

- SOMMAIRE -

INTRODUCTION

PARTIE I : LES SOUFFRANCES PSYCHIQUES AU TRAVAIL

I.1. QUELLES SONT LES SOUFFRANCES PSYCHIQUES AU TRAVAIL ?

I.1.1. LA MALADIE PROFESSIONNELLE

1. Définition
2. La reconnaissance de la maladie

I.1.2. PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL

1. Le stress
 - Définition
 - Stress « positif »
 - Stress « négatif »
 - Symptômes et maladies
2. Le harcèlement
 - Définitions
 - Le harcèlement sexuel
 - Le harcèlement moral
 - Conséquences sur la santé

I.2. LES CAUSES DES SOUFFRANCES PSYCHIQUES AU TRAVAIL

I.2.1. LES FACTEURS DE STRESS LIÉS AU TRAVAIL

1. Nouvelle organisation du travail
 - Evolution générale
 - Niveau d'exigence
 - Changement constant et réorganisations
 - Charge et rythme de travail

2. Place et évolution au sein de l'organisation

- ❑ Rôle
- ❑ Formation
- ❑ Plan de carrière
- ❑ Reconnaissance
- ❑ Contrôle et liberté décisionnelle

3. Relations au sein de l'entreprise

- ❑ Relations contractuelles
- ❑ Relations interpersonnelles au travail
- ❑ Relations vie privée - travail
- ❑ Communication
- ❑ Culture d'entreprise

4. Milieu et équipement de travail

5. Une autre idée du bonheur

I.2.2. LES FACTEURS DECLECHANTS DU HARCÈLEMENT MORAL

I.3. LES CONSÉQUENCES DES SOUFFRANCES PSYCHIQUES AU TRAVAIL

I.3.1. IMPACT SUR LES ENTREPRISES

1. Taux élevés d'absentéisme et de rotation du personnel
2. Démotivation
3. Faible performance
4. Difficultés de recrutement et de fidélisation
5. Conséquences propres au harcèlement moral

I.3.2. UNE MOBILISATION PLUS IMPORTANTE

La recherche

I.3.3. UN SUJET ENCORE TABOU EN ENTREPRISE

INTRODUCTION

Le terme de « souffrances psychiques au travail » a émergé dans les années 90 sur fond de crise et de licenciements. Mais, contre toute attente, le mal a continué à progresser malgré la reprise économique, jusqu'à n'épargner aujourd'hui aucune classe socio-professionnelle.

La complexité du problème pose de multiples questions, la première étant la définition même du terme et les pathologies qu'il recouvre.

Ensuite vient celle de l'origine du phénomène. Or, l'organisation du travail a connu une véritable révolution. Avec la fin du Taylorisme, elle a replacé les compétences et le potentiel de l'Homme au centre du dispositif : enrichissement des tâches, plus d'autonomie, possibilités de développement technique et personnel.

Mais en conséquence, cela a engendré aussi l'intensification du travail, l'accroissement des responsabilités, une charge physique et mentale plus lourde, une exigence d'adaptabilité à des structures changeantes, des cadences élevées... tout ceci dans un contexte où la qualité de vie et la réduction du temps de travail sont devenues des préoccupations majeures. Hors, la peur pour les salariés de ne pas être à la hauteur, de ne pas parvenir à réaliser les performances que l'on attend d'eux ou manquer de temps pour bien faire leur travail s'avère extrêmement pathogène. Ce contexte fait émerger encore plus de démotivation, d'absentéisme, de congé maladie de longue durée... qui ont bien sûr une incidence directe sur la performance économique des entreprises.

La santé et la prévention des risques qui y sont liés – stress, harcèlement – intéressent donc l'entreprise à plusieurs titres : pour des raisons de maîtrise des coûts, de compétitivité, de motivation et fidélisation des salariés, et aussi de réputation parce qu'elle ne peut rester en dehors des préoccupations de ses salariés et que la santé en est une majeure.

L'élaboration d'une politique de prévention de la souffrance psychique au travail, ainsi que les actions à mener qui en découlent, reviennent aux Responsables Ressources Humaines qui se trouvent face à un enjeu de taille. Car au-delà des missions qui leur sont traditionnellement demandées, il leur faut répondre à de nouvelles exigences - dictées à la fois par les pouvoirs publics et les attentes des salariés- par des initiatives novatrices. Les entreprises françaises sont-elles prêtes à s'engager dans de telles actions ? Peu ont réellement mis en œuvre un dispositif ambitieux qui permette de changer les mentalités et d'être efficace à long terme. Mais certaines d'entre elles prennent déjà en compte le problème en introduisant auprès des salariés –en plus des dispositifs plus « classiques » jouant sur l'aspect matériel et les conditions de travail- différents services, qui ont l'avantage de constituer les prémices d'une nouvelle approche de la souffrance psychique au travail.

PARTIE I

LES SOUFFRANCES PSYCHIQUES AU TRAVAIL

I.1. QUELLES SONT LES SOUFFRANCES PSYCHIQUES AU TRAVAIL ?

I.1.1. LA MALADIE PROFESSIONNELLE

1- DÉFINITION

Est présumée d'origine professionnelle toute maladie inscrite dans l'un des tableaux de maladies professionnelles et contractée dans les conditions mentionnées dans le tableau concerné. Les tableaux sont prévus à l'article R461-3 du Code de la Sécurité Sociale.

Chaque tableau précise, pour un risque donné, la maladie qu'il entraîne chez le travailleur ; le délai maximal admis entre la fin de l'exposition au risque et le début de la maladie, avec parfois la durée minimale d'exposition ; une liste limitative ou indicative des travaux qui sont susceptibles de déclencher l'affection en cause.

Le premier a été créé en 1919, pour le saturnisme, maladie liée au plomb. Il en existe actuellement 90.

Si toutes les conditions indiquées ne sont pas réunies, d'autres maladies, non désignées dans un tableau de maladies professionnelles, peuvent être reconnues comme telles si :

- Il est établi que la maladie est essentiellement et directement causée par le travail habituel du salarié ;
- Elle entraîne le décès de la victime ou une incapacité permanente d'un taux au moins égal à 66,66%.

Il appartient à la CPAM de reconnaître l'origine professionnelle d'une maladie et ce, après avis d'un comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles.

Textes de référence : Article L.461-1 et suivants du Code de la Sécurité Sociale.

- Voir cet article en Annexe 1 -

2- LA RECONNAISSANCE DE LA MALADIE

En réalité, il n'est pas facile de prouver que la maladie est la conséquence directe du travail. L'affection commence parfois longtemps après l'exposition au risque. De plus, une même maladie peut être provoquée par plusieurs agents toxiques ou par des facteurs extra-professionnels. Dans ces conditions, les données concernant le lieu, la date et la relation de cause à effet entre les éléments concernés et l'affection sont souvent difficiles à préciser. Faute de

pouvoir prouver le lien entre un risque et une maladie, on doit se contenter d'une présomption d'origine, en comparant le cas individuel à des cas référencés. C'est pourquoi la procédure se réfère aux « tableaux des maladies professionnelles ».

Si cela est valable pour les maladies dites « physiques » ou « organiques », il est aisé de comprendre que tout se complique lorsque l'on parle de souffrances ou maladies « psychiques ».

La reconnaissance des souffrances psychiques liées au travail aura été une des grandes conquêtes de la fin du siècle. Des ouvrages comme « Souffrance en France » de Christophe Dejours ou « Le harcèlement moral » de Marie-France Hirigoyen semblent avoir libéré la parole sur le sujet.

Un tournant a véritablement eu lieu il y a quelques années avec, tout d'abord en 1993, une procédure qui permet de faire reconnaître comme maladie professionnelle une pathologie qui ne figurait pas au tableau. Cette innovation n'a pas été source d'un changement radical, les demandes étant très peu nombreuses au départ. Puis la procédure s'est rodée. Encouragés par le débat public et médiatique, les salariés ont osé parler, puis ont déposé des dossiers.

On observe aujourd'hui que les instances judiciaires et médico-sociales suivent le mouvement. En 1999 et 2000, trois décisions de justice ont sans doute ouvert une nouvelle ère en la matière. Plusieurs dispositions de la loi de modernisation sociale (janvier 2002) encouragent, indirectement, la reconnaissance de la souffrance psychologique au travail. Le harcèlement moral, gros générateur de déprime, est désormais reconnu comme délit.

I.1.2. PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL

1- LE STRESS

□ DÉFINITION

D'origine anglaise, le mot stress, inventé par le Canadien Hans Selyé (Québec), date de la fin des années 50 / début 60 : c'était la 1^{ère} fois que l'on mettait un mot sur ces symptômes.

Il s'agit de la capacité d'adaptation d'un individu -sur les plans physique, psychique, intellectuel, émotionnel, relationnel- à gérer un évènement extérieur. Cette réaction peut avoir lieu aussi bien lors d'événements exceptionnels, soudains et brutaux, tels qu'agression physique, accident, catastrophe, etc..., que dans des situations contraignantes de la vie courante, telles que nuisance sonore ou thermique, vibrations, rythmes de vie trop rapides, conflits, disputes, soucis financiers... les agents du stress étant multiples.

