



# Intensification du travail et nouvelles technologies

# 7

Intensification du travail, changement d'organisation, introduction des nouvelles technologies, pression concurrentielle accrue... Depuis les années 1980, ce nouvel environnement professionnel a profondément modifié les conditions de travail, favorisant l'émergence des risques psychosociaux.

## DE L'ENTREPRISE COMME LIEU D'ÉCHANGES À L'ANOREXIA CORPORATE

L'Observatoire européen des risques de l'EU-OSHA, qui a pour mission d'identifier les risques nouveaux et émergents concernant la sécurité et la santé au travail, a confirmé **la profonde transformation de nos environnements de travail au cours des dernières décennies.**

Cette mutation a conduit à **l'émergence de risques nouveaux**, liés aux nouvelles technologies notamment et fait apparaître de nouvelles donnes : le client est devenu roi, le travail est plus impliquant dans une économie de services, le temps s'est contracté, les processus de production se sont rationalisés, les indicateurs de performance se sont généralisés et le travail lié aux évolutions technologiques s'est intensifié.

**Des bouleversements liés aux ressources humaines et au collectif de travail** sont également apparus : individualisation de la gestion RH, affaiblissement des collectifs de travail, changements incessants et déstabilisants des cadres de travail (fusions, réorganisations...).

Ces évolutions conjuguées ont provoqué **un changement dans la conception de l'entreprise.** Aujourd'hui, en faire un lieu d'échanges n'est pas aisé, car elle est devenue un simple actif que l'on cherche à rentabiliser et dans lequel les salariés sont pourvoyeurs de profit. Ce nouveau paradigme financier explique la pression considérable subie par les collaborateurs, qui deviennent chacun à leur niveau des centres de profits et de coûts.

Une étude a démontré que, dans les années 1970, 10 % des dividendes aux États-Unis revenaient aux sociétés financières. Aujourd'hui, ces dividendes atteignent près de 50 % et la stimulation du cours de bourse crée un monde de *reporting* au quotidien dominé par le court-terme.

C'est ainsi **qu'on assiste à l'émergence d'un phénomène d'anorexia corporate** : autrement dit, l'entreprise tend de plus en plus à réduire ses effectifs tout en intensifiant le travail. À partir du milieu des années 1990, cela s'est traduit en France notamment par une augmentation des plaintes des salariés, sur fond de harcèlement moral, phénomène qui fait partie intégrante des risques psychosociaux.

## LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, SOURCES DE STRESS

Ordinateurs portables, téléphones mobiles, messagerie électronique...

Si ces outils facilitent le quotidien, ils sont aussi source de stress pour bon nombre de salariés. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont en effet provoqué un phénomène d'accélération du temps, déstabilisant pour beaucoup.

Cette tendance est confirmée par une étude réalisée en 2012 par OpinionWay pour la CFE-CGC :

84 % des cadres considèrent que des outils tels que les ordinateurs portables, les téléphones mobiles ou encore les messageries électroniques « imposent des délais de réponse toujours plus courts », 79 % qu'ils augmentent le volume d'informations à traiter et 67 % qu'ils « ne permettent plus de différencier clairement les temps de vie professionnelle et personnelle ».

**Les nouvelles technologies sont donc perçues comme génératrices d'une charge de stress supplémentaire.**

Par ailleurs, depuis l'apparition des premiers micro-ordinateurs dans les années 1970, l'informatique aujourd'hui omniprésente au sein des entreprises a permis la mise en place d'un contrôle des coûts et une standardisation des normes budgétaires, accélérant **l'instauration de l'impératif gestionnaire à toute la sphère du travail.**

### **VERS UNE DISLOCATION DES LIENS AU NIVEAU DU COLLECTIF DE TRAVAIL**

Tous ces paramètres ont contribué à transformer en profondeur le monde du travail et à placer les individus dans des situations qui confinent à l'asservissement.

**Les liens se sont distendus au niveau du collectif de travail**, ce qui s'est traduit par une minimisation des échanges et un renforcement de l'isolement, parfois aggravé par les nouvelles technologies qui concurrencent la communication verbale. Dans ces conditions, **le travail perd sa fonction d'intégration.**

C'est pourquoi **il est essentiel de préserver la valeur « travail »** : malgré l'accélération des rythmes et le stress lié aux nouvelles technologies, elle reste en effet un puissant facteur d'identité et d'estime de soi, une source d'équilibre pour chacun.

# Le rôle de l'encadrement

# 8

Au centre de la **prévention** des risques psychosociaux, l'encadrement dit « de proximité » a un rôle clé à jouer dans le **repérage** et le **traitement** des situations de souffrance au travail.

## LE MANAGEMENT SE TRANSFORME, CONDITIONNÉ PAR UNE ÉCONOMIE DU COURT-TERME

Ces dernières années, le management s'est transformé pour s'adapter aux nouvelles exigences financières des marchés.

Auparavant, des plans à quatre ans permettaient d'anticiper les charges de travail. Aujourd'hui, **la focalisation sur les résultats trimestriels demande aux cadres et à leurs collaborateurs de sans cesse réagir dans l'urgence**. L'impératif budgétaire et gestionnaire impose des reportings incessants, qui éloignent les cadres de la pratique de leur métier et mobilisent un temps précieux. Les cadres sont alors tentés de manager avec des tableaux de bord...

