Souffrance X Travail
RÉSEAU EUROPÉEN
DES CONSULTATIONS

Le droit en matière de risques psychosociaux

Agir face aux organisations du travail gestionnaires

Jean-Louis Osvath
Ancien inspecteur du travail

Sommaire

- À propos
- Interroger le travail
  - Définitions des Risques Psychosociaux
  - Les facteurs de risques
  - Les organisations du travail de type gestionnaire
- Principales règles de droit
  - Principaux recours et juridictions
  - Les obligations de l'employeur, les principes généraux de prévention
- Le harcèlement moral
- Les droits et moyens des IRP
- La plainte du salarié
  - Premières choses à faire
  - Recommandations pour l'enquête
- Déclaration d'accident du travail ou maladie professionnelle

Explosion des troubles psychiques en lien avec le travail - Emergence de la notion de harcèlement moral, de burn-out, de perte de sens, de souffrance éthique, …
Reconnaissance des AT/MP pour des affections psychiques en hausse permanente : 1800 MP -29 000 AT reconnus en 2024

Souffrance X Travail

Explosion des troubles psychiques en lien avec le travail - Emergence de la notion de harcèlement moral, de burn-out, de perte de sens, de souffrance éthique, …

Deux courants vont s'affronter :

Le premier va soutenir l'existence de ***pervers narcissiques*** et de ***salariés fragiles***, en allant sur la « naturalisation » du phénomène

Le second, appuyé sur les recherches cliniques en santé au travail, va expliquer l'origine des profonds changements de ***modèles organisationnels au travail***, le ***caractère systémique des causes*** à l'origine de la multiplication des lésions psychiques qui se sont multipliées.

Interroger le travail

Les facteurs organisationnels du travail et leurs conséquences

Quelle définition des Risques psychosociaux ? Comment les identifier ? Agir sur les causes et responsabilités

Le **rapport du Collège d'expertise** sur le suivi statistique des RPS au travail (présidé par Michel GOLLAC) en 2011 définit les RPS comme *:*

« les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »

Souffrance X Travail

Divers modèles de compréhension et d'analyse du travail et de son organisation

- **Le modèle de Karasek – créé à l'origine pour le stress**
  Les exigences, la latitude décisionnelle et le soutien social

- **Les facteurs de risques psychosociaux – le rapport Gollac-Bodier**

Le rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS au travail préconise six axes de suivi largement repris par les acteurs de la prévention des RPS

Souffrance X Travail

Le modèle gestionnaire : pilotage du travail par les chiffres

Les marqueurs caractéristiques du modèle gestionnaire

Le modèle gestionnaire désigne une forme d'organisation dans laquelle la rationalité comptable et instrumentale devient le principe directeur du travail, y compris dans des activités dont la finalité n'est pas marchande (santé, éducation, administration, social).
Introduit par le toyotisme puis le Lean management, il se généralise à toutes les formes d'entreprises et services .

Pilotage par indicateurs : tableaux de bord, KPI, reporting permanent, objectifs chiffrés individualisés.

Standardisation des process : procédures, protocoles, scripts, logiciels prescriptifs qui encadrent le geste professionnel.

Management par objectifs et individualisation : entretiens d'évaluation, objectifs chiffrés, part variable de la rémunération, classements internes (*ranking*), benchmarking entre équipes ou entre sites.

Lean et flux tendu : gestion des flux, réduction des « temps morts », polyvalence imposée, effectifs calculés au plus juste.

