, dès l'école, qu'il faudrait apprendre le respect de l'autre. Nous voyons que, si le vote de cette loi a été une avancée considérable pour les travailleurs français, il y a encore beaucoup à faire. ●

**Marie-France Hirigoyen, Psychiatre,
auteur des livres sur
Le harcèlement moral et Malaise dans le travail**

**Claire Bonafons,
Consultante,
Société Clairevision - Quimper**

**ARTICLE PARU DANS LA REVUE
PISTES Vol 7 N° 3 Novembre 2005**

<http://www.pistes.uqam.ca>

Références :

● Leyman H., (1996) Mobbing. La persécution au travail, Editions du Seuil, Paris.

● Hirigoyen M.F. (1998) Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien, Editions Syros, Paris.

[i] En France, dans les entreprises relevant du droit privé, les litiges entre salariés et employeurs sont jugés par les Conseils des Prud'hommes (il en existe 271, répartis sur le territoire). Lorsqu'il est saisi d'une affaire, le Conseil des Prud'hommes tente obligatoirement de concilier les adversaires. En cas d'échec de la conciliation, il rend un jugement. Ce tribunal est composé de juges non professionnels élus, les "conseillers prud'homaux", représentant, en nombre égal et pour moitié, les employeurs et les salariés.

[i] Les références du jugement de Canal Numédia sont les suivantes :

Tribunal Correctionnel de Paris (31° chambre), Vautier c/Bismut, 25 octobre 2002.

Stress et harcèlement moral : une approche juridique

On a parlé de notion fourre-tout à propos du harcèlement moral; il importe donc de clarifier les concepts et en particulier la différence avec le stress. Des conséquences parfois similaires (fatigue, voire épuisement) sur la santé du salarié qui en est victime ne doivent pas conduire à confondre ces notions. Le stress est une tension qui trouve son origine dans l'incapacité à répondre à ce que l'on croit devoir faire. Plus généralement, il s'agit d'un ensemble de perturbations provoquées par une agression sur un organisme (H. Selye). Juridiquement, on appréhende le stress surtout sous l'angle de la santé physique ou mentale qui doit être protégée par le chef d'établissement aux termes de l'article L. 130-2 du code du travail. Les clauses de quotas dans les contrats de travail, lorsqu'elles mettent la barre des résultats à atteindre à un niveau difficilement accessible participent assurément d'une sorte de "gestion par le stress", d'ailleurs

Alors que la notion de stress est une notion de pur fait, celle de harcèlement, malgré sa définition apparemment très juridique, constitue un concept à peine plus contrôlé par la haute juridiction.

lègue de travail.

Le harcèlement moral, consiste, aux termes de l'article L.122-49 du Code du travail dans les agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. Certes, il s'agit là d'une notion à peine moins factuelle, à peine plus juridique que le stress dans la mesure où, même défini par la loi, le harcèlement reste un conglomérat d'éléments de fait laissé à l'appréciation souveraine du juge du fond (c'est à dire tout ce qui n'est pas la Cour de cassation). La Cour de cassation a récemment jugé, par exemple, que les faits de harcèlement étaient constitués par "un ensemble de mesures vexatoires injustes et inappropriées trouvant leur justification dans la volonté de l'employeur de se séparer d'une secrétaire qui ne lui convenait plus" (Cass. Crim. 21 juin 2005).

Alors que la notion de stress est une notion de pur fait, celle de harcèlement, malgré sa définition appa-

condamnée par la jurisprudence. La Cour de cassation exige des résultats accessibles et des moyens fournis au salarié pour y parvenir.

En soi, le stress ressenti par le salarié n'est évidemment pas pénalement punissable comme l'est le harcèlement moral infligé par l'employeur ou un col-

lègue de travail. Le stress, qui est un concept à peine plus contrôlé par la haute juridiction. La Cour de cassation, qui n'est pas un troisième degré de juridiction, ne contrôle pas les faits. Elle juge des décisions.

Tout au plus, peut-on déceler dans l'évolution de la jurisprudence récente une amorce de contrôle par la Cour de Cassation : dans une décision du 27 octobre 2004, celle-ci avait indiqué qu'il n'appartient qu'au juge du fond d'apprécier souverainement les faits qu'il constate, alors que dans une décision plus récente du 29 juin 2005, la formule utilisée ("que la Cour d'appel a pu en déduire") laisse entendre un début de contrôle. Il est bien certain que l'existence d'un contrôle, même très restreint, présente une meilleure garantie pour les victimes et une meilleure cohérence du droit.