Conséquence de cette stratégie à courte vue, les individus n'ont plus le temps d'échanger ni de coopérer. Ils s'isolent et le collectif se désagrège, ce qui provoque des déflagrations dans l'ensemble de l'organisation et impacte la communication interne.

**Pour prévenir les risques psychosociaux, il est primordial de restaurer le dialogue dans le collectif de travail et de revenir à l'encadrement de proximité.**

## RESTAURER LA COMMUNICATION INTERNE EST UNE NÉCESSITÉ

Les salariés ont besoin d'être reconnus et soutenus, aussi est-il nécessaire de **favoriser le dialogue, l'écoute et l'échange**. Il ne faut pas les laisser isolés, livrés à eux-mêmes face aux difficultés et il est primordial qu'ils puissent s'exprimer. Ainsi par exemple, la Direction d'un grand groupe automobile a instauré

des « journées de partage » au cours desquelles les collaborateurs peuvent exposer leurs problèmes, dans le but de les régler collectivement.

Ces moments d'échanges réguliers, au cours desquels chacun est écouté, permettent de **ressouder le collectif de travail et de renforcer la cohésion des équipes** : ils sont essentiels pour retisser un lien social dans l'organisation.

En outre, ils sont importants pour favoriser la remontée d'informations du terrain. Si l'on procédait ainsi dans toutes les entreprises, ce serait déjà un grand progrès !

## VALORISER LA MISSION DES MANAGERS DE TERRAIN

**Les managers intermédiaires ont un rôle clé à jouer dans la promotion du bien-être au travail et la prévention des risques psychosociaux.** Or, aujourd'hui, ils se trouvent coincés entre deux exigences : assurer la performance de l'équipe, tout en veillant aux conditions de travail. Constamment tiraillés, ils doivent jongler entre distance et proximité, souci du collectif et management individualisé. Un pari difficile à tenir !

Pour mieux assurer leur mission, ces managers doivent donc **disposer de plus de temps, et être reconnus dans leur capacité à gérer une équipe**. Cette reconnaissance passe d'abord par une meilleure formation, beaucoup étant propulsés dans une équipe sans maîtriser les fondamentaux du management et de la communication. Elle implique aussi de définir de meilleurs critères de sélection, car beaucoup de promotions de salariés performants sont associées de fait à une fonction

managériale, alors même que leur performance peut être totalement étrangère à une quelconque qualité managériale.

**Prévenir les risques psychosociaux passe par l'aptitude des encadrants à communiquer avec leur équipe.** En d'autres termes, par leur capacité à faire preuve d'empathie, prendre le temps de faire des points au quotidien, être à l'écoute des difficultés de chacun. Une telle attitude est possible, sans pour autant perdre sa crédibilité de manager ni basculer dans un management de type « thérapeutique », comme certains pourraient le craindre.

Pour y parvenir, il **faut rétablir le fameux concept de « management baladeur » ou « circulaire »** : née dans les années 1940 à l'initiative de David Packard, concepteur du « management by Wandering Around », cette méthode repose simplement sur **un dialogue quotidien avec les salariés.**

En effet, des échanges informels suffisent à créer la confiance et la compréhension, pour des résultats concrets : les barrières tombent, les liens se solidifient, les risques d'isolement et de démotivation s'amenuisent.

Dernièrement, un cadre en charge de la sécurité dans une multinationale expliquait qu'il y a 10 ans il voyait son N+1 une ou deux fois par semaine.

Aujourd'hui, il le voit une fois par an et le reste du temps, les échanges se font par mail. Si cette rencontre annuelle se passe mal, les relations ne peuvent plus être régulées, ni professionnellement ni humainement.

Si permettre aux managers de mieux communiquer avec leur équipe est essentiel, ce n'est pas suffisant. Pour prévenir et gérer les situations humaines difficiles, **il faut aussi favoriser le dialogue avec les autres acteurs de l'entreprise** : équipes RH, services de santé au travail, IRP. Ayant un rôle essentiel dans le repérage des situations de mal-être au travail, les managers intermédiaires doivent en effet pouvoir échanger et exprimer leurs difficultés avec ces acteurs dès qu'ils en ressentent le besoin. C'est à ces conditions qu'ils seront en mesure de veiller au bien-être de leurs collaborateurs.

# Le cas des PME (petites et moyennes entreprises)

# 9

L'intervention sur le risque psychosocial dans le cadre de PME met en évidence un certain nombre de **particularismes** liés à la taille de l'entreprise, au mode de management, à une **culture familiale** et à une exposition plus sensible aux variations du marché, dans une vision à court et moyen termes. Les préconisations à l'issue d'une **expertise** s'inscrivent donc en réponse à ces facteurs de risques psychosociaux.

## ÉCONOMIQUE MAIS AUSSI SOCIALE, LA CRISE EST SOURCE D'INQUIÉTUDES

Dans un contexte économique marqué par la crise, **les PME se retrouvent souvent directement exposées à la baisse d'activité**, de par leur statut de sous-traitant ou fournisseur.

La baisse du chiffre d'affaires se répercute instantanément sur les capacités et ressources de l'entreprise, qui doit réagir rapidement pour maintenir ses effectifs et s'adapter aux évolutions du marché.

Le passage à une logique plus rigoureuse et gestionnaire se traduit souvent par des objectifs plus contraignants et une politique de contrôle des résultats qui modifie les rapports entre dirigeants et salariés, instaurant une relation plus distante, génératrice **d'inquiétudes sur l'avenir**.

