RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

LE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL : PASSER DU DIAGNOSTIC À L'ACTION

Commission des affaires sociales

Mission d'information sur le mal-être au travail

Sensible aux drames humains, largement médiatisés, qui se sont produits dans plusieurs grandes entreprises ou établissements publics, et notamment chez France Telecom, la commission des affaires sociales a souhaité mieux comprendre les raisons qui ont pu conduire au suicide de salariés ou d'agents public, parfois même sur leur lieu de travail. Elle a constitué, le 28 octobre dernier, une mission d'information sur le mal-être au travail, qui a débuté ses travaux au mois de janvier et les a achevés le 30 juin dernier. **Trente-six auditions ou tables rondes** ont été organisés, ainsi que **deux déplacements sur le terrain**, le premier au Technocentre de Renault à Guyancourt, le second dans un centre d'appels de France Telecom.

Un diagnostic préoccupant

Plusieurs indicateurs laissent à penser que le mal-être au travail est répandu et en progression :

- le comité d'experts sur le suivi statistique des risques psychosociaux, mis en place à la demande du ministère du travail en 2008, a rassemblé et synthétisé les données disponibles ; elles mettent notamment en évidence le fait que plus d'un salarié sur cinq se plaint de devoir gérer une **charge de travail excessive**, que 30 % déclarent être **victimes d'agressions verbales** ou souffrir de **conflits de valeurs**, c'est-à-dire de l'obligation d'accomplir dans leur travail des choses qu'ils désapprouvent ;

- les travaux réalisés par l'INRS pour évaluer le **coût économique du stress** suggèrent également que le phénomène s'accroît : leur première estimation, en 2002, faisait état d'un coût compris entre 830 millions et 1,6 milliard d'euros ; l'actualisation effectuée en 2009 a abouti à un résultat compris entre 2 et 3 milliards d'euros ;

- les **troubles musculo-squelettiques**, qui sont typiquement des pathologies de surcharge, sont en forte hausse : depuis une dizaine d'années, le nombre de cas indemnisés par la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) de la sécurité sociale augmente de 17 % par an en moyenne.



Audition de Marie Pezé, psychologue du travail, le 20 janvier 2010

Les auditions ont montré que le mal-être concerne le secteur privé comme le public, qu'il est présent dans le monde agricole comme chez les petits entrepreneurs. Ceux qui sont le plus **investis** dans leur travail, notamment parmi le personnel d'encadrement, sont aussi les plus **vulnérables** lorsque des difficultés surgissent.

6 JUILLET 2010

Des causes à rechercher dans les mutations du monde du travail

• Le mal-être s'explique, pour partie, par **la recherche de la performance à tout prix**, qui met les salariés sous pression et qui s'accompagne, désormais, dans le secteur des services, de l'apparition de nouvelles formes de taylorisme. Les **centres d'appels** en offrent un exemple parlant : les salariés doivent suivre un script préétabli, leurs tâches sont répétitives, le respect des procédures est soumis à un contrôle permanent et les salariés se voient généralement assigner des objectifs de rendement élevés. Par ailleurs, plus de 70 % des salariés sont aujourd'hui au contact du public, soit physiquement soit par téléphone, ce qui augmente le risque d'être victime d'agressions ou d'incivilités.

• La recherche de la performance, qui n'est pas nouvelle, ne saurait cependant expliquer à elle seule le malaise actuel. Un autre élément d'explication est à trouver dans **l'isolement croissant des salariés** : autrefois, le mal-être au travail était pris en charge par des collectifs qui assuraient solidarité et entraide ; or, l'individualisation des rapports de travail, la chasse aux « temps morts », la sous-traitance en cascade, le développement des nouveaux outils de communication qui, à la fois, connectent et isolent, les fréquentes réorganisations ont affaibli les collectifs de travail et laissent, trop souvent, les salariés seuls face à leur souffrance. Vécue sur le mode de l'échec individuel, cette souffrance tend à être analysée en termes psychologiques, même lorsqu'elle trouve son origine dans des problèmes concrets d'organisation ou de management.

