

# La souffrance au travail

*Les risques psychosociaux en entreprise*

**Guide pratique**  
**Employeurs**

# Sommaire

- Avant-propos page 2
- Règlementation et interprétation des juges page 4
- Démarche globale de prévention des risques psychosociaux page 5
- J'agis en prévention des risques psychosociaux page 6
- J'agis après évènement grave survenu dans mon entreprise page 7
- Contacts et références documentaires page 8



## AVANT-PROPOS

Prévenir les risques psychosociaux (RPS), c'est conjuguer au bénéfice commun des salariés et de l'entreprise les bonnes conditions de travail, le bon fonctionnement de l'établissement, et les principes de responsabilité sociale et économique qui en découlent.

L'accord national interprofessionnel du 02 juillet 2008 sur le stress au travail, doublé d'un accord du 26 mars 2010 sur la prévention du harcèlement et des violences au travail, a permis aux partenaires sociaux de prendre en compte la problématique des RPS. Le contenu de ces accords a pris une forme obligatoire par arrêtés d'extension du ministre du travail, qui les rendent applicables dans toutes les entreprises des secteurs d'activités qu'ils recouvrent.

La *judiciarisation* croissante des rapports sociaux et l'engagement de plus en plus fréquent des responsabilités civiles et pénales en matière de santé au travail devant les tribunaux ont déjà abouti à de nombreuses condamnations de dirigeants d'entreprises et de sociétés en tant que personnes morales.

C'est dire si s'engager dans une démarche de prévention de ces risques s'avère essentiel pour l'Entreprise.

Ce document, sans prétendre à l'exhaustivité, a pour finalité d'informer les directions d'entreprises sur leurs obligations en la matière et à offrir un premier niveau d'accompagnement méthodologique dans leur projet de mise en œuvre effective de la prévention des risques psychosociaux.

## DEFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)

Les risques psychosociaux regroupent notamment le stress au travail (c'est-à-dire le déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face), les violences externes (insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre de son travail par des personnes extérieures à l'entreprise) et les violences internes (harcèlement sexuel ou moral, conflits exacerbés). Ils se traduisent par un mal-être au travail et une souffrance mentale et/ou physique des personnes qui y sont exposées.



### à savoir

2,2 euros de retour pour 1 euro investi, c'est le rapport coût – bénéfices pour les sommes investies par les entreprises dans la prévention des atteintes à la santé des travailleurs. Le coût des formations, de la perte des temps de production et des modifications organisationnelles est compensé

ultérieurement par la diminution de l'absentéisme, du coût direct des accidents du travail et maladies professionnelles, de l'amélioration de la productivité et de la qualité, (selon une étude de 2010 de l'association internationale de sécurité sociale (AISS)).

La durée de retour sur investissement est estimée à un an, (selon une étude de la fondation européenne de Dublin entreprise dès 1996, concernant deux sociétés néerlandaise et suédoise).

### Chiffres

En regard, les statistiques européennes recensent le stress comme un problème de santé au travail pour 22% des travailleurs de l'Union, et le chiffrent à hauteur de 20 milliards d'euros pour l'ensemble des états membres. Pour la seule France, le coût pour les entreprises des trois maladies à caractère professionnel reconnues et liées aux RPS (maladies cardio-vasculaires, dépression, troubles musculo-squelettiques) a été estimé par l'INRS de 2 à 3 milliards d'euros par an.

# Règlementation et interprétation des juges

L'évolution de la jurisprudence des tribunaux français et européens à cet égard est révélatrice : elle autorise, notamment, la reconnaissance des conséquences, pour le travailleur, de risques psychosociaux en accident du travail et étend l'engagement de la responsabilité civile (la cour de cassation parle "d'**obligation de sécurité de résultat**") de l'employeur, même en l'absence de faute personnelle.