On est donc toujours stressé mais pas forcément en négatif. Dans le langage courant actuel, le stress est toujours décrit comme pathologique. Le stress est au départ positif, il n'y a que les « overdoses » qui le rendent négatif. Car commencer à comprendre le stress, c'est en premier lieu apprécier la manière dont les individus réagissent à différentes pressions et, plus important encore, reconnaître que ce n'est qu'à partir du moment où une personne se sent incapable d'y faire face « normalement » que cela devient problématique. Au départ, chacun a son propre capital de résistance au stress puis tout dépend de la nature de l'individu et de sa capacité de résistance. Toute personne a son point de rupture.

- **STRESS « POSITIF »**

Le stress est une réaction utile, une réponse de l'organisme à une agression, caractérisée par un ensemble de symptômes et de comportements, inspirant l'action adéquate pour maîtriser une situation, y échapper, ou s'adapter tant bien que mal à ses effets...

Il est le fruit d'une mobilisation biologique et physiologique de l'organisme qui échappe à notre volonté, et qui a pour effet de nous mettre en état de défense : attitude tendue, sens en éveil, excès de sucre dans le sang (prêt pour une utilisation musculaire), fuite de la masse sanguine de la périphérie vers les organes centraux, tension artérielle élevée et pouls plus rapide (préparation pour un effort cardio-vasculaire exceptionnel), etc...

Sur le plan psychologique, toujours d'une manière automatique, donc qui échappe encore à notre volonté, la réaction de stress a trois effets salutaires : elle focalise l'attention, mobilise l'énergie et incite à l'action. Elle réveille la vigilance, chasse les rêveries en cours et concentre l'attention sur la prospection de la situation de danger. Elle ravive l'acuité du jugement, mobilise les capacités d'évaluation et de raisonnement, rappelle en mémoire les schémas de défense appris et inspire l'élaboration d'une décision. Enfin, elle arrache l'esprit à son éventuelle indolence et à son indécision, lui donne confiance, le pousse à agir et à agir rapidement. Etre « sous pression » peut donc améliorer les performances et apporter une certaine satisfaction selon l'importance des objectifs poursuivis.

- **STRESS « NÉGATIF »**

Mais cette réaction de stress normale, cette mobilisation biologique et mentale répondant à une agression ponctuelle est forcément coûteuse en énergie physique et psychique. Si elle est trop intense, trop prolongée ou répétée à de trop courts intervalles, elle épuise les réserves de l'organisme, s'accompagne de manifestations physiologiques et psychiques inhabituelles et gênantes et peut déboucher ainsi sur des variantes de stress « dépassé » et de stress « pathologique » communément regroupées sous le terme stress « négatif ».

Les manifestations biologiques du stress et les réactions à cet état diffèrent en fonction de chaque individu. De façon générale, elles évoluent en trois phases successives :

1. *Phase d'alarme*, avec mise en jeu des mécanismes de défense de l'organisme par l'intermédiaire d'une sécrétion accrue d'hormone corticosurrénale ; elle s'accompagne d'un état de choc avec chute de la tension artérielle, abaissement de la température centrale, accélération du rythme cardiaque.
2. *Phase d'adaptation*, pendant laquelle les mécanismes mis en jeu lors de la phase d'alarme se compensent ou même s'inversent, avec élévation de la tension artérielle et de la température.
3. *Phase d'épuisement* : si les facteurs du stress persistent, les mécanismes d'adaptation sont dépassés et cèdent. Le stress peut être à l'origine de maladies aiguës ou chroniques.

C'est à partir de la phase 3 que le stress devient « négatif ». L'explication est simple : la pression use l'organisme et, à force, il cède là où il est le plus fragile ; cette stratégie d'adaptation lui coûtant plus ou moins cher. Car qui que nous soyons, notre organisme n'est pas un réservoir illimité d'énergie, et à force de trop puiser dans notre capital, on finit par épuiser nos réserves, et c'est là que des symptômes voire que la maladie peuvent se déclencher.

Il faut bien sûr tenir compte que ce coût est fonction d'autres paramètres et facteurs comme l'hérédité, le bagage génétique (les prédispositions biologiques), l'histoire personnelle, l'alimentation, l'activité physique.

□ SYMPTÔMES ET MALADIES

Le lien entre le stress et certaines maladies a été établi scientifiquement dès 1936 par son « inventeur » Hans Selyé. Depuis, de nombreuses études ont rapportées que la probabilité de contracter certaines maladies augmente fortement avec un niveau élevé de stress.

A titre d'exemple, une récente étude finlandaise, publiée dans le British Medical Journal et citée par l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail, montre ainsi que trop de stress multiplierait par deux les risques de mortalité cardio-vasculaire. Pendant 25 ans, le professeur Mika Kivimäki de l'Institut finlandais de la santé au travail a suivi 812 employés d'une entreprise (545 hommes et 267 femmes) qui ne souffraient d'aucun problème de santé particulier. Dans le but de récolter des données sur le stress, le taux de cholestérol sanguin et la tension artérielle, le chercheur leur a fait passer des entretiens et des examens. Au cours de l'étude, il a dénombré 73 décès d'origine cardio-vasculaire et une nette augmentation du cholestérol total sanguin (observée dès la cinquième année de suivi).

Le sujet qui a dépassé sa capacité de résistance au stress ressent une tension psychique pénible, de la peur, de l'appréhension pour l'avenir et parfois de la détresse, s'il a l'impression de n'être pas secouru. Les premiers symptômes sont généralement fatigue, anxiété, perte de mémoire, insomnies, douleurs musculaires, baisse de la libido. La mobilisation bio-physiologique peut provoquer des symptômes gênants tels que pâleur, sueur, oppression thoracique, tachycardie, spasmes digestifs, etc... Enfin, sur le plan moteur, il peut arriver que le sujet stressé ait des gestes lents, ou précipités et maladroits, qu'il tremble et bégaie.

Mais les ravages du stress, quand il est chronique, peuvent être bien plus graves, car il ne faut pas oublier qu'il n'est pas un état de routine et de calme, mais un état d'exception et de tension. Si cette détente ne peut se produire – ce qui est de plus en plus fréquent dans la vie courante actuelle – il y a surproduction et sous-utilisation de sucre et de graisses. Petit à petit, ils intoxiquent le corps ou tel ou tel de ses organes ou fonctions. En effet, le stress est psychique mais il peut se diffuser dans l'organisme via le système nerveux et le sang. Il y a deux coupables pour le passage du stress à la maladie. Il s'agit de deux hormones que l'organisme libère pour réagir à une situation de stress, deux armes qui peuvent se retourner contre lui :

- La première hormone est *l'adrénaline* : face à une agression, le cerveau envoie un message, via le système nerveux, à une glande située au-dessus du rein, la médullosurrénale. C'est elle qui sécrète l'adrénaline qui sera libérée dans le sang en cas de stress. Son rôle est de préparer le corps à l'action en augmentant l'apport l'oxygène au cerveau et aux muscles. Son délai d'action est immédiat.

A fortes ou doses répétées, elle peut être source d'hypertension artérielle (accélère le rythme cardiaque et le débit sanguin du cœur), d'ulcères (augmente la sécrétion d'acide gastrique), de vieillissement de la cellule - peau, artère, vision- (accroît la production de radicaux libres).

- La deuxième hormone est *le cortisol* : si l'agression dure, l'hypophyse, par voie sanguine, donne l'ordre à la glande corticosurrénale (située elle aussi au-dessus du rein) de lancer la fabrication de cortisol. Cette hormone est chargée de stimuler la synthèse de sucres afin d'aider l'organisme à « tenir le coup ». Son délai d'action est progressif.

Sans entrer plus avant dans les liens de cause à effet, voici une liste non exhaustive de symptômes ou maladies qui seraient provoqués par un état de stress prolongé :

- Troubles cardio et cérébro-vasculaires (*infarctus du myocarde, accidents cérébro-vasculaires, hypertension artérielle, troubles du rythme cardiaque*) ;
- Troubles gynécologiques et sexuels (*impuissance, baisse de la libido, accentuation du syndrome prémenstruel, kystes aux ovaires et au seins, aménorrhée*) ;

- Troubles du sommeil (*difficultés d'endormissement, éveils nocturnes multiples, réveil matinal précoce*) ;
- Migraines ;
- Troubles anxieux (*anxiété généralisée, attaque de panique, phobie simple ou sociale, TOC*) ;
- Troubles digestifs (*ulcères, gastrites, ballonnements, diarrhées, spasmes, constipation, colites*) ;
- Maladies de peau (*psoriasis, eczéma, dermite séborrhéique, herpès, zona, chute de cheveux*) ;
- Vieillesse accélérée ;
- **TMS -Troubles musculo-squelettiques-** (*lombalgie, cervicalgie, périarthrite de l'épaule...*). Bien qu'on leur ait souvent attribué des causes mécaniques, ils sont aujourd'hui plutôt considérés comme des pathologies de stress, leur origine étant en fait une contracture des muscles sous l'effet du stress. Le fameux mal de dos, constamment cité, n'est peut-être pas dû à une mauvaise posture devant l'ordinateur mais au vécu d'un changement au travail tel que promotion, mutation... Rien ne se verra aux examens, pas même au scanner mais la douleur persistera (*le syndrome du canal carpien étant le seul TMS visible à la radio et nécessitant une opération*). Ils sont reconnus comme «maladies professionnelles» et très célèbres du fait de leur 1^{ère} place au classement des maladies professionnelles (22 000 cas déclarés en 2000).