## LE MANAGEMENT VERTICAL FACTEUR DE STRESS

Dans une PME, **l'omniprésence de la Direction**, souvent à l'origine de l'entreprise et de son développement, place l'encadrement intermédiaire dans une situation difficile de pseudo-management.

Toute décision ou initiative devant recevoir l'aval de la Direction, cela induit le sentiment d'être court-circuité en permanence. Cette **absence de délégation** est souvent vécue comme une double frustration : d'une part l'encadrement intermédiaire se sent

dépossédé d'un rôle qui ne lui est pas reconnu dans les faits, d'autre part les subordonnés se sentent piégés par manque d'un interlocuteur direct à même de les soutenir et de leur apporter les réponses attendues.

Ce défaut de confiance aboutit à sous-utiliser les compétences techniques et humaines du management et c'est une **source particulièrement importante de stress au travail**.

## UNE CULTURE FAMILIALE FORTE ET UNE PÉRENNITÉ FRAGILE

Les PME ont souvent un caractère familial, la Direction exerçant alors à la fois le rôle de fondateur, financier, gérant, RH et commercial, avec un investissement sans limites et exclusif pour l'entreprise.

Dans ce contexte de travail, l'entreprise devient de fait la famille élargie.

Ainsi, après des années de relation fusionnelle et de complicité dans une épopée de conquête et de développement, le passage à un mode de gestion plus distant et de contrôle peut provoquer une sensation de désarroi particulièrement violente.

L'affectif peut se trouver doublement éprouvé par un sentiment d'abandon et la menace pesant sur le poste de travail.

## UN DOUBLE DÉFICIT DE GESTION RH ET DE PRÉVENTION RPS

Dans un contexte de crise sociale, la Direction est également perçue comme priorisant une logique gestionnaire et **l'absence de responsabilité en matière de ressources humaines** contribue à développer chez les salariés un sentiment de déconsidération et de manque de reconnaissance.

En matière de risques psychosociaux, le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels se limite souvent à une liste d'identification des risques physiques, sans véritable analyse des causes ni plans d'actions.

**Le risque psychosocial reste le grand absent de l'action de prévention.** En clair, l'approche des risques professionnels est d'abord une démarche corrective, marquée par une culture hygiène et sécurité.

## DES PRÉCONISATIONS EN RÉPONSE À CES CONSTATS

Face à ces difficultés plus marquées au sein des PME, **l'expertise de Technologia apparaît souvent comme une opportunité susceptible d'aboutir à la mise en œuvre d'améliorations concrètes.** Affecté par la crise et soucieux du devenir de l'entreprise, le personnel aspire en effet fortement à une amélioration notable de ses conditions de travail.

Les préconisations de Technologia gravitent autour d'axes forts tels que : faire confiance au management et déléguer, donner de la visibilité autour d'un projet d'entreprise à construire, répondre aux attentes spécifiques des salariés confrontés à des dysfonctionnements récurrents, reconnaître l'humain dans une responsabilité RH et la prévention des risques psychosociaux et, enfin, communiquer et associer les salariés.

Les propositions formulées ne sont pas des solutions prêtes à l'emploi. Il s'agit de **pistes de travail et de réflexions** qui doivent s'inscrire dans une démarche d'entreprise :

- des horaires permettant un meilleur équilibre entre aspirations personnelles et nécessité de l'activité ;
- des modes de communication permettant de remonter les difficultés quotidiennes, en vue d'une amélioration des modes de travail et d'une revalorisation de chacun en tant que professionnel, quel que soit son niveau ;
- des répartitions des tâches permettant à chacun d'œuvrer selon ses qualités et de voir se dessiner un avenir professionnel, dans un cadre équitable...

Les solutions doivent être construites du point de vue du travail et de l'organisation, mais aussi socialement, en associant personnel et encadrement afin d'en favoriser le partage et l'acceptation.

# Focus sur le travail à l'hôpital

# 10

Zapping organisationnel récurrent, pression financière, **travail dans l'urgence**, manque de moyens, augmentation de la charge de travail, horaires décalés, agressions verbales voire physiques... Les **personnels de santé** à l'hôpital, principalement infirmiers et aide-soignants, vivent au quotidien des **situations** de **tension** qui ont un impact non négligeable sur leur santé.

L'enquête Sumer menée en 2003 auprès des personnels soignants non-médicaux des hôpitaux (majoritairement féminins) a confirmé le mal-être qui a gagné le secteur ces dernières années. Un malaise marqué par une conjonction de contraintes horaires (travail en équipe, horaires variables...) et organisationnelles de plus en plus fortes.

Par exemple en termes d'horaires, dans le public comme dans le privé 21 % seulement des personnels soignants peuvent choisir leurs horaires de travail.

Cet état de fait est lié à la fréquence du travail en équipe et aux contraintes imposées par l'activité nocturne.

La **pénibilité physique** (station debout, manutention de charges lourdes), combinée souvent à un **manque de moyens** et à la nécessité de **travailler dans l'urgence**, accentuant encore la **souffrance de ces salariés**.

Ainsi, 55 % des personnels soignants des secteurs privés et publics déclarent être obligés de « toujours se dépêcher ».

L'ensemble de ces facteurs cumulés pèse lourdement sur **l'aggravation des risques psychosociaux**.