Souffrance X Travail

Le modèle gestionnaire : pilotage du travail par les chiffres

Les marqueurs caractéristiques du modèle gestionnaire

- **Distance entre décideurs et terrain** : les réorganisations sont conçues par des fonctions support ou des cabinets externes, hors de la connaissance du travail réel.
- **Changement permanent** : réorganisations successives, mobilités contraintes, instabilité des périmètres, absence de travail et placardisation.
- **Mythe de la qualité totale**
- **Communication (Corporate)** Interne et externe
- **Répercussions directes de la digitalisation**, notamment en matière d'autonomie, d'intensité de travail et de surveillance (connexion permanente, afflux de mails, culture de l'urgence, pilotage par des algorithmes, reporting, utilisation inappropriée de l'IA, télétravail, géolocalisation, suivi instantané du travail, ubérisation, manque de formation,…)

Souffrance X Travail

Le modèle gestionnaire : pilotage du travail par les chiffres

L'expansion des pratiques gestionnaires et de leurs effets délétères

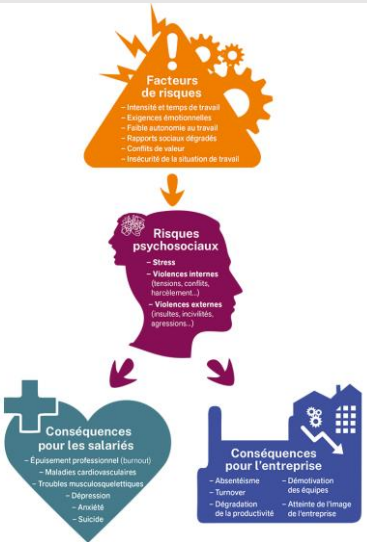
« L'organisation gestionnaire ne gère pas le travail, elle gère la représentation chiffrée du travail »

Les conséquences

•**Des mécanismes pathogènes** : intensification et densification du travail, perte d'autonomie et de marges de manœuvre, conflits de valeurs et « qualité empêchée », isolement et mise en concurrence, perte de reconnaissance et de sens.

Souffrance X Travail

Comment le modèle gestionnaire peut produire mécaniquement des RPS ?



Exemple avec les traits du modèle et la grille **Gollac** pour évaluer les risques, analyser et comprendre les causes à l'origine de situations de travail dégradées :

Trait du modèle gestionnaire	Facteur de RPS activé (grille Gollac)	Effet concret sur le travail
Objectifs chiffrés croissants, effectifs ajustés	Intensité et temps de travail	Surcharge, débordement, travail empêché, allongement caché du temps de travail
Scripts, protocoles, logiciels prescriptifs	Faible autonomie, faible latitude décisionnelle	Perte du pouvoir d'agir, travail « sous contrainte de procédure »
Indicateurs quantitatifs contre qualité du service	Conflits de valeurs	Souffrance éthique : faire mal son travail en toute conformité
Individualisation, ranking, part variable	Rapports sociaux dégradés	Mise en concurrence, isolement, affaiblissement de l'entraide et du collectif
Relation client/usager sous contrainte de temps	Exigences émotionnelles	Dissonance émotionnelle, agressivité subie, épuisement
Réorganisations permanentes, mobilités forcées	Insécurité de la situation de travail	Perte de repères, peur du déclassement, anticipation anxieuse

Souffrance X Travail

« La racine du mal : l'écart entre le travail prescrit et le travail réel »

- **Travail prescrit** : ce que l'organisation demande, formalise, mesure.
- **Travail réel** : ce que le professionnel fait effectivement pour atteindre le résultat, en gérant les aléas, les imprévus, les variabilités.
- **Travail réalisé vs activité empêchée** : il existe toujours un écart ; c'est l'intelligence professionnelle qui le comble. Le modèle gestionnaire nie cet écart ou le considère comme une déviance.

Cependant le droit français ne demande pas d'adapter l'homme au travail mais **d'adapter le travail à l'homme**. L'organisation gestionnaire inverse ce rapport : c'est en cela qu'elle peut entrer en contradiction avec la loi et en particulier les principes généraux de prévention et obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité prévus par le code du travail (**articles L. 4121-1 et 2 du code du travail**).

Souffrance X Travail

Principales règles de droit en matière de RPS

Principaux recours et juridictions

Essentiellement trois types de recours

Conseil des Prud'hommes
Licenciement abusif, nullité du licenciement, résiliation judiciaire, non respect de l'obligation de santé et sécurité, inégalité de traitement, discrimination, harcèlement moral, harcèlement sexuel,….