- **Dépression nerveuse**

La dépression est une maladie grave qui se traduit par des symptômes tels que tristesse excessive, perte d'intérêt, incapacité à agir, problèmes d'appétit et de sommeil, agitation ou ralentissement, fatigue, perte d'énergie, culpabilité excessive, difficultés à se concentrer. Egalement, pensées de mort car la dépression porte en elle la possibilité du suicide.

Décrite comme le fléau du siècle, la dépression sera en 2005, selon l'OMS, la maladie la plus répandue dans le monde, devant les troubles cardiaques. Il faut cependant voir et pondérer ces données en fonction du nombre et du degré des symptômes engendrés.

Il est impossible d'affirmer que le stress est le seul facteur responsable mais il joue un rôle direct dans le déclenchement de certaines dépressions. Les dépressions « réactionnelles », liées à des événements exceptionnels de la vie (décès d'un proche, licenciement...), ne sont évidemment pas la forme unique de cette maladie. Les psychiatres sont souvent confrontés à des patients dépressifs qui leur disent qu'ils ne comprennent pas, qu'ils ont une vie formidable : c'est là qu'il faut chercher plutôt des causes récurrentes du type « métro-boulot-dodo » et des facteurs liés au travail.

- Le stress peut également amener une consommation abusive de tabac, d'alcool ou de drogue (pouvant par exemple provoquer des accidents).

2- LE HARCÈLEMENT

□ DÉFINITIONS

• LE HARCÈLEMENT SEXUEL

Le harcèlement sexuel se manifeste dans une relation de pouvoir. Il prend des formes diverses : promesses, avantages, ordres, menaces, contraintes, pressions physiques ou psychologiques (exemple : chantage à l'embauche ou à la promotion, menaces de représailles en cas de refus de céder à des avances sexuelles). Son auteur est un employeur, un cadre, un agent de maîtrise, un consultant chargé du recrutement ou encore un client de l'entreprise.

Victime ou agresseur, les deux sexes sont concernés, avec cependant une forte majorité du rapport victime = femme/ agresseur = homme.

• LE HARCELEMENT MORAL

Trouver une définition juste est plus compliquée et moins explicite pour le harcèlement moral. En effet, il existe une multitude de manœuvres, de pressions et d'intimidations, n'ayant toutefois par le caractère répétitif et la visée destructrice retenus pour la notion de harcèlement.

Il n'existe pas de consensus international quant à la définition du harcèlement moral. La notion de « risques pour la santé et la sécurité » comprend les risques pour la santé psychique et physique du salarié.

Le harcèlement moral se rapporte à toutes les situations dans lesquelles une ou plusieurs personnes se sentent victimes du comportement négatif (qui tendrait à victimiser, humilier, abaisser, injurier ou menacer) d'autres personnes sur le lieu de travail pendant une période donnée. Et ceci, dans une situation où, pour différentes raisons, elles ont le sentiment d'avoir peu de recours pour riposter à armes égales (le harcèlement moral implique souvent un détournement ou un abus de pouvoir, face auquel les personnes visées peuvent éprouver des difficultés à se défendre).

On peut opérer une distinction entre deux formes de harcèlement moral :

- le harcèlement lié à l'exécution du travail, tel que l'exposition à des délais déraisonnables, des charges de travail ingérables ou d'autres types de comportements qui rendent la situation professionnelle difficile pour la victime ;

- le harcèlement dirigé contre la personne en tant que telle, qui peut se manifester sous forme de remarques offensantes, de taquineries excessives, de commérages et de rumeurs, d'isolement social et d'exclusion.

Ces types de comportements peuvent être courants et vécus par la plupart des individus sur le lieu de travail à titre occasionnel. Lorsqu'il s'agit d'un épisode

isolé, qui se produit dans un climat social positif, de tels actes peuvent même se révéler inoffensifs. Pour qu'il y ait harcèlement, il faut bien sûr que les actes jugés indésirables par la personne qui en fait l'objet soient répétitifs.

Il est très difficile d'établir un degré : le harcèlement moral peut se manifester par des agressions aussi bien verbales que physiques, mais aussi par des actes plus subtils.

L'agresseur fait appel à des techniques de harcèlement qui sont toujours les mêmes : mise à l'isolement, dévalorisation, disqualification, mépris, création d'un climat d'incertitude sur l'avenir dans l'entreprise, réunions discrètes ou même secrètes de « clans ». Il mobilise ses alliés pour qu'ils se comportent de la même manière, en échange de promesses d'avancement ou au nom de la conception d'une entreprise mise en danger par la fusion et les nouveaux arrivants.

Tout cela est organisé et planifié : l'objectif des agresseurs est de ne pas pouvoir être identifié, de créer grâce à leurs alliés des dispositifs permettant de susciter des comportements dont on sait qu'ils sont insupportables pour les victimes désignées. Rien ne s'imite mieux et plus facilement que les agressions, surtout dans les moments où elles sont valorisées par les mécanismes de pouvoir. Les victimes sont fragilisées, commettent des fautes qui viennent ensuite justifier l'attitude des agresseurs (« manque d'adaptation »). Un agresseur qui réussit disparaît totalement derrière son crime et convainc la victime elle-même que tout est de sa faute et que son problème n'est qu'une énième manifestation de sa faiblesse.

□ CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ

Le harcèlement a des conséquences sur l'emploi, la carrière, les conditions de travail et bien évidemment la santé du salarié.

Il peut produire chez ses victimes de graves réactions émotionnelles telles que la peur, l'anxiété, l'impuissance et le traumatisme. Il entraîne une altération de la perception de l'environnement de travail qui, aux yeux des victimes, apparaît comme un lieu de menace, de danger, d'insécurité et de remise en question, ce qui peut conduire à des troubles psychosomatiques tels que stress (chronique), dépression, perte d'amour-propre, culpabilité, phobies, troubles du sommeil, troubles digestifs et TMS. Sont également courants chez les victimes de harcèlement moral les troubles de stress post-traumatique, semblables à ceux consécutifs à d'autres expériences traumatisantes, comme un sinistre ou une agression. La vulnérabilité des personnes dépend généralement du contexte mais aussi de la personnalité de celles-ci. Il est difficile de mesurer les effets d'actes répétés de violence psychologique sur une victime potentielle.

Venir travailler devient très vite un supplice. La consultation d'un médecin pour obtenir un arrêt de travail se révèle la manière la plus simple de s'en sortir, au moins à court terme. Un cercle vicieux s'installe et il est de plus en plus difficile pour la victime de reprendre le travail.

Ces symptômes peuvent persister pendant des années après les incidents.

I.2. LES CAUSES DES SOUFFRANCES PSYCHIQUES AU TRAVAIL

Les sources du stress, appelées également « stressors », sont multiples : ce sont toutes les contraintes que l'on rencontre dans la vie. Certaines sont évitables, d'autres pas. Certaines vont engendrer des dépassements de la capacité d'adaptation pour quelques individus à un moment donné :

- Contraintes physiques : *le froid, la faim, la pollution, la malnutrition, le bruit, l'éclairage, les odeurs...*
- Contraintes biologiques : *les maladies, l'alimentation, la toxicomanie...*
- Contraintes psychologiques : *conflits conjugaux, deuils, contrariétés dans les relations avec les autres, responsabilités excessives ou insuffisantes...*
- Contraintes sociales : *celles de la vie moderne et de la société industrielle entraînant, par exemple, la monotonie et la répétitivité dans le travail, la perte d'emploi...*

Cette catégorie est celle qui intervient bien sûr en priorité dans les souffrances psychiques au travail.

Dans le cadre du travail, le stress dans ses répercussions positives peut apporter une identité, le respect de soi, le soutien social et la récompense matérielle. C'est ce qui est susceptible de se produire lorsque les exigences professionnelles sont optimales - et non maximales -, lorsque les travailleurs jouissent d'un degré normal d'autonomie et lorsque le « climat » de l'entreprise est sympathique et favorable. Dans ce cas, le travail peut être l'un des facteurs de bonne santé les plus importants de la vie.

En revanche, si les conditions de travail présentent les caractéristiques inverses, elles sont susceptibles d'être créatrices de stress et – à longue échéance en tout cas- de provoquer des problèmes de santé, d'en accélérer le cours ou d'en déclencher les symptômes.