Leur évaluation par le questionnaire de Karasek a ainsi montré que 23 % des salariés étaient dans une situation de *jobstrain* (travail tendu), soit 28 % des femmes et 20 % des hommes.

## DES MÉDECINS AUSSI MAL EN POINT

Et ce malaise gagne aussi les médecins. D'après les données de l'enquête SESMAT (2008), le premier facteur d'insatisfaction au travail porte sur le **manque de soutien psychologique** (pour 65,2 % des répondants) et un score de **burn out élevé** est constaté chez 13,5 % des médecins et pharmaciens qui ont répondu à cette enquête.

L'émergence d'une logique quantitative prévalant sur la relation qualitative avec les patients a sans nul doute contribué à provoquer ce véritable malaise. Le temps d'échange entre les professionnels se réduisant également, il en résulte un sentiment de course à la performance ressenti comme pesant et comme un facteur aggravant de pénibilité au travail.

## TENSIONS ET VIOLENCE GAGNENT DU TERRAIN

Autre paramètre préoccupant dans le secteur hospitalier : **la montée de la violence externe**, qui fait partie intégrante des risques psychosociaux.

La quasi-totalité des personnels soignants travaille au contact du public et se déclare en effet confrontée à des tensions régulières ou permanentes avec les patients ou leurs proches.

Ainsi, selon l'enquête Sumer de 2003, 41 % de ces personnels soignants déclarent



avoir subi des agressions verbales au cours de l'année et 7 % des agressions physiques. Le secteur public est plus touché par la violence physique (9 % contre 4 % pour les personnels soignants du privé).

### ABSENTÉISME ET CONGÉS MALADIE EN HAUSSE

Tout cela n'est pas sans conséquence sur les risques psychosociaux et des indicateurs alarmants confirment le malaise.

Significatives, les données issues de l'étude européenne Presst-Next portant sur les conditions de travail à l'hôpital montrent notamment que la fréquence des maladies professionnelles a crû de 40 % en six ans et celle des congés de longue maladie ou de longue durée de 34 % (troubles musculo-squelettiques, santé mentale...).

Dans ce contexte préoccupant, **la prévention des risques professionnels, souvent mino-  
rée par les directeurs d'établissements, doit plus que jamais devenir une priorité.** Par ailleurs, il faut également développer un véritable dialogue social, ainsi que renforcer le rôle des comités techniques d'établissement et des CHSCT.

### LES TOURNANTS RÉGLEMENTAIRES

La tarification à l'activité (T2A, issue de la réforme hospitalière de 2007) est l'un des dispositifs de rationalisation des budgets d'établissements dont les effets sont très vifs au sein des collectifs de travail. Sur le plan pratique, parce que les activités s'entrouvent restructurées (réaménagements, réaffectations...) et aussi d'un point de vue symbolique, parce que la culture du service rendu au patient peut s'en trouver malmenée.

## Les addictions au travail

Dans tous les secteurs d'activité, cadres, techniciens ou ouvriers ont leur valisette de substances miracles pour « tenir le coup » et résister au stress : alcool, tabac, médicaments psychotropes, codéine voire cocaïne. Un dopage qui n'est sans risques ni pour le salarié, ni pour l'employeur.

### UN PHÉNOMÈNE IMPORTANT MAIS UNE MOBILISATION TIMIDE

**15 à 20 % des accidents du travail mortels seraient dus, aujourd'hui, à la consommation de substances psycho-actives** (alcool, drogues licites et illicites...).

Ce chiffre a d'ailleurs récemment incité la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (MILDT) à « lever le déni sur les conduites addictives dans le monde du travail ».

Malgré les risques évidents liés à l'usage de substances psycho-actives dans le cadre professionnel, **encore trop peu d'entreprises ont formalisé une politique de prévention.**

Ainsi, dans une enquête récente, 69 % des entreprises déclaraient n'avoir engagé aucune action de prévention.

### QUELLE RESPONSABILITÉ POUR L'EMPLOYEUR ?

Les conséquences juridiques de ce phénomène ne sont pas anodines pour l'employeur.

Sur le lieu de travail, toutes les substances n'ont cependant pas les mêmes impacts. Il convient notamment de différencier l'utilisation licite de substances (médicaments psychotropes, tabac et alcool - sous conditions) de l'usage illicite (opium, héroïne, cocaïne, codéine, amphétamines, ecstasy, LSD...).

Dans le premier cas, consommation d'alcool par exemple, la responsabilité civile voire pénale du chef d'entreprise peut être en cause en cas d'accident routier lors d'une mission ou au cours du trajet domicile-travail.

Dans le second cas, il appartient à l'employeur d'agir, d'autant qu'il est soumis à l'obligation d'assurer la protection physique et mentale de son personnel, ce qui l'expose à une responsabilité civile, voire pénale.

Sa responsabilité civile peut par exemple être engagée en cas d'accident du travail lié à la consommation de drogues dans l'entreprise. Elle peut également être en cause en cas de dommages causés à des salariés ou des tiers par un collaborateur sous l'emprise de drogues.

Par ailleurs, exposer le personnel à un risque de mort ou de blessure, par violation d'une obligation de résultat, constitue un délit.

### QUEL IMPACT SUR LA SANTÉ ?

Avec la domination du « toujours plus, toujours plus vite », bon nombre de salariés sont tentés de se raccrocher à des substances psycho-actives (alcool, drogues licites et illicites) dont l'usage ne rend non seulement pas plus performant au travail, mais peut en outre nuire gravement à la santé.