• Un troisième facteur explicatif réside dans **la perte de sens du travail**. La souffrance apparaît lorsque les salariés ne comprennent plus les objectifs qui leur sont assignés ou lorsqu'ils ont le sentiment que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur. La distance croissante entre les dirigeants et leurs subordonnés est source d'incompréhensions : cette distance peut être géographique, mais peut résulter aussi d'une insuffisante connaissance, par les managers, des métiers de leurs collaborateurs, ce qui les empêche de fixer des objectifs réalistes et de prendre la mesure des efforts accomplis.

Pour des raisons culturelles, le salarié français retire une **grande satisfaction du sentiment du travail bien fait,** ce qui cadre mal avec les méthodes d'évaluation actuelles, d'origine anglo-saxonne, qui apprécient le travail à l'aune de grilles exhaustives, mesurant notamment le « savoir-être ». S'y ajoute, dans le secteur public, une inquiétude spécifique quant à l'avenir des **valeurs du service public**.

• Deux autres facteurs participent aussi du mal-être au travail : le **stress des transports** dans les grandes agglomérations et la **« double journée » des femmes**.

• A la différence d'autres pays étrangers, où les salariés qui ne sont pas à l'aise dans leur emploi n'hésitent pas à démissionner, les Français se sentent souvent « prisonniers » dans leur travail, non seulement du fait de leur attachement à l'idée de carrière, mais aussi par la peur, très compréhensible, du chômage.

Les actions engagées depuis deux ans

Depuis que le thème du mal-être au travail s'est imposé dans le débat public, de nombreuses initiatives ont déjà été prises :

- les **partenaires sociaux** ont conclu, en juillet 2008, un accord sur le **stress** au travail puis, en mars 2010, un accord sur le **harcèlement et la violence au travail** ;

- le **Gouvernement** a lancé, en octobre 2009, un **plan d'urgence pour la prévention du stress au travail**, qui prévoyait notamment que les 1 500 entreprises employant plus de mille salariés devait ouvrir, avant le 1er février 2010, des négociations sur ce thème ; en novembre 2009, un **accord sur la santé et la sécurité au travail** a été signé, pour la première fois, dans la **fonction publique**. Enfin, le deuxième **plan Santé au travail**, qui couvre la période 2010-2014, fait de la prévention des risques psychosociaux un de ses axes majeurs ;

- des **employeurs**, privés ou publics, ont également pris des initiatives, en particulier lorsque des drames se sont produits dans certaines de leurs unités. Le rapport présente ainsi les mesures mises en œuvre par PSA Peugeot Citroën, par Renault, sur le site du Technocentre, et par France Telecom.

Les propositions et recommandations de la mission

- Sur le **plan juridique**, le code du travail prohibe le harcèlement et impose déjà à l'employeur de prendre *« les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs »*. Cette dernière obligation est formulée en termes très généraux et gagnerait sans doute à être précisée. On pourrait ainsi insérer dans le code une disposition qui indiquerait que **l'organisation du travail et les méthodes de gestion mises en œuvre par l'employeur ne doivent pas mettre en danger la sécurité des travailleurs, porter une atteinte sérieuse à leur santé ni compromettre leurs droits et leur dignité**. La charge psychosociale du poste de travail pourrait également être mentionnée parmi les risques que l'employeur a l'obligation d'évaluer, en application de l'article L. 4121-3 du code du travail.

- Dans le domaine du **management**, la mission souligne d'abord la nécessité de **mieux former les cadres** à la gestion d'équipes et de les doter d'un socle minimum de connaissances sur la relation entre santé et travail. La deuxième recommandation consiste à **revenir aux fondamentaux** du management, ce qui implique de redonner toute leur place aux comportements individuels, au détriment des procédures, et de revenir sur certains excès en matière d'individualisation. Pour inciter les managers à se préoccuper du bien-être des salariés, une part de leur **rémunération variable** pourrait dépendre d'indicateurs sociaux et de santé au travail. Enfin, une attention particulière devrait être portée aux **TPE et aux PME**, pour lesquelles les partenaires sociaux pourraient élaborer des plans d'action « clefs en main ».