I. 2.1. LES FACTEURS DE STRESS LIÉS AU TRAVAIL

Le contexte et le contenu du travail ont fortement évolués et augmentés les exigences d'adaptation auxquelles les travailleurs sont soumis. Le développement de ces nouveaux modèles et pratiques de travail est susceptible de faire apparaître des risques supplémentaires et imprévisibles pour les travailleurs et les organisations (ou d'aggraver certains risques existants) et ainsi avoir des implications pour la santé et la sécurité au travail.

Il faut ajouter à ceux-ci les effets du vieillissement de la population active en Europe (qui compte moins de jeunes travailleurs et une proportion croissante de travailleurs âgés).

Également, et de toute évidence, le contexte économique général : l'insécurité de l'emploi, les faillites et soubresauts de la bourse représentant une source majeure d'inquiétude pour les travailleurs.

1- NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL

□ ÉVOLUTION GÉNÉRALE

La production est passée de la production industrielle à une production plus orientée vers le service. La concurrence, devenue internationale, s'est avivée. Cette intensité concurrentielle impose la chasse aux coûts cachés, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements par un aménagement du temps et la recherche de flexibilité. Les organisations sont plus décentralisées et font souvent appel à des méthodes de production à flux tendus.

Parallèlement, beaucoup a été fait pour humaniser le travail et améliorer la situation des salariés : fin du Taylorisme (qui réduisait à l'état de machine), autonomie, enrichissement des tâches, polyvalence, 35 heures... et cela a constitué à la fois un immense progrès pour les travailleurs qui y ont gagné une plus grande liberté, elle-même source d'épanouissement, d'autonomie, de valorisation, d'enrichissement des tâches, de dignité, d'intérêt pour leur job ; et un piège redoutable !

□ NIVEAU D'EXIGENCE

Les nouvelles organisations étant basées sur la responsabilité individuelle et la remise en question permanente, à partir des années 80, et surtout 90, faire son travail ne suffisait plus. Progressivement s'est installé un culte du dépassement dont les effets pervers ne se sont pas fait attendre : course effrénée à la

performance individuelle, spectaculaire intensification du travail et terrible accroissement de responsabilités pour beaucoup.

Dans « La fatigue d'être soi », le sociologue Alain Ehrenberg explique comment, dans notre société, la peur de ne pas être à la hauteur, de ne pas parvenir à réaliser les performances que l'on attend de vous génère les dépressions modernes. Avec les nouvelles organisations du travail, le salarié, censé être plus libre, devient le gérant de sa propre productivité, intériorisant jusqu'à la hantise la nécessité d'être à la hauteur, se jugeant, jusqu'au désespoir, responsable de ce qui lui arrive. Ainsi un salarié déprimé n'a peut-être été le souffre-douleur de personne mais, et si son bourreau à lui est cette nouvelle forme d'organisation du travail, ou plutôt l'absence d'organisation qui caractérise les formes modernes de management ?

Avant on donnait des ordres au travailleur (« tu dois faire cela »), maintenant on lui donne des objectifs (« débrouilles-toi pour obtenir tel résultat ») sans pour autant toujours lui donner les moyens de les réaliser. Devenu « autonome », il est parfois comme un commando solitaire perdu dans la jungle qui doit gagner un lieu par ses propres moyens. Il a des objectifs à réaliser, mais ce n'est pas lui qui les a fixés. Pourtant, s'il échoue, le « mauvais », ce sera lui.

Sa tâche s'est fortement diversifiée mais aussi complexifiée. Désormais, le cadre grâce au « management par projets », participe à cinq, six, sept chantiers dans l'entreprise. De même, l'ouvrier attelé à sa chaîne, a vu ses tâches « enrichies ». En plus de sa mission traditionnelle (fabrication d'une pièce par exemple), il doit veiller à la qualité, donc au respect des normes, à la « traçabilité » de la pièce en question, à l'entretien de sa machine. D'ailleurs, sa dénomination a changée pour celle d'« opérateur ». Mais plus question désormais pour lui d'agir mécaniquement en pensant à autre chose : ses bras sont à la tâche, mais aussi ses yeux, sa tête et sa mémoire !

De la caissière au cadre, dans toutes les entreprises entraînées dans une folle course à la rentabilité et à la compétitivité mondiale, chacun doit aller de plus en plus vite (56 % des salariés européens sont soumis à des cadences élevées, note la Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, ce qui représente 8% de plus qu'il y a dix ans). Le résultat est que le sentiment du travail bien fait s'amenuise, chaque réussite amène des objectifs plus élevés et... plus stressants.

De plus, on a mis en place ces niveaux d'exigence de plus en plus élevés dans les entreprises sans mieux exposer aux employés ce qu'on attend d'eux.

Le salarié d'aujourd'hui doit donc avoir des nerfs d'acier : autonome, il doit aller vite et il lui faut également faire face au changement constant.

□ **CHANGEMENT CONSTANT ET RÉORGANISATIONS**

Le manque de visibilité sur la stratégie de l'entreprise et les conséquences des restructurations sont des facteurs majeurs de stress lié au travail.

Le changement peut résulter du grand jeu de Monopoly auquel se livrent les nouveaux maîtres du monde, les dirigeants de ces quelques entreprises mondialisées, en évolution constante : rachats, ventes, fusions, rachats, ventes, fusions... Beaucoup d'entreprises connaissent des bouleversements accélérés que l'on ne prend pas la peine d'expliquer au fur et à mesure (par exemple dans des groupes comme Vivendi, il ne se passe pas un jour sans qu'on annonce une réorganisation, un rachat, une fusion, une absorption...)

Or, les salariés ne sont pas contre le changement mais ils déplorent en revanche que celui-ci ne se fasse pas toujours dans le respect d'eux-mêmes et de leur travail. Par ailleurs, on ne parle plus vraiment de travail, mais plutôt de politique du groupe, réorganisation, baisse d'effectifs...

Certes, c'est une qualité essentielle du salarié moderne que de savoir « s'adapter ». C'est une chose d'être mobile, flexible ; s'en est une autre de voir arriver trois fois de nouveaux actionnaires en deux ans, de subir sans cesse restructurations, fusions, acquisitions (certains salariés ne savent même plus qui est le propriétaire de leur entreprise !). Car, fondamentalement, l'être humain n'est pas programmé pour vivre dans un univers mouvant qui changerait en permanence. Un de ses premiers soucis, c'est de structurer son environnement pour qu'il soit stable... Le changement est d'autant plus stressant qu'il est imprévisible, ni annoncé, ni expliqué donc n'a aucun sens.

L'incertitude quant à l'avenir est ce qui est le plus difficile à vivre, l'incertitude prolongée est le facteur pathogène.

L'histoire collective vécue au travail peut aussi être source de souffrance : par exemple dans des situations qui confrontent à la peur ou à l'injustice sociale, les gens doivent mettre en place des stratégies de défense, qui sont indispensables pour continuer à travailler, mais qui ne sont pas sans risques pour le psychisme. Or quand un atelier ou un site ferme, tout ce qui donnait sens à ces pratiques s'effondre. Un sentiment de culpabilité peut en découler et les conflits non résolus du passé revenir et empêcher d'investir sur l'étape suivante. Il y a bien sûr les salariés victimes de plans sociaux, qui peuvent se sentir trahis, détruits dans leur identité même car le poste, le service qui avait produit, dans lequel ils se sont investis pendant plusieurs années est supprimé.

Mais même les restructurations sans pertes d'emploi sont pathogènes, comme l'ont indiqué de nombreux médecins du travail, car ce n'est pas la restructuration en soi qui fait souffrir, mais la façon dont on la mène. Heureusement, toutes les restructurations ne sont pas douloureuses. Ce sont celles qui paraissent aberrantes ou immorales qui risquent de porter atteinte à la santé physique et mentale des salariés. La difficulté peut être accentuée par une communication « langue de bois » ou, pire, manipulatrice et mensongère. Il est donc important que les salariés concernés puissent situer la restructuration par rapport à leur

travail et cela passe par une information authentique et honnête (des formules telles que « c'est la guerre économique, il faut restructurer sinon on meurt » visent seulement à terroriser et ne permettent pas de délibérer). Pour qu'une restructuration soit acceptée et ne porte pas à conséquence, il faut reconnaître les points de vue différents car le conflit (jusqu'à un certain stade) et la discussion sont vitaux et normaux. S'ils ne peuvent avoir cours, dans une confrontation verbale, c'est la violence qui prend la place de la parole.

□ CHARGE ET RYTHME DE TRAVAIL

La surcharge de travail et le niveau élevé de pression par rapport au temps imparti pour l'effectuer arrivent largement en tête lorsque l'on parle des facteurs de stress.

Une enquête réalisée par le syndicat CFE-CGC (Octobre 2002) auprès de 1 311 adhérents montrent des chiffres alarmants : pas moins de 75 % des cadres déclarent avoir un sentiment de stress et cela s'accompagne dans 68 % des cas de symptômes physiques ou psychiques. La principale cause dénoncée : la surcharge de travail. Un quart des sondés affirme subir des semaines de travail de plus de 50 heures et 69 % estiment que les objectifs qu'on leur assigne ne sont pas réalistes.