On connaît les ravages de l'**alcool** et du **tabac** (cancers, cirrhoses) comme ceux des **drogues dures** (accidents vasculaires, désordres psychiques...), mais les effets des **autres dopants** ne sont pas à minimiser non plus : diminution des réflexes, de la vigilance et de la mémoire.

Le **cannabis**, utilisé en raison de ses effets euphorisants, peut aussi entraîner troubles de la mémoire, angoisses et hallucinations.

Les **corticoïdes**, détournés par certains de leur fonction d'anti-inflammatoire dans le but de réduire la fatigue, peuvent aussi provoquer désorganisation psychique,

dépression, ulcères, diabète...

Les **amphétamines**, aujourd'hui interdites en France, utilisées par certains salariés pour stimuler l'attention et lutter contre la fatigue, peuvent enfin provoquer insomnies, hyper-agressivité, troubles cardiaques, jusqu'au décès.

### REPÉRER LES SIGNAUX ALARMANTS

Après avoir pris conscience du phénomène, **une politique de prévention efficace passe par le repérage des signaux alarmants dans les équipes**. Les médecins du travail et les managers de proximité sont souvent les mieux placés pour détecter des **symptômes révélateurs** chez un salarié accro.

Selon les médecins spécialisés dans les addictions, une personne dépendante manifeste souvent de l'irritabilité, se plaint d'insomnies et se met parfois à parler fort sans raison, après deux ou trois jours sans prise de substance. Elle a également tendance à réduire ses activités professionnelles, voire sociales, en raison de son addiction.

Enfin, signal plus difficile à détecter, le salarié continue à consommer une substance, bien qu'il ait conscience d'aggraver un problème psychologique ou physique. Il peut en effet éprouver le besoin de quantités toujours plus grandes afin d'obtenir l'effet désiré.

En amont de la consommation de substances addictives, il est possible de détecter les signes d'un sur-engagement dans le travail, quand celui-ci tend à empiéter sur la vie privée (sommeil altéré par des pensées liées au travail, éloignement des proches...).

Technologia utilise de tels outils dans certains de ces questionnaires.

### DÉFINIR DES RÈGLES ET DES PROCÉDURES

Certaines entreprises ont pris conscience du phénomène et initié des actions structurées contre les risques liés à la prise d'alcool et aux addictions. Il s'agit notamment de **dispositifs basés sur la prévention et l'accompagnement**, allant parfois jusqu'à une prise en charge au sein d'établissements de soins.

Dans certaines entreprises du secteur industriel, une attention particulière est mise sur la surveillance des postes « sensibles » et de sécurité. Avec l'accord des salariés, des tests de dépistage anonymes sont réalisés, dans le respect du cadre éthique de l'entreprise et de la réglementation.

Autre pratique connue : la prévention issue des salariés eux-mêmes, par exemple d'anciens alcooliques animant un groupe de prévention alcool.

Au niveau de la prévention tertiaire, une **assistance téléphonique sur les addictions** peut aussi être envisagée.

Quelles que soient les mesures mises en place, il convient **d'acter les principes adoptés dans le règlement intérieur** (par exemple, déterminer les procédures si un salarié présente des signes d'ébriété sur le lieu de travail). Ensuite, il s'agit de **former les managers de proximité** à appliquer ces procédures.

D'une façon générale, une politique de prévention efficace, accompagnée d'une démarche d'information sans tabou, doit impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise, en conjuguant éthique et respect de la confidentialité.

# Identifier et prévenir le harcèlement moral

# 12

Pour identifier les situations génératrices de comportements assimilables à du **harcèlement**, l'évaluation va notamment s'intéresser à l'organisation du travail et aux pratiques de management, voire au **contexte économique** de l'entreprise.

## LE HARCELÈMENT MORAL : DÉFINITION

Défini par le *Code du travail* à l'Article L. 1152-1, le harcèlement moral se manifeste par des « *agissements répétés [...] qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail, susceptible de porter atteinte aux droits de la personne du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel...* »

Seul un juge judiciaire peut qualifier une situation de « harcèlement » au sens strict.

Les acteurs de la prévention doivent donc se montrer prudents et plutôt évoquer des comportements susceptibles de recevoir la qualification de harcèlement.

30

Cette définition s'appuie sur les conséquences pour les victimes et non sur une liste de comportements répréhensibles.

Le harcèlement peut survenir entre des personnes de niveaux hiérarchiques différents ou au sein d'une équipe de travailleurs de même niveau. L'auteur du harcèlement peut être l'employeur, un cadre, un agent de maîtrise, un collègue de la victime, un subordonné... Il n'y a pas non plus de profil type du salarié harcelé.

- Certaines jurisprudences actuelles tendent même vers la notion de « harcèlement institutionnel », désignant ainsi une organisation qui dans son fonctionnement même produit les effets du harcèlement.

- Il faut distinguer le harcèlement du stress, de la discrimination syndicale, de la maltraitance managériale, de l'agression ponctuelle, des contraintes professionnelles et des mauvaises conditions de travail.

**Les conséquences pour le salarié harcelé peuvent être à la fois psychiques et physiques.** En effet, tout ce qui ne peut pas s'exprimer verbalement est bien souvent joué à travers le corps.