La mission est en revanche **réservée** sur l'intérêt des **démarches de certification**, qui conduisent trop souvent à contrôler le respect formel d'une norme plutôt que de s'attacher aux effets réels des mesures de prévention engagées.

- En ce qui concerne **les acteurs de la prévention des risques professionnels**, il convient surtout de renforcer la médecine du travail et les CHSCT.

La **médecine du travail** est une institution en crise, à en juger par le peu d'attractivité de cette profession et par les doutes récurrents sur son indépendance vis-à-vis des employeurs. Sa réforme prochaine est annoncée, mais le détail n'est pas encore connu. Dans l'attente, la mission défend deux principes essentiels : d'abord, la nécessité de **revaloriser la profession de médecin du travail** ; ensuite, **la réaffirmation de l'indépendance des services de santé au travail**, ce qui pourrait être obtenu par leur rattachement à une structure **paritaire**.

Le **comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)** est un autre acteur essentiel de la prévention des risques professionnels. Alors qu'une négociation est en cours sur la réforme des institutions représentatives du personnel, la mission soumet trois propositions : procéder à **l'élection directe** de leurs membres, ce qui leur donnerait plus de légitimité et provoquerait des débats réguliers, dans les entreprises, sur la santé et la sécurité au travail ; renforcer leurs **moyens d'action,** par exemple en augmentant les délégations horaires des élus ; mieux **former** ces derniers, en particulier sur les nouveaux risques pour la santé psychologique des salariés.

- En complément de ces mesures de prévention, il est indispensable de se préoccuper de la **détection** et de **l'accompagnement** des salariés en souffrance. La création de lignes d'écoute dans les entreprises peut être un instrument utile pour faire bénéficier les salariés d'un premier soutien psychologique. Mais la vigilance de tous les acteurs - managers, collègues, élus du personnel, délégués syndicaux - est

requise pour repérer les situations de détresse. En dehors de l'entreprise, une sensibilisation des **médecins de ville** aux liens entre santé et travail serait utile, dans la mesure où les personnes qui souffrent se tournent souvent plus spontanément vers leur médecin traitant que vers leur médecin du travail.

- Se pose enfin la question de la **réparation**, par la branche AT-MP, des préjudices causés par le stress ou la souffrance au travail. La mission juge difficile de compléter les tableaux de maladies professionnelles dans la mesure où les pathologies qui pourraient être ajoutées, les dépressions par exemple, ont des causes personnelles et professionnelles difficiles à démêler. Une exception pourrait toutefois être envisagée pour le **stress post-traumatique**, consécutif à un accident ou une agression, dans la mesure où il devrait être assez facile d'établir, dans ce cas, le lien de causalité entre le travail et l'apparition de la maladie. Il est également envisageable d'assouplir les critères devant être remplis pour qu'une maladie professionnelle soit reconnue par **la voie de la procédure complémentaire**, alors qu'un taux d'incapacité d'au moins 25 % est actuellement exigé, ce qui est un pourcentage élevé.

*

La recherche du bien-être au travail et l'efficacité économique ne sont pas antinomiques ; elles vont, au contraire, de pair puisque des **salariés heureux et fiers de leur travail donneront le meilleur d'eux-mêmes**. La lutte contre le mal-être au travail est d'autant plus urgente que la perspective d'un allongement de la durée d'activité impose, plus que jamais, de réduire toutes les formes de pénibilité.



Visite d'une délégation de la mission
au Technocentre de Renault, à Guyancourt,
le 25 mars 2010

Président de la mission : Jean- Pierre Godefroy (Soc. - Manche)

Rapporteur : Gérard Dériot (UMP - Allier)