La charge de travail concerne aussi le manque ou la quantité de travail insuffisante (tandis que les uns croulent sous la tâche, d'autres n'ont rien à faire) qui sont tout aussi mal vécus.

Dans les entreprises où l'on a appliqué les 35 heures sans embaucher, il faut faire la même chose en moins de temps. Il y a une totale inadéquation entre la quantité de travail demandé et le nombre de personnes.

Concernant la réduction du temps de travail, huit cadres sur dix considèrent qu'elle va avoir un effet positif sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (car 70% des jeunes cadres préfèrent gagner moins d'argent et avoir plus de temps libre). Mais un cadre sur deux estime encore sa charge de travail excessive et, alors que près de huit cadres sur dix bénéficient aujourd'hui de la réduction du temps de travail, seulement 22 % d'entre eux déclarent travailler moins. La mise en place de la RTT peut en effet s'accompagner de deux mouvements contradictoires : une réduction du nombre de jours de travail conjointement à une intensification du temps passé au travail. La mise en place des 35 heures a donc été une occasion d'intensification du travail quotidien, notamment pour les cadres. En définissant leur temps de travail à partir du forfait jour, la loi sur les 35 heures ne pose plus de limite à la durée de travail hebdomadaire.

La perception de la charge de travail est cependant une notion complexe qui se mesure à partir d'éléments factuels mais aussi de données plus subjectives. Il faut tenir compte de l'organisation de l'entreprise mais également celle de son environnement, de ses clients et fournisseurs car la moitié des cadres estiment leur charge de travail excessive en permanence et l'expliquent par une carence

d'organisation (trop de missions en même temps), une organisation inadaptée, des restructuration, fusion, réorganisation, lourdeur et complexité administratives. Ils estiment de plus travailler souvent dans l'urgence du fait de leur fonction mais aussi de leur environnement professionnel. Enfin, le manque d'effectifs explique la surcharge de travail pour plus de 40 % des cadres. Le lien entre la RTT et la création d'emplois est en effet très marginal.

Pour les salariés en contact direct avec la clientèle, la pression du client ou de l'administré est venu s'ajouter à celle des chefs. Les sous-traitants sont soumis à de fortes pressions et à des délais de livraison serrés pour respecter les délais de production eux-mêmes limités de leurs clients.

Or, il y a bien sûr un lien direct entre traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soin et les troubles liés au stress. Car manquer de temps pour bien faire son travail est pathogène. Ainsi, pour un nombre non négligeable de salariés, cela a contribué à la dégradation des conditions de travail.

Beaucoup souhaiterait avoir plus de contrôle sur le rythme de travail et subissent travail posté, plannings inflexibles, horaires de travail imprévisibles, longues heures de travail ou travail effectué en dehors des heures normales.

2- PLACE ET ÉVOLUTION AU SEIN DE L'ORGANISATION

□ RÔLE

La compréhension de son propre rôle au sein de l'organisation du travail par le travailleur est primordiale et pourtant source de mécontentement car elle est jugée insuffisante. Cela amène de l'imprécision quant à la définition des responsabilités et crée de l'ambiguïté et des conflits.

Concernant la conception de tâches, le manque de variété ou des cycles de travail court, un travail fragmenté ou insignifiant, la sous-utilisation des compétences peuvent amener très rapidement un désintérêt pour sa mission et son rôle. Cela peut engendrer aussi une diminution des connaissances et compétences disponibles au sein de l'entreprise. D'ailleurs, un grand nombre de travailleurs se sentent menacés : les connaissances étant très vite dépassées, il serait de plus en plus nécessaire de mettre leurs compétences à jour ce qui n'est pas toujours réalisé.

Il peut y avoir aussi une sous-sollicitation de l'intelligence qui entraîne une véritable souffrance mentale.

□ FORMATION

L'apprentissage tout au long de la vie et l'acquisition de nouvelles qualifications sont deux éléments importants, non seulement dans le cadre de son emploi, mais également pour son attractivité sur le marché du travail afin de faire face à l'évolution de l'organisation du travail et aux risques d'un environnement de plus en plus changeant.

Or « l'employabilité », qui est un élément fort de sécurité sur le marché du travail, n'est pas assez développée au sein des entreprises et le manque de formation, son insuffisance ou son inadaptabilité sont identifiés depuis longtemps comme une source de mécontentement.

□ **PLAN DE CARRIÈRE**

L'équité est une des attentes des salariés. Elle est représentée par le ratio entre rétribution (de l'entreprise) et contribution (du salarié). Ce ratio est comparé avec celui d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

La stagnation et l'incertitude dans la carrière, le manque de clarté sur les perspectives d'évolution, la promotion insuffisante ou excessive, un salaire bas rarement revalorisé, l'insécurité professionnelle générale, sont des facteurs cités couramment.

Les récompenses jugées insuffisantes par rapport à l'effort fourni, sources de tensions, passent par les aspects matériels (salaire, prime, stock options...) mais également par une valeur sociale du travail et sa reconnaissance.

□ **RECONNAISSANCE**

C'est un facteur clé de motivation dans l'entreprise et le défaut de reconnaissance est une des plaintes relatives au vécu du travail les plus fréquemment exprimées, que ce soit dans le secret d'une démarche psychothérapeutique ou d'une consultation médicale, à l'occasion de recherches ou d'interventions menées en milieu du travail, dans la clameur des conflits sociaux ou dans l'intimité de la sphère privée. Cette blessure, ce manque sont à l'origine d'une démotivation sans contrepartie, de trajectoires professionnelles contournées, d'ébranlement identitaire. Quand les personnes n'ont pas de reconnaissance, elles ne vont pas bien et souffrent.

Selon la hiérarchie des besoins décrite par Abraham Maslow en 1943 à l'aide de sa fameuse pyramide, chaque individu, après avoir satisfait les besoins de base - besoins physiques, sécurité, appartenance et estime de soi - s'attache à sa propre réalisation. Celle-ci ne peut être atteinte qu'à travers un travail approprié. Les médecins du travail savent bien que la reconnaissance est un élément fondamental de la construction identitaire des personnes.

Actuellement, la reconnaissance concerne plutôt soit :

- L'atteinte des résultats (individuellement ou collectivement) au travers de systèmes d'intéressement, c'est à dire la reconnaissance que l'on doit à chaque individu impliqué avec sérieux dans son travail ;
- La valorisation d'idées ou d'initiatives, c'est à dire la reconnaissance, à titre exceptionnel, que l'on veut témoigner à quelqu'un dont la contribution dépasse de façon significative le périmètre de sa mission (les concours et trophées valorisant les meilleurs idées sont en général bien connues des entreprises).

Les attentes des salariés en matière de reconnaissance sont nombreuses.

D'après les enquêtes effectuées, il semble que les salariés recherchent d'abord ce qui donne de l'intérêt au travail, les considérations quant aux conditions matérielles étant secondaires (la prime est souvent perçue comme un dû, et on parvient à oublier très vite son caractère exceptionnel). Mais il faut être prudent dans l'interprétation car cela dépend si ces dernières sont déjà globalement satisfaisantes ou non.

Il est clair qu'en matière de rémunération, si le « combien » importe toujours, le « pourquoi » et le « comment » ajouteraient de la satisfaction : il faut se préoccuper aussi de donner du sens au travail pour une plus grande participation et implication à la définition de celui-ci (explications données sur le fonctionnement général d'un système, sur les conditions d'obtention d'une prime - relation exprimée avec la performance - et la façon de distribuer cette prime - annonce lors d'un entretien ou versement automatique -).

C'est aussi une façon de signifier que tout passe par la relation et que celle-ci est déterminante. Car les salariés souhaitent prendre une part active dans l'élaboration de leur travail en proposant des idées et en en discutant avec leurs responsables mais ils attendent aussi que leur travail soit d'abord valorisé, puis reconnu tant de façon informelle que par des mécanismes d'appréciation.

La reconnaissance des « efforts » (liés à un déménagement, la mise en place d'une nouvelle organisation...), c'est à dire spontanée, est laissée au libre arbitre des managers qui ne l'appliquent pas souvent. Et c'est cette reconnaissance là qui est concernée lorsque l'on parle d'un manque. Or, la reconnaissance spontanée est très importante parce qu'elle constitue le signe immédiat et visible que quelqu'un a remarqué cet effort supplémentaire. L'enjeu est double car, on l'oublie trop souvent, c'est par sa capacité à reconnaître que l'encadrant sera à son tour reconnu par ses collaborateurs. De plus, la reconnaissance formelle connaîtra un meilleur succès si la reconnaissance spontanée est déjà encouragée et vivante dans l'entreprise.