Tribunal judiciaire

- **Pénal –Police et correctionnel :** harcèlement moral, harcèlement sexuel, blessures involontaires, homicide involontaire, absence ou insuffisance d'évaluation des risques non déclaration d'accident du travail…

- **Pôle social du tribunal judiciaire :**

Après recours préalable auprès de la Commission médicale de recours amiable (CMRA) - reconnaissance de l'accident du travail, *faute inexcusable de l'employeur*,…

Également pour les organisations représentatives du personnel :
Le tribunal administratif pour la suspension d'un PSE

Souffrance X Travail

Le pouvoir de direction est réel, mais il s'exerce sous contrainte

- de l'obligation de sécurité **(art. L. 4121-1 du code du travail)**
- et des principes généraux de prévention **(art. L. 4121-2 du code du travail)**,

qui visent expressément « l'organisation du travail » et « les relations sociales ».
Le juge peut donc contrôler un choix organisationnel.

Les obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité
Les principes généraux de prévention

1. Une obligation générale de protection de la santé physique et mentale

- L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Article L. 4121-1 du code du travail

2. 9 niveaux de mesures de prévention que doit prendre l'employeur

- (…)
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, **l'organisation du travail, les conditions de travail**, **les relations sociales** (…)

Article L. 4121-2 du code du travail

3. Une obligation d'évaluation des risques

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs (…)

Article L. 4121-3 du code du travail

L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques

Article R. 4121-1 du code du travail

Souffrance X Travail

Jurisprudence

Obligation de prévention

Il revient à l'employeur, dès lors qu'un risque est **identifié, d'adopter des mesures de prévention** et en cas de contentieux, **d'en justifier** (Soc. 25 novembre 2015, n° 14-24.444, Air France).

Cela suppose de vérifier que les mesures de prévention sont :

- **Effectives** (Soc., 28 février 2006, n° 05-41.555)
- **Pertinentes,** c'est-à-dire privilégier les mesures collectives et luttant contre le risque à la source plutôt que des mesures individuelles et palliatives (« mise en place d'une organisation et de moyens adaptés »)
- **Suffisantes,** c'est-à-dire permettant de réduire le risque au minimum (« tendre à l'amélioration des situations existantes »)

Le harcèlement moral

Art. 222-33-2 Code pénal

« *Le fait de harceler autrui par des* ***propos ou comportements*** *répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.* »

Souffrance X Travail

Le harcèlement moral

Art. L. 1152-1 du code du travail

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

Pas d'infraction pénale sur ce texte.

Souffrance X Travail

Le harcèlement moral

Jurisprudence (synthèse)

L'apport des juges

4 conditions nécessaires (et cumulatives)

- Une relation de travail
- Des agissements répétés
- **ET** une dégradation des conditions de travail
- **ET** une atteinte aux droits OU à la santé de la victime des agissements (réalisée ou susceptible d'être réalisée)

Souffrance X Travail

Le harcèlement moral

Jurisprudence

L'apport des juges

- Des agissements « répréhensibles » commis à l'encontre de personnes : les agissements reconnus par la justice comme illégitimes, illégaux ou abusifs.

Rappel:

- pas de nécessité d'établir/démontrer une intention **de nuire**

Le harcèlement moral

Jurisprudence le harcèlement moral « organisationnel » et la restriction au pouvoir d'organisation de l'employeur

L'apport des juges

- Compétence du juge judiciaire, même en matière de RPS liés à un PSE
- Condamnation de la mise en œuvre de certaines organisations du travail (pas de ces organisations en elles-mêmes)
- Condamnation de l'organisation de la dégradation des relations de travail, même involontaire (contrôle systématique à tout moment du travail, surcharge du travail suite à une réorganisation ou des licenciements…)
- Notion de complicité de harcèlement moral « exemple participation de directeur de service à la mise œuvre d'une politique d'entreprise » (cass crim 5/6/18) »

Souffrance X Travail

Le harcèlement moral

L'apport des juges

Jurisprudence le harcèlement moral institutionnel

Tribunal correctionnel de Paris, 20 décembre 2019 puis Cour d'Appel de Paris, 30 septembre 2022

Condamnation de France Télécom et de ses anciens dirigeants pour **harcèlement moral institutionnel**, à raison d'une politique de réduction d'effectifs (plans NExT et ACT) reposant sur des mobilités forcées et une déstabilisation délibérée.