**Les composantes organisationnelles du travail et le management sont des facteurs qui sont aujourd'hui retenus par les juges de la cour de cassation pour reconnaître une responsabilité de l'entreprise dans les atteintes à la santé des travailleurs.**

« *Peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de direction mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* » (plusieurs arrêts de la chambre sociale, dont ceux du 10 novembre 2009 ou du 19 janvier 2011).

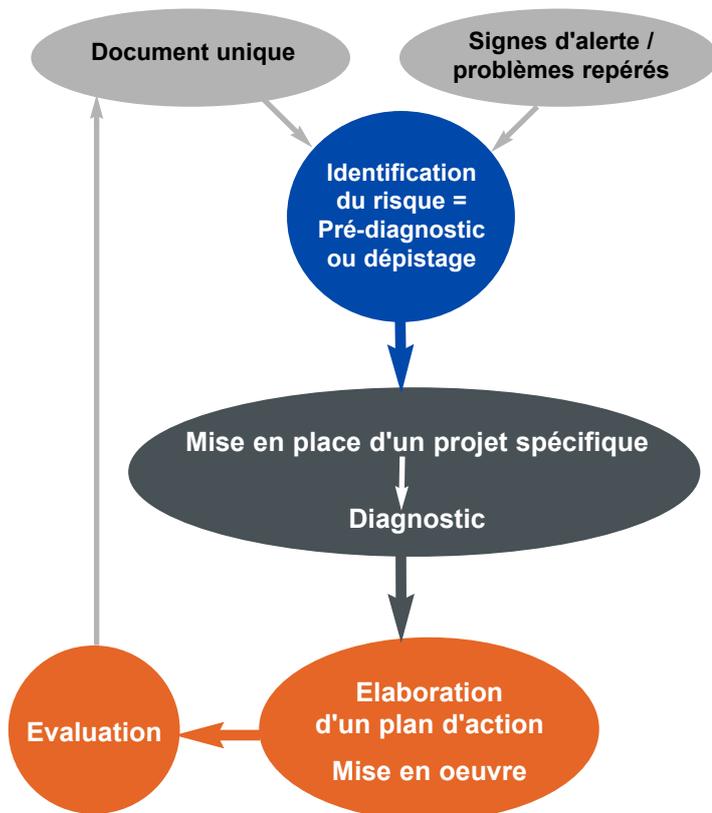
« *Le chef d'entreprise commet un **abus du pouvoir de direction** en instaurant un climat délétère dans l'entreprise, climat ayant un impact négatif sur les individus comme sur la collectivité de travail* » (arrêt de la chambre criminelle du 21 juin 2005, repris par la chambre sociale le 20 juin 2012).

Afin d'assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, y compris les travailleurs temporaires, l'employeur ou le chef d'établissement doit donc :

- Éviter de mettre en place une organisation de l'activité qui aurait des conséquences néfastes sur la santé des travailleurs.
- Transcrire et mettre à jour dans un **document unique** les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs. Ce document comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail (articles R4121-1 et 2 du code du travail).
- Garantir qu'aucun salarié ne subit les agissements soit de **harcèlement sexuel** au sens de l'article L1153-1 du code du travail, soit de **harcèlement moral** tel que le définit l'article L1152-1 du code du travail.
- Mettre en place des **actions de prévention** des risques professionnels, d'information et de formation ainsi qu'une organisation et des moyens adaptés à la préservation de la santé de son personnel. Il doit veiller à tenir compte du changement des circonstances et à améliorer les situations existantes (articles L4121-1 et 2 du code du travail). Il s'agit bien de planifier la prévention, pas uniquement de réagir à une situation donnée. A cet égard la prévention *primaire* (voir sa description en page suivante) est la seule dont les modalités permettent à l'employeur de répondre à ses obligations réglementaires.

Si la qualification juridique des événements dépend de l'appréciation des faits par le juge, il est cependant acquis que l'absence de mise en œuvre effective de démarche de prévention engagera, dans la plupart des cas, la responsabilité civile et pénale de l'employeur.

