

## NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE ET ATTENTES MORALES DES SALARIÉS : L'EXPÉRIENCE FRANÇAISE<sup>1</sup>

### NEW FORMS OF GOVERNANCE AND MORAL TRAITS IN WORKERS: THE FRENCH EXPERIENCE

Marie-France Mialon<sup>2</sup>

**Résumé:** L'article propose de retrouver le débat essentiel sur la place de l'Homme dans le processus de production dans une perspective historique et philosophique. Le problème de recherche tient sur la hiérarchie entre le produit et la personne qui a œuvré à la production et interroge sur l'équilibre entre les intérêts des producteurs et ceux qui ont investi dans l'entreprise de production et qui souhaitent en retirer un maximum de bénéfice financier. Cette discussion est importante car le nombre de suicides, de dépressions, de maladies professionnelles liées au stress au travail ont augmenté pendant ces dernières années. Une politique de participation des salariés aux capitaux et aux résultats ne suffit pas pour mettre l'Homme au centre de l'entreprise. C'est donc important de rappeler que le salarié/producteur doit être associé aux décisions qui le concernent pour qu'il adhère au projet de l'entreprise. Afin de accomplir son objectif, l'article d'abord expose les modes de participation financière appliqués dans les entreprises françaises depuis 50 ans (I), et en suite traite des modes actuels de prise en compte des risques psychosociaux dans les entreprises les plus sensibles aux problèmes générés par le stress au travail et au souci de considération de leurs salariés (II).

**Mots-clés:** gouvernance de l'entreprise; maladies professionnelles; participation financière; place des salariés dans le processus de production.

---

Artigo recebido em 22 de junho de 2015

<sup>1</sup> Intervention (actualisée à 2015) de Madame Marie-France MIALON, au VIIIème Colloque Organisé par la Fondation Marco Biagi (Modena, Italie) mars 2010 sur le thème des nouvelles formes de gouvernance de l'entreprise

<sup>2</sup> Maître de Conférences Honoraire à L'Université de Paris II Panthéon Assas, France.

**Abstract:** This article debates about the role of workers in the production process using a historical and philosophical perspective. It studies the hierarchy between the product and the person who worked on the production and examines the balance between the interests of producers and those who invested in the production company and wish to obtain maximum financial benefit. This discussion is important because of the number of suicides, depression, occupational diseases related to stress at work have increased in recent years. A policy of employee participation in the companies results is not enough to put the individual at the companies' center. The employee/producer must be involved in decisions to him in order to adhere to the company's project. To achieve its objective, the paper outlines the financial participation of employees in French companies for the last 50 years (I), and subsequently studies how companies deals with psychosocial risks caused by stress at work (II).

**Key-words:** company governance; professional diseases; financial participation; role of workers in production process.

### ***Avant-propos***

*En mai 2015, plusieurs députés du Parti Socialiste Français ont déposé cinq amendements au projet de Loi sur le Dialogue Social, reprenant dans ses grandes lignes une proposition de résolution déposée au Sénat en décembre 2014 (mais non retenu par la commission sénatoriale des lois) en vue de faire reconnaître la qualification de maladie professionnelle aux cas avérés de «stress professionnel». La procédure de vote bloqué choisie en juin 2015 par le gouvernement pour obtenir un vote global de la loi pourrait être favorable au succès de ces amendements, dont la portée immédiate doit cependant être relativisée.*

*Il faut surtout retenir de ces amendements le fait que les députés ont demandé au gouvernement de s'engager à remettre en septembre 2015 un rapport au Parlement sur la possibilité d'intégrer les affections psychiques aux tableaux des maladies professionnelles ; de préparer les grandes lignes des futurs tableaux dédiés spécialement aux cas de stress au travail : description des troubles en fonction des activités susceptibles de les provoquer, modes de preuve du lien entre les troubles et le travail , rôle de l'inspection et de la médecine du travail, mode de financement uniquement patronal en fonction des taux de fréquence et gravité dans l'entreprise.*

*La qualification «maladie professionnelle» permettrait aussi d'inciter les partenaires sociaux à engager une négociation en vue d'organiser une prévention efficace du «burn out » dans les entreprises y compris de petite taille.*

*Les professionnels de la santé au travail estimant qu'environ 25% des salariés cadres et non cadres seront concernés au cours de leur carrière, et que les employeurs sont tout autant concernés, on peut considérer raisonnablement que cette démarche initiée au printemps 2015 constituera une étape importante de la reconnaissance des risques psycho sociaux comme maladies professionnelles dans le système français de protection sociale.*

## **Introduction**

Quelle que soit la modernité du débat actuel sur les formes de gouvernance les plus adaptées aux besoins de l'entreprise dans le contexte d'un nouveau siècle qui a vu se développer de manière exponentielle de nouveaux modes de production, des formes nouvelles d'organisation du travail, il paraît indispensable de replacer ce débat qui est à la fois économique, social, juridique mais aussi moral dans une perspective historique et philosophique.