La chambre criminelle de la cour de Cassation (Cass. crim., 21 janvier 2025) consacre la notion. Le harcèlement moral peut résulter d'une politique d'entreprise mise en œuvre à l'égard d'une collectivité de salariés, sans qu'il soit nécessaire d'identifier des agissements dirigés contre une victime en particulier.

Portée à souligner : la décision déplace la responsabilité du manager de proximité vers le niveau stratégique. Ce ne sont plus seulement des comportements qui sont jugés, mais une **méthode de gestion**

Souffrance X Travail

Le harcèlement moral

Cas France Télécom : anatomie d'une organisation pathogène

Étape	Contenu
Contexte	2006-2008, plans NExT/ACT : objectif de 22 000 départs et 10 000 mobilités en trois ans,;
Dispositifs organisationnels	Mobilités géographiques et fonctionnelles contraintes, suppression de postes sans suppression de charge, objectifs intenables, formations à la « gestion des départs », discours dirigeants assumés sur les départs « par la fenêtre ou par la porte »
Effets sur la santé	Vague de suicides et tentatives, dépressions, arrêts de travail ; 39 salariés retenus comme victimes dans la procédure
Qualification juridique	Harcèlement moral institutionnel ; condamnation de la personne morale et des dirigeants ; confirmation en appel puis consécration du principe par la Cour de cassation en 2025

Ce que le cas démontre : une stratégie peut être économiquement rationnelle, juridiquement habillée, formellement respectueuse des procédures et néanmoins **pénalement répréhensible** par ses effets sur la santé mentale collective.

Souffrance X Travail

Le CSE et les RPS

RÔLE ET MOYENS

Des outils pour les représentants du personnel pour enquêter, analyser les risques, interpeler afin de prévenir les risques

Contribuer à prévenir les risques professionnels et le harcèlement et à promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail,
(art. L. 2312-8 du code du travail

Désigner un référent harcèlement sexuel
(art. L. 2314-1 du code du travail)

Procéder notamment à l'analyse des risques professionnels (DUER) et être consulté sur les actions de prévention
(art. L. 2312-9 du code du travail)

Réaliser des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles
(art. L. 2312-13 du code du travail)

Obligation de réunir le CSE après tout accident du travail
(art. L. 2315-27 al 2 et R. 2312-2)

Exercer ses droits d'alerte
(art. L. 2312-59, L. 2312-60 du code du travail)

Recourir à un expert
(art. L. 2315-94 du code du travail)

Souffrance X Travail

La plainte du salarié

Quelques pistes d'actions pour mieux appréhender et faire face aux situations de souffrance au travail, de harcèlement

Chronologie des faits

Essayer de rédiger un historique de la situation de travail : date d'entrée dans l'entreprise, les différentes évolutions et réorganisations, le moment où la situation a commencé à se dégrader, avec les dates, et les faits, les éventuels témoins et personnes présentes ou en cause

Médecin du travail

Consultation à la demande du salarié *(article R. 4624-34 du code du travail).*

Il peut conseiller et orienter médicalement (médecin traitant, spécialistes, consultations de psychopathologie du travail), et faire des préconisations d'aménagement du poste de travail.

Accident du travail

Bien que la pathologie ait pour origine le travail, les déclarations d'accident du travail sont encore insuffisamment effectuées par l'employeur.