Mais reconnaître, c'est d'abord connaître, qui est la première forme de reconnaissance que l'on doit aux personnes. Connaître dans le cadre du travail suppose de connaître la réalité de la tâche des travailleurs au quotidien et cela renvoie à la question du débat entre le travail prescrit et le travail réel : le travail prescrit, est, par exemple, un ordre, un objectif, une procédure alors que le

travail réel, est la succession de tâches prévues et imprévues pour arriver à ce résultat, les difficultés grandes et petites rencontrées. Et les hiérarchies sont souvent « à cent lieues » de connaître ces détails, qui n'en sont pourtant pas pour l'intéressé.

Il est également utile de distinguer deux types de reconnaissance : la reconnaissance de la hiérarchie et celle des pairs. La hiérarchie reconnaît l'utilité du travail pour un client externe ou interne. En revanche, les seuls à reconnaître la qualité, la « beauté » d'un travail, ce sont les pairs. Cette reconnaissance-là est primordiale.

Au-delà du besoin d'être reconnu et justement évalué, intervient le besoin d'expression de sa créativité. L'enjeu final de la participation est la quête d'identité, l'estime de soi. D'après Christophe Dejours (Psychiatre, psychanalyste et directeur du Laboratoire de Psychologie du travail) : « l'expérience clinique nous apprend que fondamentalement le sujet ne veut pas rester simple exécutant et attend de l'organisation du travail qu'elle lui offre une possibilité de contribution, et non pas seulement une rétribution » Ainsi, ce qui est naturel et spontané est bien plutôt la mobilisation de l'intelligence pratique alors que flânerie, paresse, défaillance et désinvestissement sont plutôt le résultat d'un processus de désorganisation lié aux effets délétères de l'utopie taylorienne. Dès que le corps reçoit une sollicitation, l'intelligence créative investit la situation sans délais et les gens bien portants éprouvent un véritable besoin d'exercer leur intelligence. La contrepartie de cette propriété, c'est que la sous-utilisation du potentiel de créativité est une source fondamentale de souffrance, de déstabilisation de l'économie psychosomatique voire de décompensation et de maladie.

Dans les systèmes de reconnaissance, la composante monétaire laisse de plus en plus perplexe les spécialistes de la question. Vite oubliée, elle est considérée comme acquise et entraîne un certain dépit quand elle n'est pas renouvelée. Fort de ce constat, les entreprises préfèrent de plus en plus organiser des événements à la marge du touristique, du sport et du professionnel comme la visite d'un site ou d'un salon professionnel à l'étranger, initiation à un sport ou baptêmes sportifs, parcours en forêt.... Autant d'événements qui constituent une occasion de souder l'esprit d'équipe et de découvrir ses collègues sous un autre jour.

□ **CONTRÔLE ET LIBERTÉ DÉCISIONNELLE**

Ces dernières années, la tendance générale a plutôt été de passer progressivement du stade d'opérateurs qui produisent et laissent leur cerveau au vestiaire à celle d'opérateurs qui participent à la décision. Mais, malgré une plus grande autonomie, les salariés évoquent leur participation insuffisante, leur manque de contrôle et de maîtrise sur leur travail.

D'une manière plus générale, la vitesse de l'évolution et la complexité de l'organisation du travail peuvent donner le sentiment d'une perte de contrôle sur sa vie personnelle ou sur son emploi (« rien n'est permanent »).

3- RELATIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

□ RELATIONS CONTRACTUELLES

Toutes les mutations dans les modèles d'emploi - la nécessité impérative d'une plus grande flexibilité dans le travail (par exemple pour faire face à des pointes de demande), la réduction des effectifs directement employés (compressions de personnel), l'externalisation, la délocalisation de la production, la sous-traitance, la mondialisation et les changements qui en découlent - ont exercé une forte influence sur les types de contrats utilisés par les entreprises. Ceux-ci prennent donc aujourd'hui de nouvelles formes.

De nombreuses sociétés limitent leurs activités au sein de l'entreprise aux fonctions principales tandis que les fonctions accessoires sont externalisées, ce qui a entraîné le recours à une multitude de fournisseurs et de sous-traitants. Les organisations opèrent et travaillent entre elles selon des modalités plus complexes et moins stables. Les contrats de travail et les descriptions de poste sont caractérisés par une moins grande stabilité.

On observe une augmentation de l'activité non salariée, la distinction entre salariés et non salariés semblant aller en s'atténuant. Il y a donc une diminution du nombre de contrats permanents ou CDI et une augmentation du nombre de CDD, les entreprises ayant de plus en plus recours à des contrats à court terme, des employés temporaires, des free-lances ou des indépendants. Elles font également plus souvent appel à des travailleurs à temps partiel qui ne cesse d'augmenter, en majorité des femmes (en 2000, plus d'un quart de l'ensemble des employés de l'Union Européenne travaillait moins de 25 heures par semaine, et plus de 40% de l'ensemble des femmes au travail).

Les employés sous contrat permanent ou à durée indéterminée doivent généralement faire face à de plus grandes exigences dans le cadre de leur emploi (notamment les formations répétitives de personnel non-permanent et la non accumulation d'expérience de ceux-ci).

Les employés sous contrats à court terme ou temporaires doivent de plus en plus souvent faire preuve de flexibilité face à la multiplicité des tâches qui leurs sont confiées avec souvent une formation réduite et axée sur le court terme. Ils se voient attribuer des tâches moins spécialisées et ont moins de contrôle sur

leur emploi, leurs horaires de travail, moins de perspective de carrière et risquent en outre (et dans une certaine mesure les travailleurs à temps partiel) d'être moins bien informés des dangers éventuels et de ne pas avoir autant l'occasion d'apprendre à les évaluer.

Si la plupart des emplois sont encore sous le bénéfice de contrats permanents ou à durée indéterminée, cette évolution renforce bien sûr le climat d'incertitude et la précarité du travail.

□ RELATIONS INTERPERSONNELLES AU TRAVAIL

Les relations cordiales que les employés entretiennent entre eux et une bonne « ambiance » au sein de l'entreprise sont primordiales et indispensables pour l'équilibre et l'épanouissement de chacun. Le salarié doit pouvoir compter sur le soutien de ses collègues et de son encadrement.

Or, le climat est loin d'être idyllique : forte charge émotionnelle, concurrence exacerbée entre collègues, communications agressives, isolement social ou physique, mauvais rapports avec les supérieurs, conflits, manque de soutien des pairs ou de l'encadrement, génèrent une souffrance très importante, sans parler des intimidations, de la violence ou du harcèlement.

Les structures collectives d'autan - atelier, syndicat, équipe - sont beaucoup moins stables et donc moins protectrices (le taux de syndicalisation en France oscille entre 7 et 9 %) et la pression plus forte sur les individus eux-mêmes, de plus en plus dangereusement isolés. Il en va du travail comme dans le reste de la vie : solitude et absence de lien social peuvent conduire à la souffrance.

Des problèmes se rencontrent de plus en plus au niveau de l'encadrement. Les cadres ont couramment des difficultés à imposer leur autorité car on leur demande justement de ne pas imposer mais de chercher à harmoniser les conflits entre salariés et de stimuler leur équipe si possible de manière ludique.

La France a une culture très technicienne. Une grande partie des formations humaines pratiquées par les entreprises privilégie une approche technique (logiciels de gestion, outils de management). Les entreprises envoient leurs cadres dans un stage de management de trois jours et croient les avoir formés mais c'est notablement insuffisant : pour donner à des cadres une aptitude à l'animation d'équipe et à la psychologie, il faut des formations bien plus longues relevant de politiques à long terme de développement des compétences et de gestion des relations humaines.

La notion même de management a évolué : les personnes d'une équipe sont devenues des « collaborateurs » dont la marge d'autonomie et de prise d'initiative sont largement encouragées. Mais la consigne « soyez autonomes » peut aussi être une façon déguisée de se débarrasser de ces problèmes d'animation et de commandement.

Ce manque crée de mauvaises relations entre les échelons hiérarchiques et le sentiment pour bon nombre d'employés d'un manque d'encadrement approprié et de soutien, notamment pour la résolution des problèmes. De plus, beaucoup d'entreprises adoptent des organisations qui tendent à réduire les échelons hiérarchiques ce qui accentue encore la tendance.

D'après un sondage Ifop pour l'Institut de l'Entreprise (10/01/2002), 71 % des cadres interrogés estiment que la manière dont ils sont gérés n'est pas clairement expliquée.

Mais le problème est complexe et notamment pour les cadres. Beaucoup revendiquent de l'autonomie et de l'initiative. Mais quand on leur propose la responsabilité d'un service ou d'une équipe, on les voit souvent reculer. Cela veut dire que leur demande, en fait, vise autre chose : ce qu'ils attendent, c'est de la variété dans le travail, des perspectives de carrière et du développement personnel. Vouloir être responsable signifie surtout pour eux qu'ils ne veulent pas être embêtés. Ils veulent à la fois l'autonomie et la sécurité : que le patron leur fiche la paix... mais qu'il soit toujours là quand ils ont besoin de lui.