En tout cas, demander à un salarié de travailler plus ou mieux ne constitue pas du harcèlement s'il n'existe pas, par ailleurs de mesures blessantes ou volontairement humiliantes. Le pouvoir de direction est, on le sait, inhérent à la relation de travail. C'est l'envers de la subordination juridique qui caractérise le contrat. Ce pouvoir de direction permet à l'employeur d'enjoindre par directives et d'en contrôler l'exécution, même s'il peut arriver que l'exercice de l'autorité soit perçu comme une agression.

Le salarié qui est surchargé n'est d'ailleurs pas juridiquement totalement démuné. De la saisine des délégués, lorsqu'il en existe, jusqu'au droit de retrait en cas grave de risque pour sa santé, il existe des réponses plus ou moins appropriées. Le refus de faire des heures supplémentaires constitue, certes, une faute si la demande est ponctuelle mais devient un droit si ces heures s'institutionnalisent puisqu'on modifie alors le contrat dans son élément durée du travail.

Le diagnostic de harcèlement moral fonctionne sur le mode du tout ou rien. Il n'y a pas de degrés. L'accusation est massive, radicale, et de ce fait en grande partie impensable.

Un jugement du Tribunal de Grande Instance de Paris a particulièrement bien tenté cette approche différentielle entre stress et harcèlement en distinguant le harcèlement, des "conséquences à tort ou à raison mal ressenties par le salarié, des contraintes imposées par les impératifs de gestion inhérents à la vie de toute entreprise développant son activité dans un contexte par essence



Le harcèlement moral : mise en perspective

concurrentiel et conduisant parfois à la remise en question de situations acquises" (Tribunal de Grande Instance Paris, 25 oct. 2002, Aff. Bismut / Vautier). De son côté, la Cour de cassation a indiqué clairement que "l'exercice par l'employeur de son pouvoir disciplinaire ne caractérise pas à lui seul un harcèlement moral".

Si l'on essaye toutefois d'aller au fond des choses, il apparaît que l'une des différences fondamentales réside dans l'état d'esprit de l'auteur des agissements. La loi de modernisation sociale a introduit ce qui se trouvait auparavant éparpillé dans la jurisprudence, c'est à dire l'exigence d'une exécution de bonne foi du contrat de travail. Et c'est dans cette exigence d'exécution de bonne foi que réside certainement la différence essentielle d'origine entre stress et harcèlement. Le harceleur n'agit pas avec loyauté, alors que le co-contractant de la personne stressée peut être de bonne foi. Certes, au pénal, il ne semble pas nécessaire d'aller jusqu'à démontrer la finalité du harcèlement puisque précisément, dans le texte légal, les agissements répétés doivent simplement avoir pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail. La simple conscience cependant de cet effet, suffisante pour caractériser l'infraction exclut aussi la bonne foi. En définitive, ce qui distingue la "surchauffe" du harcèlement réside précisément dans cette bonne foi qui doit imprégner les relations de travail à tous les niveaux, formation, exécution et rupture. Le contrat de travail est un contrat de confiance qui nécessite la bonne foi.

Certes, le sens de l'évolution actuelle du droit du travail est celui de l'objectivation. Ainsi, la perte de confiance ne constitue t-elle plus, en elle-même, une cause de licenciement. Il n'en reste pas moins que la loyauté constitue le contexte indispensable dont le manquement est sanctionné sous la forme des abus divers appréhendés par le droit. ●



Alain Chirez

Prefesseur Agrégé des Universités
Avocat au barreau de Grasse

Quelques éléments de définition :

Le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination lorsqu'un comportement indésirable lié à un critère prohibé de discrimination se manifeste, porte atteinte à la dignité d'une personne et crée un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. (Directive 2000/43/CE du 29 juin 2000). Intégré dans le code du travail par la loi du 17 janvier 2002 (article L 122-49), le harcèlement moral

La capacité à saisir ainsi sa vie comme une unité racontable et compréhensible par autrui est un élément décisif de l'identité et la santé.

est également présent dans le code pénal (article 222-33-2) et dans la loi du 13

juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires (article 6 quinquies).

Il est ainsi défini comme :

"...Les agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel...".

Le texte s'applique aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. Il concerne tous les agissements de harcèlement quel qu'en soit l'auteur (employeur, supérieur hiérarchique, collègue de travail, prestataire extérieur). L'atteinte en résultant, peut être avérée ou simplement prévisible et enfin les droits auxquels est susceptible de porter atteinte le harcèlement, s'entendent de l'ensemble des droits et libertés individuelles et collectives garanties au salarié.