Au fond, nous retrouvons le débat essentiel sur la place de l'Homme dans le processus de production quand on se pose aujourd'hui la question du mode de gouvernance. Nous posons le problème de la hiérarchie entre le produit et la personne qui a œuvré à la production. Nous nous interrogeons sur l'équilibre entre les intérêts des producteurs et ceux qui ont investi dans l'entreprise de production et qui souhaitent en retirer un maximum de bénéfice financier. Vieux débat auquel des réponses ont déjà été données par tous ceux qui considèrent que l'entreprise n'est pas seulement un centre de production où travaillent les salariés subordonnés, une source de profit financier pour les seuls investisseurs, mais que c'est d'abord une communauté d'intérêts qu'il convient d'harmoniser dans le souci de ce que l'on appelle le Bien commun.

En France, le débat sur la gouvernance de l'entreprise s'est d'abord développé à la fin du XIXème siècle dans les cercles de réflexion économique d'inspiration saint-simonienne, puis a été repris dans les milieux universitaires sous l'influence du personnalisme du philosophe Emmanuel Mounier, sans oublier l'influence de la doctrine sociale de l'Église et la pratique des grands patrons chrétiens dans d'importants secteurs de l'industrie et des services.

Pour en faire la synthèse je dirai que l'ensemble de ces réflexions converge vers l'idée que la Personne étant au centre de la Société, l'élément humain doit être au centre de l'Entreprise.

C'est semble-t-il ce que trop de dirigeants d'entreprises ont aujourd'hui oublié ou volontairement écarté au risque d'en subir les conséquences sur leurs propres profits.

Qu'avons-nous fait? Pourquoi les salariés se sentent-ils assez mal comme producteurs pour que certains en ressentent un tel mal être que le nombre de suicides, de dépressions, de maladies professionnelles liées au stress au travail, ait tant augmenté ces dernières années?

Si l'on regarde l'exemple français, des solutions ont été adoptées pour reconnaître la place et le rôle des salariés/producteurs en développant une politique de participation aux capital et aux résultats afin d'en faire des salariés/producteurs/associés.

L'argent comme solution au mal-être. Il n'a pas empêché la vague de suicides chez FranceTélécom où il existe une vraie politique de participation. L'argent ne suffit pas pour mettre l'Homme au centre de l'entreprise quand celle-ci s'est déshumanisée au fil des transformations technologiques, a éclaté géographiquement, et où les salariés ne connaissent même pas le nom de ceux qui décident de leurs conditions de travail.

Sans rejeter tout ce qui a été bien fait en matière de participation financière, il me paraît essentiel de rappeler que le salarié/producteur doit être associé aux décisions qui le concernent pour qu'il adhère au projet de l'entreprise. Remettre la Personne au cœur de l'Entreprise dans le souci du Bien commun paraît relever de l'urgence!

Après avoir exposé et critiqué les modes de participation financière appliqués dans les entreprises françaises depuis 50 ans (I), je traiterai plus longuement des modes actuels de prise en compte des risques psychosociaux dans les entreprises les plus sensibles aux problèmes générés par le stress au travail et au souci de considération de leurs salariés (II).

## **I. Les politiques de participation financière, réponses inadéquates aux attentes morales des salariés**

On peut être surpris du nombre et de la diversité des modes de participation financière figurant dans la législation française. C'est un choix de politique sociale fait par les différents gouvernements depuis 1959, maintenu malgré leur diversité idéologique. On parle de cogestion à la française, de socialisme participatif, d'intéressement des salariés aux objectifs

économiques et à la stratégie de l'entreprise, par le biais direct et individualisé de la participation financière aux résultats, voire au capital de l'entreprise.

Si cette politique revêt bien des mérites et a un véritable intérêt financier pour les salariés permanents de l'entreprise, elle ne répond en rien aux attentes morales de l'ensemble des salariés.

Elle s'est donc révélée impuissante à endiguer leurs craintes, leur sentiment d'être considérés comme partie négligeable de l'entreprise ni à empêcher depuis près de dix ans la survenance des vagues de suicides et de dépressions dues au stress au travail.

### **1.1. Modes de participation aux bénéfices de l'entreprise**

Seules les grandes lignes du système français élaboré depuis 1959 seront décrites; on rappelle qu'il est jugé très utile et apprécié par les salariés auxquels chaque mode de participation financière apporte un revenu complémentaire non négligeable.