# Démarche globale de prévention des risques psychosociaux (schéma de synthèse)



L'approche que nous recommandons consiste à combattre le risque à sa source (**prévention primaire**).

Elle est centrée sur le travail réellement effectué et son organisation. Elle se traduit par une évaluation des risques, un diagnostic approfondi et un plan d'action. Cette approche est la plus efficace à long terme, tant du point de vue de la santé des salariés que de celle de l'entreprise. Elle permet à l'employeur de répondre à ses obligations réglementaires de protection de la santé de ses salariés.

La **prévention secondaire** a pour but de renforcer la résistance des salariés, notamment au stress. Elle ne s'attaque pas aux causes réelles des RPS et son impact est limité dans le temps.

La prise en charge médico psychologique des salariés en souffrance (**prévention tertiaire**) consiste à éviter que leur état de santé ne se détériore davantage. Indispensable en cas de situation grave (suicide, cas de harcèlement avéré,...), ce type de réponse doit être associé à des actions de prévention primaire.

**Il est important que la direction de l'entreprise et les représentants du personnel s'engagent sur une démarche participative, complète et durable. Ce projet, identifié comme une priorité dans l'entreprise, devra faire l'objet d'une information au personnel.**

## 1 Identification du risque ou comment poser le problème

Cette étape consiste à faire un état des lieux en organisant le recueil d'indicateurs de dépistage, d'événements RPS, par exemple sur le mode retenu par la brochure INRS ED 6012. Ce travail permet d'identifier des secteurs ou groupes de salariés plus particulièrement exposés aux risques psychosociaux mais aussi de construire un consensus sur la présence des RPS.

## 2 Diagnostic approfondi ou comment comprendre le problème

Il permet, au travers de l'analyse de l'activité réellement effectuée, de mettre en évidence les contraintes liées au travail et à l'organisation du travail mais aussi les marges de manœuvre et leurs importances dans la survenance d'effets délétères pour la santé. Pour garantir la démarche et l'objectivité des résultats, il est souhaitable de s'entourer de compétences extérieures (ergonome, psychodynamicien, psychologue, sociologue,...). Pour cela, l'établissement d'un cahier des charges vous permet de formaliser votre demande et de préciser vos besoins. Les résultats sont communiqués aux acteurs de l'entreprise (groupe projet, CHSCT, direction, salariés) en vue d'une validation.

## 3 Elaboration et mise en place du plan d'action ou comment résoudre le problème

Les actions à mettre en œuvre sont définies à partir du diagnostic. Elles sont formalisées dans un plan d'action propre à l'entreprise, accompagnées d'un échéancier. Cela permet également de renseigner le Document Unique. Il conviendra de prévoir l'évaluation des résultats de l'action.

(Tiré de la brochure ED 6011)