Le harcèlement moral constitue une discrimination dès lors que l'un des moyens de l'article L 122-45 du code du travail est présent. Pour parvenir à la mise en place de ce texte législatif, et à la poursuite et à la sanction des actes de harcèlement, il a fallu d'une part effectuer un constat au fur et à mesure de l'histoire, puis poser le principe du harcèlement et de sa sanction, et enfin se préoccuper du cadre particulier lié à la preuve des faits de harcèlement, compte tenu d'une part de la situation de travail, et d'autre part de l'aspect psychologique inhérent à ce type d'agression.



L'évolution récente :

Alors que la lutte contre les discriminations en toute matière, et en particulier en droit du travail, est relativement ancienne puisque la première convention internationale est celle de l'O.I.T. en date du 25 juin 1958, la lutte contre cette forme particulière de discrimination que constitue le harcèlement moral a été beaucoup plus longue à émerger.

Cette situation s'explique notamment par le fait que ce n'est qu'à la fin des années 1990 que les médias français se sont faits l'écho d'un certain nombre de situations de harcèlement moral dans les relations de travail. La multiplication des ouvrages, articles et reportages sur ce phénomène a permis d'une part de prendre conscience de son ampleur et du fait qu'il était très étroitement lié avec les diverses formes d'évolution du travail.

Il est en effet intéressant de constater que ce phénomène va être porté à la connaissance du public à une période concomitante à celle au cours de laquelle va s'ouvrir et s'amplifier le débat sur la notion de temps de travail, sur les projets de réduction de celui-ci, et sur une modification de la répartition entre le temps de travail et le temps personnel, non seulement à l'extérieur de l'entreprise, mais également au sein de celle-ci.

Cette évolution était également la conséquence d'un durcissement des conditions de l'exercice de l'activité, en raison des contraintes économiques qu'invoquent l'ensemble des entreprises.

Si le législateur avait déjà posé les règles relatives à la poursuite et à la sanction des faits de harcèlement sexuel, aucun élément n'était pris en considération au titre du harcèlement moral, les données étant inhabituelles pour le juriste, leur appréciation comportant une analyse personnelle déterminante, et surtout le lien entre l'existence de faits pouvant être qualifiés de harcèlements et la preuve de ces derniers étant extrêmement difficile à mettre en œuvre.

C'est pourquoi, si le législateur a posé dans l'article L.122-49 du Code du Travail la définition du fait de harcèlement moral, il a également prévu un certain nombre de règles complémentaires permettant d'encadrer d'une part les conditions dans lesquelles la lutte contre le harcèlement pouvait se faire au sein de l'entreprise, et d'autre part les règles de procédure liées dues à l'action en justice et aux modalités de la preuve.

L'encadrement des obligations :

La Loi du 17 janvier 2002 reprend, dans l'énoncé des règles, trois acteurs ou victimes de harcèlement. C'est tout d'abord le deuxième alinéa de l'article L.122-49 qui pose comme principe qu'aucun salarié ne peut faire l'objet d'une sanction, d'un licenciement ou de quelque mesure discriminatoire pour avoir subi ou refusé de subir des agissements qualifiés de harcèlement moral.

Le texte est suffisamment surprenant pour être souligné, puisqu'avant même de prévoir une sanction contre l'auteur du harcèlement, le texte précise que la victime d'un harcèlement ou d'une tentative de harcèlement ne peut faire l'objet ni d'une sanction, ni d'une discrimination pour avoir refusé de subir de tels agissements. Il s'agit d'une situation assez particulière, notamment lorsque l'on rappelle que les dispositions du droit du travail sont des dispositions comportant un ordre public de protection, et que par voie de conséquence l'ordre dans lequel la loi a posé ses articles, permet de constater que le souci principal a été de pouvoir protéger la victime d'un harcèlement, y compris contre une mesure en réponse à sa résistance ou à son opposition.

La Loi du 17 janvier 2002 reprend, dans l'énoncé des règles, trois acteurs ou victimes de harcèlement.



Ce texte est révélateur de la conscience qu'avaient ses auteurs du risque de mesure de rétorsion ou de réprimande qui pouvait s'attacher à toute personne qui - pour se défendre d'une action de harcèlement - serait conduite à refuser de subir les agissements répréhensibles.

L'importance de ce texte est également précisé par le fait que le dernier alinéa L.122-49 du Code du Travail prévoit que tout licenciement qui pourrait résulter d'une telle attitude ou tout acte de l'employeur ou de la hiérarchie s'apparentant à une sanction à l'égard de la victime est nulle de plein droit.