Des symptômes d'anxiété, de dépression, des états de stress post-traumatique peuvent survenir.

## COMMENT PROCÉDER ?

Le CHSCT retrouve ici une mission qui lui revient de droit.

Il peut commencer par **recenser les différentes plaintes entendues et alerter la direction** sur des pratiques déviantes, répétées dans le temps et susceptibles de conduire à des situations dramatiques pour les salariés en question ainsi que leurs collègues.

Les représentants des salariés et la médecine du travail sont souvent des interlocuteurs privilégiés dans ce contexte de souffrance.

Aussi, la mission des membres du CHSCT, de la médecine du travail et des décideurs, consiste en premier lieu à tenir le compte des situations que les salariés peuvent être amenés à vivre. Ainsi, ils pourront mettre en évidence les dysfonctionnements conduisant à une situation critique.

Dans le cadre de son obligation de résultat, il est de la responsabilité de l'employeur de prendre les dispositions nécessaires à la prévention du harcèlement moral.

## À QUOI SERT L'ÉVALUATION ?

L'évaluation permet souvent d'ouvrir les yeux de la direction et d'éclairer les élus sur les causes de harcèlement. Elle permet de recadrer des problèmes de harcèlement - trop souvent personnalisés - dans la dynamique sociale et organisationnelle de l'entreprise.

En premier lieu, l'expert s'appuie sur les rapports du médecin du travail, les procès-verbaux des CHSCT, les bilans sociaux qui peuvent refléter un certain malaise au travail. Il s'intéresse aussi au contexte socio-économique, les changements liés aux restructurations pouvant générer du stress et de la souffrance au travail.

Ensuite, **une analyse de terrain permet de repérer les facteurs favorisant la survenue de harcèlements.** Une organisation du travail et une conception des tâches défaillantes entraînent par exemple une surcharge quantitative et un déficit qualitatif dans le travail. Les carences dans le management constituent également une potentielle source de harcèlement : l'incapacité à chercher ensemble une solution satisfaisante aux problèmes de travail et à prendre en considération des points de vue différents constitue une faille dans l'organisation, par laquelle se façonne la personnalisation des conflits.

Le manque de reconnaissance et d'autonomie accroît aussi les risques de harcèlement. Dans tous les cas, c'est à la direction de l'entreprise de promouvoir la régulation des conflits.

**L'expert indépendant peut apporter une meilleure compréhension des enjeux sociaux qui se profilent derrière des conflits individuels.** La mise en évidence des surcharges quantitatives, du déficit qualitatif de travail, voire des éventuelles carences de management exige une approche distanciée et rigoureuse.

**Seule l'expertise offre les garanties d'indépendance et de méthode suffisantes** pour réaliser un solide diagnostic des situations toujours délicates de harcèlement moral présumé.

# Accompagner un salarié en souffrance

# 13

Mal-être, dépression, conflit dans l'équipe...

Ces situations qui font partie de la vie de toute entreprise doivent être repérées à temps et gérées, avant qu'elles n'affectent le moral des autres collaborateurs et ne dégradent l'ambiance de travail. Les **acteurs de la prévention** (direction, managers, responsables ressources humaines, institutions représentatives du personnel, médecine du travail...) doivent donc être **sensibilisés** à l'accompagnement des collaborateurs en souffrance. Voici des pistes pour appréhender ces situations plus fréquentes qu'on ne le croit.

## NEUF CRITÈRES POUR REPÉRER LA DÉPRESSION

L'American Psychiatric Association a listé **neuf critères permettant de diagnostiquer une dépression** : perte de la bonne humeur, baisse de l'intérêt et du plaisir, importante perte ou prise de poids, insomnies fréquentes, agitation ou ralentissement de l'activité cérébrale, sensation de fatigue permanente, tendance à se dévaloriser ou à culpabiliser de façon excessive, troubles de la concentration et même, idées suicidaires.

**Quant aux déclencheurs d'une dépression, ils sont multiples et peuvent être liés à des facteurs à la fois personnels et professionnels** : stress, surcharge ou sous-charge de travail, perte de responsabilités, mauvaises conditions de travail, manque de reconnaissance, décès d'un proche, séparation...

## COMMENT AGIR ?

**En premier lieu, il faut admettre le malaise.** Tout employeur, tout manager, a intérêt à réaliser que la dépression ou toute autre forme de souffrance, qu'elle soit liée à des problèmes professionnels ou personnels, ne doit pas être perçue comme un phénomène inquiétant dans l'univers de l'entreprise. Il s'agit ensuite de prendre conscience du fait que l'entreprise n'a pas intérêt à nier la situation, car sa performance comme sa réputation en dépendent.

## La deuxième étape consiste à se montrer vigilant sur les signes de souffrance.

La difficulté à respecter les délais, la perte d'attention, de mémoire et du sens des priorités doivent notamment être pris au sérieux. D'autres indices peuvent également laisser supposer qu'un mal-être s'installe chez un collaborateur : diminution du sens de l'humour, tendance à s'isoler de l'équipe, petits conflits avec ses collègues, absences fréquentes sans justification...

Enfin, il convient d'être attentif aux « workaholics » (les accros du travail) dont la tendance à surinvestir la sphère professionnelle peut être préoccupante : à terme ils risquent en effet de s'effondrer, victimes de *burn out* (épuisement professionnel).