# J'agis en prévention des risques psychosociaux

| Que dois-je faire et comment ?   | En vue de quoi ?   | Avec qui ?  |
|--|--|---|
| Faire un état des lieux en identifiant les RPS à partir d'indicateurs tels que l'absentéisme, les accidents du travail et en organisant un recueil d'événements (cf. brochure INRS ED 6012)  | Respecter mon obligation de préserver la santé des salariés de mon entreprise  | <b>De manière participative</b><br>Les salariés (dont les délégués du personnel et le CHSCT),<br>La fonction RH et sécurité de l'entreprise,<br>Le service de santé au travail,<br>La CARSAT,<br>Les organisations professionnelles |
|  | Conserver la productivité et la qualité des produits de mon entreprise   |   |
|  | Éviter de voir se dégrader la situation sociale, ce qui aurait un impact sur le climat et le fonctionnement de l'entreprise    |   |
| En fonction de l'état des lieux, poser un diagnostic sur les RPS, en analysant les situations de travail, selon une méthodologie adaptée au cas par cas. (cf. schéma de synthèse et brochure INRS ED 6011)<br>Si vous ne disposez pas des compétences nécessaires vous pouvez, après élaboration d'un cahier des charges, faire appel à un consultant. | Mettre en évidence les contraintes liées au travail et identifier les leviers sur lesquels agir                                | Les salariés concernés<br>Les représentants du personnel<br>Le service de santé au travail<br>La CARSAT pour l'aide à l'élaboration du cahier des charges<br>Des consultants externes   |
|  | Mobiliser des compétences pour m'aider à poser le diagnostic   |   |
| Mettre en place un plan d'actions à faire valider de façon partagée et à actualiser régulièrement lors de points d'étape   | Formaliser les résultats du diagnostic   | Les acteurs de la santé et de la sécurité des salariés, dans l'entreprise ou à l'externe  |
|  | Organiser la mise en oeuvre d'actions de prévention, notamment en les hiérarchisant  |   |
|  | Mobiliser les ressources humaines, techniques et financières nécessaires à la réussite de la prévention                        |   |
|  | Améliorer les conditions de travail dans l'entreprise, y compris en modifiant l'organisation du travail                        |   |
| Évaluer ce plan d'actions et mettre à jour périodiquement l'état des lieux   | Vérifier la pertinence des mesures engagées et les réorienter si besoin<br><br>Mettre en place une démarche durable et pérenne | Toutes les personnes ayant été associées ou impliquées dans la démarche   |



- Cette démarche doit être la plus complète possible et ne pas exclure a priori de facteurs de risques. La faute d'imprudence a été retenue contre un employeur, en cas d'accident du travail, pour une analyse des risques insuffisante et non transcrite dans le document unique d'évaluation des risques (cour de cassation, chambre criminelle, 25 octobre 2011)
- Cette démarche d'analyse des risques vous permettra utilement de renseigner le **document unique d'évaluation des risques** (article R4121-1 et 2 du CT), ainsi que le bilan annuel de **l'hygiène et de la sécurité** à remettre au CHSCT (article L4612-16 et R4121-3 du CT) et même certains des éléments du **bilan social de l'entreprise** (article L2323-70 du CT).
- L'évaluation doit nécessairement déboucher sur un plan d'actions permettant d'agir sur les facteurs de risques détectés. La responsabilité d'employeurs a été retenue par le juge pour l'absence d'évaluation de la charge de travail (cour d'appel de Versailles, 19 mai 2011), comme pour le fait que l'analyse ne se soit pas traduite par « une organisation plus rationnelle du travail » (cour de cassation, chambre criminelle, 15 mai 2007).

# J'agis après évènement grave survenu dans mon entreprise (agression verbale ou physique venant de l'extérieur ou entre salariés. Dégradations matérielles volontaires, plainte de harcèlement d'un salarié et suicide...).

| Que dois-je faire et comment ?   | En vue de quoi ?  | Avec qui ?   |
|--|---|--|
| En cas de plainte, procéder à une enquête  | Etablir les faits et le cas échéant travailler dans l'entreprise pour éviter qu'ils se reproduisent   | Les personnes concernées   |
| En cas d'atteinte à la santé d'un salarié, faire la déclaration d'accident du travail  | Respecter la loi (article L411-1 du code de la sécurité sociale)  | La fonction RH   |
|  | Matérialiser les premiers éléments de constat sur la situation  | Les personnes concernées, les témoins, Les représentants du personnel  |
|  | Préserver les droits de la victime  |  |
| Procéder à une enquête interne destinée à mettre en œuvre la prévention  | 1) Identifier, analyser et comprendre les causes de l'évènement   | La fonction RH, le référent sécurité de l'entreprise dans la limite de ses attributions, Le CHSCT ou les délégués du personnel, Le médecin du travail et l'infirmière de l'entreprise si elle existe |
|  | 2) Proposer des solutions destinées à éviter que la situation se reproduise   |  |
|  | 3) Mettre en oeuvre des actions en se positionnant à partir de l'une des trois phases de la démarche de prévention (cf brochure INRS ED 6011) |  |
| Prendre en compte la souffrance des salariés (victime, collègues, témoins) par la mise en parole, et en organisant la prise en charge, y compris financière, du soutien psychologique des personnels | Limiter l'impact de la souffrance mentale liée à l'évènement  | Le médecin du travail, L'infirmière, Le psychologue, L'assistante sociale, La fonction RH  |
|  | Permettre un maintien ou un retour réussi en entreprise, rapide et dans les meilleures conditions possibles                                   |  |
|  | Rétablir un climat social permettant de bonnes conditions de travail  |  |
| Mettre en œuvre le volet prévention (cf p6)  | Respecter mes obligations réglementaires de prévention des risques professionnels   | Les acteurs de la santé et de la sécurité dans l'entreprise  |