Le harcèlement moral : mise en perspective

Après avoir organisé la protection de la victime du harcèlement à l'encontre des mesures pouvant la toucher directement, le législateur a ensuite posé un principe original en considérant que le salarié ayant procédé à des agissements pouvant être qualifiés de harcèlement moral était passible d'une sanction disciplinaire.

Si le texte de l'article L.122-50 ainsi rappelé peut paraître de toute évidence, une lecture du Code du Travail permettra de constater qu'il n'en est rien, dans la mesure où les dispositions relatives au droit du travail étant édictées et organisées pour la protection du salarié, il est exceptionnel de trouver dans les dispositions du code du travail un élément que le législateur puisse qualifier comme ouvrant droit à sanction disciplinaire.

En effet, le principe général posé tant par le droit disciplinaire que par les règles présidant à l'organisation du licenciement font que le Code ne définit pas ce qui constitue une faute, laissant ce pouvoir à l'employeur sous le contrôle des Juges. En l'espèce, l'article L.122-50 crée un automatisme légal puisque dès lors qu'un agissement est considéré ou jugé comme étant du harcèlement moral par référence à l'article L.122-49 du Code du Travail, ce second texte prévoit l'application d'une sanction disciplinaire automatique.

Enfin, et bien sûr, le Code prévoit que l'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements pouvant être qualifiés de harcèlement moral. Il a bien entendu par extension l'obligation légale d'y mettre fin lorsqu'il est informé de tels agissements.

Là encore, si l'on peut - au premier abord - considérer que ces dispositions apparaissent évidentes, il faut souligner que l'on se trouve dans une situation particulière dans la mesure où - ainsi qu'il l'a été précisé - le harcèlement peut provenir d'horizons extrêmement divers et notamment exister entre salariés ou entre une collectivité de salariés et un salarié isolé sans que pour autant il ne puisse y avoir de responsabilité de l'employeur au premier chef, sa faute n'étant constituée que par son abstention (bien entendu, cette position n'est valable que dans les hypothèses où ce n'est pas le chef d'entreprise personnellement qui se rend coupable des agissements qualifiés de harcèlement).

Une fois les règles posées entre les divers protagonistes, se pose le problème l'organisation de la procédure et de la mise en œuvre des règles de preuve des agissements pouvant être qualifiés de harcèlement.

La procédure et la preuve du harcèlement :

Si la définition des actes de harcèlement ne pose pas de difficulté majeure, si les auteurs peuvent éventuellement être définis sans difficulté particulière, les règles qui gouvernent l'instance en justice en droit français posaient une difficulté particulière, notamment en matière de preuve.

Il faut en effet rappeler que le principe valable en droit et qui s'applique dans la quasi-totalité des pays de droit écrit est qu'une action en indemnisation ou en réparation d'un préjudice, ou pour faire cesser des agissements de harcèlement suppose que celui qui se plaint de tels faits rapporte la preuve de leur existence. C'est un point de débat qui a beaucoup occupé le législateur de 2002 puisque notamment se posait la question du renversement de la charge de la preuve, un certain nombre des auteurs se proposant initialement de mettre la preuve de l'absence des faits fautifs à la charge de l'employeur exclusivement.

Une telle disposition posait une difficulté, puisqu'elle constituait une atteinte à la notion de procès équitable prévu par l'article 6 paragraphe 1 de la convention européenne des droits de l'homme. Le principe européen devait d'ailleurs être repris, et notamment celui de l'égalité des armes pour permettre la rédaction de l'article L.122-52 qui - sans inverser complètement la charge de la preuve - précise qu'en cas de litige relatif à une question de discrimination ou de harcèlement, le salarié a seulement la charge d'établir des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement. C'est à la partie défenderesse qu'il incombera de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement, et que la décision lorsqu'elle existe a été justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement.

Cette position n'est pas totalement nouvelle en droit du travail puisqu'un renversement partiel de la charge de la preuve existe déjà en matière de contentieux disciplinaire lorsqu'est invoquée la faute grave ou la faute lourde du salarié, mais en l'espèce une telle rédaction présente le mérite de simplifier la tâche de toutes les parties, y compris de celle du Juge. En effet, dans une telle hypothèse, la personne qui se plaint de harcèlement n'aura qu'à définir des faits objectifs, et le plus précis possible dont soit l'existence à eux seuls, soit le cumul avec d'autres faits vont constituer les éléments d'un harcèlement.