**Face à un collaborateur fragilisé, ouvrir le dialogue** sans empiéter sur sa vie privée peut l'aider à combattre son angoisse. Pour cela, on prendra soin de mettre en œuvre les techniques d'écoute active, qui consistent à rester neutre et impartial, sans pour autant basculer dans un management de type « thérapeutique ». Donner au salarié la possibilité d'exprimer son ressenti permettra de déterminer si son mal-être est d'ordre professionnel (manque de reconnaissance, de soutien, délais trop courts, mauvaise organisation dans le service, surcharge de travail...) : le cas échéant, il est primordial de proposer des solutions concrètes pour lui venir en aide.

## POUR UN SOUTIEN BIEN PENSÉ

Dans le cadre du dialogue, l'écouter aura tout intérêt à **appliquer le principe du « ni-ni » : ni banaliser, ni dramatiser le malaise**. En effet, minimiser le problème risque d'accroître le sentiment d'incompréhension, caractéristique d'une personne dépressive. En outre, cela peut enfoncer la personne dans sa sensation d'épuisement, de culpabilité, mêlée de cette incapacité à se projeter dans l'avenir. À l'inverse, mieux vaut éviter les commentaires qui peuvent inciter le collaborateur à penser que son état est plus grave qu'il ne l'imaginait et aggraver son trouble.

Le deuxième principe à appliquer est **d'équilibrer indulgence et fermeté**. En particulier, faire preuve d'un excès de complaisance n'aidera pas un salarié fragilisé, ce dernier risquant alors de se reposer sur l'épaule de son manager au détriment de son autorité. Or un tel scénario peut bien souvent mener au conflit, le supérieur déplorant à terme la fragilité de son subordonné et celui-ci regrettant de s'être confié.

La troisième règle consiste à **replonger dans l'action** la personne qui doute d'elle-même. Pour réduire la pression, des arrangements sont toujours possibles : par exemple, le manager peut permettre à son collaborateur fragilisé de reporter un projet, de changer de mission, ou d'opter de temps à autre pour le télétravail. En démontrant que la confiance n'est pas rompue, ces actes pourront contribuer à sortir le collaborateur de sa dépression car il se sentira valorisé, reconnu et soutenu.

Avec l'accord de l'intéressé, prévoir une transformation de poste ou une affectation dans un autre service peut aussi être une solution, à condition de vouloir lui offrir une réelle opportunité de se remettre à flot. En effet, n'oublions pas que le travail peut être l'un des meilleurs antidépresseurs !

# La prévention du suicide au travail

# 14

Sur les **11 000 suicides** recensés chaque année en France, près de 500 seraient en lien avec le travail. Un chiffre qui paraît sous-estimé, les statistiques fiables faisant défaut... Bien qu'il soit difficile de trouver une explication à ces actes, le suicide étant **multifactoriel**, dans bien des cas ils peuvent renvoyer à la dimension professionnelle.

## QUAND LE TRAVAIL VA MAL...

Pression des marchés financiers qui imposent un retour rapide sur investissement, « consommateur roi », nouvelles technologies qui couplées à l'impératif gestionnaire et à des indicateurs de performance placent de plus en plus les individus dans des situations d'asservissement et non d'accomplissement... Les salariés sont aujourd'hui soumis à **de nombreuses contraintes** et le travail est de moins en moins source d'épanouissement.

Face à ces contraintes, les individus, préoccupés par leur sort, trouvent moins de soutien dans le collectif qui est en net recul : les échanges s'amenuisent, le relationnel souffre, c'est le règne de l'isolement, de l'incertitude et de l'insécurité.

**Perdant sa fonction d'intégration, le travail peut devenir source de déséquilibre**, le manque d'intégration s'avérant tout aussi nuisible qu'une implication personnelle trop forte dans l'activité. Or, lorsque le travail va mal, l'individu va mal, car ses relations professionnelles structurent son identité et ses affects. Cette problématique n'est pas facile à aborder pour les représentants du personnel, qui s'interrogent devant la perplexité des situations rencontrées et sur leurs possibilités d'intervention pour prévenir les risques psychosociaux. **L'expertise peut alors les aider à identifier et comprendre les dysfonctionnements présents dans l'entreprise**, qui altèrent la santé des salariés et favorisent des insatisfactions pouvant conduire à la destruction psychique des salariés.

## COMMENT PROCÉDER : COMPRENDRE POUR AGIR !

L'évaluation va mettre « en visibilité » la situation, afin de permettre au collectif de comprendre, ce qui est indispensable pour avancer. **Avant toute intervention dans une entreprise où surgit une crise suicidaire, Technologia propose d'élaborer un diagnostic partagé**, méthode systémique enrichie à partir de notre large expérience.

Cette analyse est une étape préliminaire qui doit se construire **avec tous les acteurs concernés** : direction, ressources humaines, médecine du travail, représentants du personnel, salariés mais aussi membres de l'encadrement. Car s'il est indéniable que les managers sont souvent à la source des difficultés, il est tout aussi évident que le management demeure au carrefour des solutions. Le top-management doit donc s'impliquer dans la démarche afin de garantir la mise en œuvre du plan d'actions concrètes.