(Article L. 441-2 du code la sécurité sociale)

- Médecin traitant
- Consultations psychopathologie du travail
- Représentation du personnel
- Prud'hommes - avocat
- Tribunal judiciaire – pole social – AT-MP
- Inspection du travail

- **Médecin traitant :** arrêt de travail éventuel et suivi
- **Représentation du personnel :** Dimension collective à la situation dégradée, Enquête CSE si déclaration AT et/ou droit d'alerte, DGI

(Entretiens : toujours à partir de la question du travail, aider à dépasser le passionnel de la relation au descriptif de la situation de travail)

Courrier à l'employeur pour lui demander d'intervenir par rapport à la situation dégradée

Souffrance X Travail

Déclarer une lésion psychique en accident du travail

Intérêt relatif à l'origine de l'arrêt, responsabilités et conséquences pour l'entreprise

L'arrêt est dû au travail. Il ne s'agit alors plus d'un problème individuel extérieur à l'entreprise

- **Mise en lumière de conditions de travail potentiellement délétères**

- **Responsabilité de l'employeur** dans le cadre de ses obligations de santé et sécurité, des principes généraux de prévention (articles L. 4121-1 et 2 du code du travail)

- Contraindre à la prévention et à **l'évaluation des risques psychosociaux** (article R. 4121-1 du code du travail)

Intérêts matériels du salarié

- **Frais de santé :** prise en charge **à 100 %** sans avance de frais, dans la limite des tarifs de l'Assurance maladie ;
- **Indemnités journalières** qui **compensent** en grande partie la perte de salaire sans délai de carence ; complément versé par l'employeur (article L. 1226-1 du code du travail)
- **Licenciement** :
  - l'employeur **ne peut licencier le salarié** pendant ses arrêts de travail, (sauf faute grave ou impossibilité de maintenir le contrat pour un motif étranger à l'accident)
  - Si inaptitude lors de la reprise, **indemnité temporaire d'inaptitude** durant le mois de recherche de reclassement.
  - **doublement de** l' **indemnité de licenciement**.

Intérêt social

L'article L. 176-1 CSS, impute au régime des AT de reverser au régime général un montant, évalué chaque année, au titre des accidents du travail non déclarés et donc pris en charge par le régime de la maladie

Pour l'entreprise

Imputation sur les taux de cotisation ATMP ;
responsabilités civiles et pénales de l'employeur

Souffrance X Travail

Déclarer une lésion psychique en accident du travail

Quelques exemples jurisprudentiels

- **Infarctus** d'un directeur régional d'agence, **l'organisation du travail** …*l'entreprise n'a pas utilement pris la mesure des conséquences de la mise en place d'objectifs …parfois ressentis comme* ***inatteignables****, … en lien avec leur rémunération variable* (Cour d'appel de Grenoble, 25.09.2018 (n° 16/04373)
- **Choc émotionnel** soudain, ayant entraîné le décès du fœtus de la salariée enceinte, lié à un entretien de retour d'arrêt maladie effectué par deux responsables hiérarchiques … (Tribunal des affaires de sécurité sociale de Rouen 08.09.2014 (n° 21200847))
- **Suicide** du salarié, « *…si le suicide de M. M E est, comme tout suicide, un phénomène multifactoriel …, il a été déterminé essentiellement par la dégradation des conditions de travail du salarié …* ». (Cour d'appel de Montpellier, 01.12.2021 (n° 17/06379) ; Même logique pour Renault Technicentre (ccass soc 19.09.2013);
- **Tentative de suicide d'une salariée, suite à une altercation** avec une responsable, dans un contexte de « *remarques désobligeantes de ses collègues, de leurs moqueries, des critiques incessantes de son travail, de l'acharnement de certains de ses collègues à son encontre* », et alors même qu'elle avait informé la directrice de l'établissement de ces conditions de travail, constitue un accident du travail et une faute inexcusable de son employeur. (Cour d'appel d'Amiens, 28.09.2021 (n° 20/03840)

Souffrance X Travail