□ **RELATIONS VIE PRIVÉE – TRAVAIL**

La difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle est un facteur indéniable de stress : les exigences sont souvent contradictoires, la flexibilité limitée. A cela s'ajoute le sentiment hautement culpabilisant de ne pas prendre suffisamment soin de sa petite famille.

L'exigence de performance et de résultats, l'aménagement du temps de travail et les technologies de l'information (téléphone mobile, Internet, ordinateur portable...) ont tendance à abolir les frontières entre le bureau et la maison. Tout cela conduit au concept du salarié disponible « quand on en a besoin » et non plus seulement lorsqu'il se trouve dans le cadre de son travail.

□ **COMMUNICATION**

Il n'est pas nouveau de constater l'importance majeure d'une communication claire, constante, sérieuse et sincère au sein de l'entreprise. L'absence, la limitation ou la mauvaise communication sont des facteurs majeurs de stress et notamment lorsqu'ils concernent les évolutions de l'organisation du travail – la définition des objectifs organisationnels et leur planification.

□ **CULTURE D'ENTREPRISE**

On observe une émergence de problèmes d'éthique (ou du moins ils sont exposés aujourd'hui). Le terme « éthique » prend deux formes :

- Les salariés, et en particulier les cadres, subissent des conflits intérieurs d'ordre moral et se plaignent de devoir réaliser des tâches en contradiction avec leur éthique : ils vivent par exemple difficilement le fait que leur employeur les oblige à diffuser de fausses informations (on l'a vu récemment avec les scandales boursiers et les données chiffrées erronées).
- Les pratiques « douteuses » telles que le recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou non-augmentation non justifiées...

La culture se définit aussi par l'atmosphère qui règne au sein d'une entreprise, son approche par rapport aux problèmes de stress et de harcèlement par exemple.

4- MILIEU ET ÉQUIPEMENT DE TRAVAIL

Beaucoup de stress est provoqué par des nuisances diverses (bruit, température, exposition...), l'exposition à des risques physiques (produits chimiques dangereux...), la fiabilité insuffisante de l'équipement et des moyens (entretien, réparation...), de mauvaises conditions ergonomiques.

Concernant l'utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le lieu de travail, leur maîtrise est trop souvent considérée comme allant de soi, en mettant les personnes en situation d'apprendre « sur le tas » (il est vrai que pour certaines PME, l'achat d'un logiciel ne peut être renchéri par celui de la formation). Par ailleurs, le marketing de la micro-informatique a développé l'idée que l'utilisation de ces outils est à la portée de tout le monde. Enfin, les dirigeants estiment que beaucoup de salariés ont un ordinateur et Internet chez eux, et qu'ils s'auto-forment. Or ce n'est pas le cas de tout le monde et reconnaître que l'on ne maîtrise pas un outil peut être interprété et ressenti comme de l'incompétence.

5- UNE AUTRE IDÉE DU BONHEUR

Et si le sentiment répandu de malaise au travail venait aussi de ce que la représentation du bien-être au travail a changé ? Il en va peut-être du bien-être au travail comme du bonheur. Plus les conditions de vie sont bonnes, et plus les gens ont conscience de leur éventuel malheur. Dans un contexte de progrès

social, d'amélioration des conditions de travail pour le plus grand nombre, le niveau d'exigence est sans doute plus grand.

Le sentiment de malaise, voire les souffrances, peuvent également être liés à l'amélioration du niveau d'éducation, qui inévitablement crée des attentes plus fortes. A niveaux d'études égaux, les jobs ne sont plus les mêmes que jadis. Il y a quarante ans, un simple bachelier devenait cadre, avec un emploi solide. Aujourd'hui, il se trouve employé dans une chaîne d'hypermarchés, avec un poste peu assuré.

Enfin, l'allongement de la durée des études peut jouer un rôle. Plus on entre tard sur le marché de l'emploi, plus on recherche de bonnes conditions de travail. Le jeune de 22 ans avec un bac+2 a une idée plus précise de ce qu'est pour lui le bonheur au travail que le gamin qu'on plaçait autrefois en apprentissage à 14 ans.

I.2.2. LES FACTEURS DÉCLENCHANTS DU HARCÈLEMENT MORAL

Il est très difficile de décrire les facteurs qui déclenchent réellement le harcèlement moral : « Sous ces mots, les salariés mettent tous types de désagréments, sans être nécessairement victimes de harcèlement au sens strict du terme. Les malaises liés au travail sont difficiles à nommer » (« Le harcèlement moral » de Marie-France Hirigoyen).

Cependant on peut citer quelques facteurs de risque :

- ✓ Une culture organisationnelle qui passe sous silence ce type de comportement ou ne le reconnaît pas comme un problème ;
- ✓ Un changement soudain d'organisation du travail ;
- ✓ Un emploi précaire ;
- ✓ Des mauvais rapports entre le personnel et la hiérarchie ;
- ✓ Un faible niveau de satisfaction de la direction ;
- ✓ Des mauvais rapports entre collègues ;
- ✓ Un niveau d'exigence de travail excessif ;
- ✓ Des défaillances au niveau de la politique de gestion du personnel et un manque de valeurs communes ;
- ✓ Une augmentation générale du niveau de stress au travail ;
- ✓ De la confusion et des conflits dans les responsabilités hiérarchiques.

En outre, le harcèlement moral peut s'intensifier en raison de facteurs individuels et/ou contextuels, tels que la discrimination, l'intolérance, des problèmes individuels, l'usage de drogues ou d'alcool.

En fait, le harcèlement moral est une petite partie émergée de l'iceberg. Avec la montée des pressions, le groupe a tendance à rechercher un responsable, à désigner un « bouc émissaire ». Il y a un climat délétère dans l'entreprise.

On observe que le harcèlement moral est plus particulièrement fréquent dans les emplois caractérisés par un haut niveau d'exigence et un faible degré d'autonomie individuelle, ce qui se traduit par une forte anxiété.

I.3. LES CONSÉQUENCES DES SOUFFRANCES PSYCHIQUES AU TRAVAIL

Les souffrances psychiques ont des effets conséquents sur la santé : santé des individus et santé économique des entreprises.

Le stress professionnel est un vrai fléau et considéré actuellement comme le prochain lourd tribut qu'aura à payer la société ; ou comme ni plus ni moins que le mal du XXIème Siècle !

Le stress au travail est à la fois un sujet de préoccupation et un défi important, non seulement en raison de ses effets sur la santé des travailleurs eux-mêmes, mais également en raison des coûts réels occasionnés, de l'impact économique sur les sociétés, ainsi que des coûts sociaux supportés par les pays. Il représenterait un préjudice de plus de 20 milliards d'Euros par an, en frais de santé, perte de temps de travail et productivité.

D'après une enquête européenne sur les conditions de travail, le stress affecterait 28 % des travailleurs européens, soit environ 40 millions de personnes, et occupe, après les douleurs dorsales, la deuxième place parmi les problèmes les plus communs de santé liés au travail (*enquête 2000, Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, Luxembourg 2001*).

Si 61 % des français jugent leur mode de vie soumis au stress, 85 % des cadres s'y sentent régulièrement confrontés. Et 86 % pensent qu'il a plutôt tendance à augmenter (sondage CSA-Capital réalisé en Avril 2001).

Ces maux touchent n'importe quelle entreprise, quelque soit son secteur, son activité et sa taille ; ainsi que l'ensemble de la population active - ouvriers, cadres, salariés du public ou du privé, associations -. Cependant, certains groupes sont plus exposés à un environnement stressant, qu'il soit professionnel ou non, et donc particulièrement vulnérables au stress : les jeunes travailleurs, les travailleurs d'un certain âge, les immigrés, les handicapés et les travailleurs

temporaires appartiennent à cette catégorie. Peuvent y être ajoutées les femmes qui, lorsqu'elles occupent un emploi, doivent concilier vie professionnelle et domestique.

I.3.1. IMPACT SUR LES ENTREPRISES

1- TAUX ÉLEVÉS D'ABSENTÉISME ET DE ROTATION DU PERSONNEL

Des conditions de travail stressantes entraînent une augmentation des absences des salariés ; une personne stressée risquant plus qu'une autre d'être malade voire d'être victime d'accident.

Plusieurs études européennes démontrent qu'environ 30 % des absences sont dues au stress. Cela se traduit par une perte de plusieurs millions de journées de travail difficilement évaluables (pour la totalité des problèmes de santé liés au travail, environ 600 millions de journées de travail sont perdues chaque année au sein de l'UE). Et les absences représentent un coût pour les entreprises comme pour la collectivité. Entre 1998 et 2001, le montant des indemnités journalières versées par la Sécurité Sociale a augmenté de 30 %.

Quant au turn-over, il est un bon indicateur des conditions de travail dans une entreprise. Il suit bien entendu la courbe ascendante de l'absentéisme non seulement parce qu'il faut remplacer les salariés malades mais également parce en toute logique bon nombre de travailleurs, lorsqu'ils sont confrontés à des exigences trop stressantes, cherchent à améliorer leurs conditions de travail en postulant ailleurs.