Vous trouverez la suite de la démarche dans le tableau précédent (page 6). La démarche globale est présentée sous forme de schéma (page 5).

**Votre entreprise est dotée d'un CHSCT ou de délégués du personnel**, vous devez les associer à ces démarches conformément à la loi. (cf.art. L4612-1, 3 et 9 du Code du Travail). Vous pouvez trouver des conseils techniques dans la brochure INRS ED 6125.



- L'absence de déclaration d'accident du travail, quand elle est justifiée, en plus d'être une infraction pénalement répréhensible (articles R471-3 et R147-7 du code de la sécurité sociale) peut conduire à rendre opposables à l'employeur les dépenses de soins liées à l'accident, et donc à l'obliger à rembourser celles-ci à la CPAM (article L471-1 du code de la sécurité sociale).
- Dans le cas de harcèlement moral avéré, l'employeur a l'obligation de prendre toutes dispositions pour le faire cesser (articles L1152-4 et L1153-5 du code du travail). Cette omission est considérée comme fautive et peut aboutir à la condamnation au versement de dommages – intérêts à la personne qui en serait victime.

# Contacts et références documentaires

| Structure  | Adresse                               | Contacts  |
|--|---------------------------------------|---|
| Les Unités Territoriales de l'Eure et de la Seine Maritime de la DIRECCTE de Haute-Normandie | Evreux, Dieppe, Le Havre et Rouen     | Inspection du travail (sur rendez-vous)<br>Services de renseignements (sans rendez-vous)                |
| Le service prévention de la CARSAT Normandie   | Caen, Rouen                           | Mme Ginette DORVAL<br>Tél : 02 35 03 40 57<br>votre demande sera relayée au contrôleur de votre secteur |
| L'ARACT Haute-Normandie  | 108 avenue de Bretagne<br>76100 ROUEN | Tél : 02 32 81 56 40  |

Le médecin du Travail du service de Santé au Travail auquel adhère l'entreprise.

| Autres Contacts   |
|---|
| Les syndicats professionnels d'employeurs   |
| Le service de santé au travail auquel adhère l'entreprise                                   |
| Psychologues du travail, ergonomes, organismes intervenant sur les conditions de travail... |
| Le conseil juridique de l'entreprise  |

| Ouvrages utiles   | Sites Internet   |
|---|--|
| Stress au travail. Les étapes d'une démarche de prévention (Réf. ED 6011)           | Et si vous faisiez appel à un consultant (ED 6070)   |
| Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider (Réf. ED 6012) | Guide consultant DGT   |
| Démarche d'enquête paritaire du CHSCT concernant les suicides ou les TS (ED6125)    | «La souffrance au travail» Guide pratique Salariés et Représentants du Personnel   |
|   | L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)<br><a href="http://www.inrs.fr">www.inrs.fr</a>   |
|   | Ministère du travail<br><a href="http://www.travail.gouv.fr">www.travail.gouv.fr</a> et <a href="http://travailler.mieux.gouv.fr">travailler.mieux.gouv.fr</a> |
|   | CARSAT Normandie<br><a href="http://www.carsat-normandie.fr">www.carsat-normandie.fr</a>   |
|   | ARACT<br><a href="http://www.aract.fr">www.aract.fr</a>  |