**Pour analyser les risques psychosociaux, Technologia adopte une démarche pluridisciplinaire intégrée**, sociologique, psychologique, ergonomique, médicale et architecturale. Le croisement de ces qualifications et compétences permet de rendre compte de la complexité des situations et l'ensemble de ces dimensions contribue à mieux identifier et prévenir les risques psychosociaux. Nous utilisons par ailleurs les outils de Karasek, Sigris, Leyman... que nous avons largement enrichis. Nous avons par exemple développé un module spécifique sur le sens du travail.



En outre, nous croisons les tendances dégagées par ces modèles avec des déterminants concrets, des ressentis en termes de troubles psychosociaux et avons recours à une cartographie par segments de populations (métiers, sites, ancienneté...). Notre approche est clairement causaliste, ce qui est, il convient de le souligner et de le rappeler, la seule approche légale au regard des textes en vigueur. Ainsi **nos modèles permettent d'appréhender les différentes dimensions du travail et les facteurs de stress.**

### À QUOI SERT L'ÉVALUATION ?

L'évaluation s'attache à **identifier les contraintes professionnelles** auxquelles doivent faire face les salariés, leur niveau de soutien, la reconnaissance hiérarchique, la latitude décisionnelle, les exigences éthiques et émotionnelles. Elle met en lumière les sources de tension, ainsi que le niveau de détresse de l'individu ou du collectif de travail.

L'identification de ces situations de travail en tension permet de **mieux comprendre l'organisation du travail**. En remontant aux causes les plus profondes des dysfonctionnements, elle trace les pistes des actions de prévention à envisager pour **limiter ou supprimer les facteurs de risque**, améliorer le bien-être au travail et favoriser l'implication des salariés.

# Le risque d'homicide professionnel

# 15

L'expertise permet de rechercher les causes de tensions existantes ou latentes dans l'organisation du travail, afin de prévenir la survenue de nouvelles formes de violence.

## VIOLENCE AU TRAVAIL : VIGILANCE ET PRÉVENTION DOIVENT ÊTRE DE MISE

Dans un contexte social de plus en plus dégradé (plans de restructurations, licenciements, fermetures de site, délocalisation, chômage partiel), la violence au travail augmente. Elle est en croissance dans les échanges verbaux entre collègues (incivilités, insultes...) et les actes de violence physique se multiplient hélas également : bagarres entre salariés, pneus crevés...

Parallèlement, les employés font face à une montée de la violence de la part des clients, usagers, ou patients, qui les rendent responsables des maux de la société ou d'une vie économique et sociale devenue difficilement gérable.

**On peut donc malheureusement craindre que cette montée de la violence en entreprise s'aggrave jusqu'à engendrer des homicides professionnels**, comme l'ont confirmé plusieurs événements récents.

Présent de manière latente dans certains actes de violence susceptibles d'y mener, **l'homicide professionnel représente avec le suicide le degré ultime des risques professionnels.**

Aussi, dès les premiers signes avant-coureurs d'une montée de l'agressivité, entre collègues mais aussi de la part ou à l'encontre des clients, les élus du personnel doivent intervenir.

Ils doivent notamment veiller à la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques psychosociaux audacieuse, afin de respecter le droit et surtout de rétablir le respect de l'individu dans le travail et les collectifs de travail.

Rappelons en outre que l'évaluation des risques psychosociaux doit figurer dans le Document Unique désormais accessible à tous les salariés.

## COMMENT PRÉVENIR LE RISQUE D'HOMICIDE PROFESSIONNEL ?

Les élus du personnel doivent **intervenir dès l'apparition des premières formes de violence au travail.**

Il convient de s'interroger sur les modes d'organisation de l'entreprise, les formes de management pratiquées, les charges de travail des salariés – en particulier les niveaux de sollicitation et les moyens mis à disposition pour atteindre les objectifs.

En effet, les salariés sont aujourd'hui couramment sollicités dans des domaines de compétences nouveaux et de plus en plus amenés à se débrouiller seuls. L'encadrement, absorbé par ses propres tâches de gestion au détriment de l'expertise technique, ne peut plus leur apporter le soutien nécessaire, tant technique que psychologique : la quantité et la qualité de leur travail n'étant plus reconnues, des crises identitaires peuvent survenir.

Par ailleurs, le manque de visibilité dans la stratégie de l'entreprise et les menaces sur les emplois remettent en cause les repères de travail, participant à la déstabilisation des salariés et des collectifs de travail.

## À QUOI SERT L'EXPERTISE ?

L'objectif de l'expertise est de **comprendre pourquoi les modes d'organisation du travail en entreprise disqualifient de plus en plus les collectifs de travail** et détruisent les solidarités entre salariés, menant à l'individualisation et à l'isolement.

Pour ce faire, l'expertise s'attache à **identifier ce qui est à l'œuvre dans les conditions de travail**, les modalités d'organisation, la reconnaissance hiérarchique et la façon dont les salariés la vivent, sondant jusqu'aux répercussions psychiques d'un style de management stressant.

Il s'agit de limiter ou supprimer les facteurs de risque ainsi détectés et de proposer des réponses d'organisation adaptées.

**Objectif : améliorer le bien-être au travail et favoriser l'implication des salariés.**

©**TECHNOLOGIA** - Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information dans un but d'exemple et d'illustration sous réserve que soient indiqués clairement le nom de l'auteur et la source (*Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1992 modifiée loi du 5 février 1994*).  
Édition : mars 2013 - Création et réalisation : ● **epcom**



**Nous contacter : 01 40 22 93 63**  
**contact@technologia.fr**  
**www.technologia.fr**