2- DÉMOTIVATION

Le manque d'enthousiasme des salariés soumis au stress chronique est évident. Le bien-être social, le tissu relationnel peuvent en être affectés. L'implication physique ou mentale est inexistante ou faible, ce qui réduit considérablement le sentiment d'appartenance essentiel à la bonne marche d'une entreprise. Cela peut se traduire également par le faible respect des horaires et des erreurs (pouvant provoquer des accidents).

Cela peut engendrer ce que l'on appelle le « Présentéisme », c'est à dire que les travailleurs ont l'impression que l'on attend d'eux qu'ils soient présents à certains moments, même si c'est pour faire de la « figuration » et qu'ils ne sont pas productifs.

3- FAIBLE PERFORMANCE

Les souffrances psychiques entraînent des perturbations tout à fait considérables sur le plan de la productivité, de la créativité, de l'innovation et de la compétitivité. Il peut y avoir, en combinaison avec d'autres facteurs comme la charge de travail, une insuffisance de résultat ou de la qualité des produits ou des services.

Dans un environnement aussi compétitif, internationalisé et mouvant, certaines entreprises peuvent ne pas y survivre (comme les start-up par exemple).

4- DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ET DE FIDÉLISATION

Un turn-over important et une démotivation conséquente entraînent bien sûr des difficultés de recrutement et de fidélisation.

Les jeunes cadres représentent la catégorie qui sera la plus difficile à recruter dans les années à venir, ceci étant accentué par le déséquilibre démographique [En 2020, les plus de soixante ans seront plus nombreux que les moins de 20 ans en France... cela donne une situation explosive que certains n'hésitent pas à qualifier, par analogie avec la forme de la pyramide des âges, de « champignon atomique » !]

Selon l'APEC, à partir de 2004, le scénario prévu laisse craindre une pénurie moyenne de 40 000 cadres par an, secteurs privé et public confondus. Cette période va voir 755 000 cadres partir en retraite – les fameux « baby-boomers »- pour le seul secteur privé (soit 200 000 de plus que lors de la décennie précédente). Inversement, le nombre de jeunes diplômés sortant du système éducatif va connaître une baisse, alors que 625 000 nouveaux postes de cadre devraient être créés. La cible des jeunes cadres internationaux sera donc vivement recherchée dans les dix prochaines années [une étude de l'UE prévoit que l'immigration nécessaire pour stabiliser le ratio actifs/retraités, devrait être de 10 millions de personnes d'ici 2015 et atteindrait 20 millions en 2050] et ce déséquilibre majeur va conduire les entreprises à se livrer à une compétition acharnée pour attirer les meilleurs talents indispensables à leur survie et à leur développement.

Il s'avère donc urgent dès aujourd'hui pour elles de multiplier les actions pour attirer et fidéliser les jeunes cadres avec, notamment en interne, la constitution d'un vivier de candidats, parmi les salariés les plus aptes à endosser ce nouveau rôle et possédant une bonne connaissance de l'entreprise et de ses « savoir-faire ». Et ceci, à l'heure où les jeunes cadres expriment de nouvelles attentes. Car les préoccupations liées au salaire n'arrivent plus en tête de leurs exigences. L'intérêt pour le travail, la reconnaissance, la réduction du temps de travail, l'équilibre vie privée-vie professionnelle et la notion de bien-être sont jugés plus importants.

5- CONSÉQUENCES PROPRES AU HARCÈLEMENT MORAL

Le harcèlement moral peut entraîner d'autres conséquences, telles que l'isolement social, des problèmes familiaux et financiers dus aux absences au travail ou au licenciement. Il a bien sûr également un coût pour l'entreprise, du fait de l'augmentation de l'absentéisme, de la rotation de personnel qu'il entraîne, ainsi que par la réduction de l'efficacité et de la productivité qu'il génère. Un coût, non seulement pour les victimes, mais également pour les autres salariés qui souffrent du mauvais climat psychosocial qui règne au sein du milieu de travail, ce qui engendre de l'insatisfaction. Les effets du harcèlement moral peuvent également se révéler coûteux sur le plan juridique.

I.3.2. UNE MOBILISATION PLUS IMPORTANTE

C'est un sujet qui devient de plus en plus d'actualité et de nombreuses enquêtes, études, recherches ont été lancées.

- L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a, en effet, lancé, le 2 juillet dernier, une campagne à l'échelle de l'Union.
- Le thème 2002 de la Semaine européenne de la sécurité et de la santé au travail a été le stress d'origine professionnelle et les problèmes psychosociaux, à travers le thème générique « Travailler sans stress ». Elle a permis de faire le point sur les avancées en terme de recherche, d'études et de prévention au sein de l'UE et de confronter les différentes pratiques d'entreprises européennes.
- Confrontés quotidiennement à la souffrance des salariés, les médecins du travail cherchent à sensibiliser les entreprises sur ce problème, comme ils l'ont fait lors du 27^{ème} Congrès de médecine du travail (qui s'est tenu à Grenoble en juin 2002). Ils estiment en effet que les entreprises ont à faire avec un « nouveau risque professionnel ». De plus, d'après les résultats d'études épidémiologiques, il semble que ce risque pourrait avoir des effets irréversibles car les sujets ne retrouvent pas forcément leur état de santé psychique initial. En fait, les médecins se trouvent face aux mêmes réactions que quand ils ont commencé à parler des TMS il y a 20 ans : le problème était nié, car il faut du temps pour faire émerger les vérités scientifiques et changer les mentalités.

LA RECHERCHE

Au cours des trente dernières années, la recherche sur le stress a connu un développement rapide et nombre de causes et de conséquences du stress lié au travail ont déjà été identifiées.

Les changements constants qui s'opèrent dans les modèles de travail et dans la population active mettent en évidence la nécessité de replacer la gestion du stress lié au travail dans un contexte plus large en relation avec d'autres problèmes tels que les inégalités sociales, la discrimination, la violence et le harcèlement sur le lieu de travail, en prenant en compte la féminisation de la population active et la diversité croissante de cette dernière en termes d'âge, de handicap et d'origine ethnique. Cette approche intégrée est essentielle pour définir une stratégie globale permettant de lutter efficacement. C'est l'un des défis que doivent relever les chercheurs, les dirigeants d'entreprise, les travailleurs et les décideurs politiques dans l'UE.

Pour ce, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (Organisation de l'UE) a défini des nouvelles priorités pour le programme de recherche. Le thème principal privilégié est la gestion du stress et son évaluation, et non la nature fondamentale du stress.

Les efforts devront se concentrer sur :

- les interventions dans le cadre de la gestion du stress au niveau organisationnel (une vision trop étroite a d'ailleurs souvent été adoptée en ce qui concerne l'identification des éléments constitutifs de la gestion du stress et l'on s'est trop concentré sur l'action de « soigner ou guérir » la personne) ;
- En ce qui concerne la personne, la nécessité d'acquérir davantage d'informations sur sa capacité d'adaptation ;
- La nécessité de replacer le stress au travail dans un contexte plus large en lien avec des problèmes tels que les inégalités sociales, la diversité sociale, l'âge, le sexe, le handicap et l'origine ethnique, constitue un autre domaine d'investigation.

I.3.2. UN SUJET ENCORE TABOU EN ENTREPRISE

Les souffrances psychiques, et plus particulièrement le stress, ont encore un long chemin à parcourir avant de devenir un risque « naturel » de l'entreprise.

Le sujet n'est que rarement abordé et s'il l'est, il demeure confiné dans le secret des dialogues entre salariés et services de santé du travail ou représentants du personnel. Devant leurs responsables hiérarchiques ou ceux des Ressources Humaines, les salariés préfèrent encore garder le silence, en partie à cause de l'opacité développée et la mauvaise volonté affichée,

Les responsables d'entreprises et responsables RH, quant à eux, ne communiquent pas sur ce problème et beaucoup d'entre eux se sentent d'ailleurs assez impuissants face à la réalité du phénomène.

Cependant, on peut estimer que les connaissances sont d'ores et déjà suffisantes pour étayer des actions permettant de traduire ces connaissances en pratiques. Diagnostiquer, pour ensuite ne pas traiter et encore moins prévenir, est aussi vain que stérile. La priorité doit être désormais de développer et d'expérimenter des méthodes pour appliquer la somme des connaissances existantes aux situations « concrètes » et aux milieux de travail et aux organisations de toutes tailles et structures, dans tous les secteurs économiques.

Et c'est aux responsables Ressources Humaines de le faire, en s'appuyant sur une volonté ferme de la Direction.

Selon une étude réalisée par le cabinet de conseil en ressources humaines Cubiks portant sur 459 salariés d'entreprises internationales de toute taille, 80 % des répondants estiment, sans surprise, que la gestion du stress relève de la fonction RH. A ce titre, le verdict des salariés français est clair : aussi 80 % d'entre eux jugent que ce syndrome n'est pas pris en compte par les entreprises. D'après cette même étude, 75 % des salariés estiment que se plaindre du stress pourrait nuire fortement à leur carrière, voire tirer un trait sur elle.