Le harcèlement moral : mise en perspective

C'est sur la base de ces faits et ces seuls faits qu'il appartient à la personne à qui sont reprochés les faits de harcèlement de démontrer qu'ils ne constituaient pas des faits de harcèlement, soit parce qu'il s'agit d'un acte isolé et unique, soit parce qu'ils obéissent à des objectifs différents, exclusifs de toute volonté de harcèlement.

La jurisprudence actuelle des conseils de prud'hommes et des Cours d'Appel permet de constater que cette règle est parfaitement appliquée par les juridictions et permet une appréciation assez précise du phénomène, même si l'on doit considérer que la jurisprudence est extrêmement réservée et que malgré l'aménagement de cette règle de preuve les décisions de condamnation ou de reconnaissance de fait de harcèlement sont relativement rares par rapport au nombre d'affaires inscrites.

Un tel déséquilibre peut d'ailleurs s'expliquer par plusieurs raisons.

La première d'entre elles étant que bien souvent, la prévention de harcèlement avancée l'est au cours d'une procédure plus large relative à la rupture du contrat de travail ou à des requalifications, et n'apparaît pas comme un événement en soi, mais comme un accessoire du procès principal.

De même, et pour une autre raison, les Juges sont souvent réfractaires à reconnaître l'existence d'un harcèlement dans la mesure où leur appréciation des faits dont la Cour de Cassation rappelle de manière systématique depuis un arrêt du mois de novembre 2004 qu'elle appartient aux seuls Juges du fond, se heurtent souvent à l'aspect psychologique de ce type de contentieux, en particulier lorsque certaines juridictions ont quelques difficultés à faire la différence entre "un management autoritaire" et des faits de harcèlement.

Il n'en demeure pas moins que la règle posée par l'article L.122-52 du code du travail constitue une avancée sensible en matière des règlements des litiges liés au harcèlement. Le législateur a prévu également d'élargir sa panoplie pour permettre à ceux dont la situation psychologique ou personnelle interdit de mettre en œuvre une action aux fins de réparation, de laisser ce soin aux organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. C'est ainsi que l'article L.122-53 du code du travail a prévu la possibilité pour les organisations syndicales d'introduire toutes les actions ayant pour origine des faits de harcèlement, leur seule obligation étant de recueillir un accord écrit de l'intéressé.

Là encore on pourra noter que contrairement aux propositions qui avaient été faites dans le cadre de la discussion du projet de loi par un certain nombre d'institutions, l'ouverture de cette procédure de substitution au bénéfice des associations reconnues pour combattre les mesures discriminatoires n'a pas été étendue malgré le fait qu'il ne s'agisse que d'une forme particulière de discrimination.

Enfin, il faut constater que la volonté du législateur sur ce point a également été d'essayer de rechercher des modalités permettant aux parties de rester en contact, et tout particulièrement au salarié de conserver son emploi. C'est pour cette raison que l'on a mis en place une procédure de médiation dont l'objectif évident est d'essayer par ce mode alternatif de règlement des conflits de recréer le lien entre le salarié et son environnement professionnel. Force est de constater que ce recours est à l'heure actuelle extrêmement rare, mais probablement plus par déficit de notoriété de la médiation que par véritable difficulté à mettre en place une telle mesure.

Quatre ans après la promulgation de la Loi inscrivant dans le code du travail la prohibition du harcèlement moral et le définissant, il faut constater que ce type de contentieux est sans rapport avec les nombreux cas et les développements extrêmement importants qu'avaient apporté les médias à la fin de l'année 2000. ●



Dominique Chabas

Avocat au barreau d'Aix-en-Provence

L'Agence pour la sécurité et la santé au travail, créée par l'Union européenne et dont le siège est situé à Bilbao, a pour mission de répondre aux besoins d'informations de l'Europe en matière de santé et de sécurité au travail.

Pour promouvoir la sécurité et la santé sur les lieux de travail auprès des PME notamment, cet organisme vient de créer un nouveau portail permettant de rechercher des informations par type de risque, secteur ou groupe, de télécharger gratuitement les publications de l'Agence ou encore, de personnaliser le site selon vos propres besoins.

Source : <http://osha.eu.int>

PISTES : www.pistes.uqam.ca

Guide DHOS "Le harcèlement moral dans les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux publics"
Téléchargeable sur le site : www.sante.gouv.fr

Santé et Sécurité au Travail en PACA : www.sante-securite-paca.org

Les cahiers
des
fps

facteurs
psycho
sociaux