Plusieurs dispositifs légaux permettent de redistribuer aux salariés une part des bénéfices de l'entreprise: la participation des salariés aux résultats de l'entreprise est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés; l'intéressement et les plans d'épargne salariale sont facultatifs et peuvent être organisés dans toutes les entreprises par un accord collectif.

#### **1.1.1. La participation aux résultats constitue un dispositif légal de redistribution aux salariés des bénéfices qu'ils ont contribué à réaliser par leur travail.**

Principal mécanisme d'épargne salariale en raison de son caractère obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, réalisant un bénéfice net fiscal supérieur à 5% des capitaux propres de l'entreprise, elle permet aux salariés de se constituer une épargne grâce au blocage des sommes attribuées (art.L.3321-1 et s C.trav.) pendant une durée de cinq ans.

Toutefois, la loi du 3 décembre 2008 sur les revenus du travail a assoupli ce dispositif. Le salarié peut désormais choisir le versement immédiat de ses droits selon certaines conditions ou encore le débloqué anticipé pour des raisons personnelles ou familiales énumérées par le décret du 30 mars 2009 (art. R 3324-22 C.trav). Cependant, seuls les salariés ayant choisi l'indisponibilité totale peuvent être exonérés de cotisations sociales et d'impôt sur le revenu à la fois sur le capital et les intérêts versés.

Tous les salariés de l'entreprise en bénéficient, sous réserve d'une clause prévoyant une ancienneté de trois mois. En cas de rupture du contrat de travail, même pour faute grave ou lourde, ils reçoivent le solde de leur créance de participation ; ils peuvent aussi demander le transfert des sommes acquises dans le plan d'épargne d'entreprise de leur nouvel employeur (loi du 30 décembre 2006 sur la participation et l'actionnariat des salariés).

La participation peut résulter d'un accord collectif de groupe ou d'entreprise mais aussi d'un accord collectif de branche, depuis la loi de 2006. L'accord peut être négocié par l'employeur avec les syndicats représentatifs ou le comité d'entreprise; il peut aussi être proposé directement au personnel qui doit le ratifier par référendum à la majorité des 2/3.

L'accord détermine les modes de calcul, de répartition, ainsi que l'affectation et la gestion des sommes pendant la période de blocage. Un contrôle administratif est exercé par l'Inspection du travail.

### **1.1.2. L'intéressement est un système facultatif qui peut être mis en place dans toute entreprise dès lors qu'elle respecte ses obligations en matière de représentation du personnel**

Il est organisé par un accord collectif (art.L3312-1 et s C.trav.) négocié dans les mêmes conditions que celles énoncées pour la participation. L'accord est conclu pour une durée de trois ans, renouvelable par tacite reconduction pour la même durée. Il peut prendre deux formes.

L'intéressement aux résultats se rapproche de la participation aux résultats.

L'intéressement aux performances de l'entreprise utilise des critères tels que la productivité, la réalisation d'objectifs, l'augmentation du chiffre d'affaires, la diminution des pertes de l'entreprise, la diminution des accidents de travail. Ce type d'accord associe davantage le personnel au fonctionnement de l'entreprise et améliore la communication au sein de l'entreprise. Il paraît plus proche des demandes actuelles des salariés d'une meilleure prise en compte de leur place dans l'entreprise.

L'intéressement est une rémunération collective aléatoire, versée individuellement à tous les salariés sous réserve d'une clause prévoyant une ancienneté de trois mois, d'un plafond annuel de 20% des salaires bruts et d'un montant individuel de 17.310 € pour l'exercice 2010 (art.L 3314-8 al.1 et 2 C. trav.).

Les primes attribuées aux salariés sont immédiatement disponibles, elles sont exonérées de cotisations sociales; ils peuvent aussi choisir de les affecter à un plan d'épargne salariale afin de bénéficier d'une exonération d'impôt sur le revenu.

## **1.2. Modes de participation au capital de l'entreprise: l'actionnariat salarié**

Il s'agit d'abord des plans d'épargne salariale qui permettent aux salariés de l'entreprise, mais aussi aux anciens salariés partis en retraite, de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières dans des conditions sociales et fiscales avantageuses, par le versement volontaire d'une partie de leur rémunération annuelle (25% maximum), des droits et primes acquis au titre de la participation et de l'intéressement. Il s'agit ensuite des options de souscription ou d'achat d'actions et des distributions d'actions gratuites, sur une base individuelle, qui ouvrent une forme de participation directe des salariés au capital de l'entreprise dont ils deviennent alors à la fois salariés et associés.

### **1.2.1. Les plans d'épargne salariale**

Deux formules peuvent être retenues par l'employeur et faire l'objet d'un accord collectif d'entreprise qui en définit les modalités pratiques.

**Le plan d'épargne d'entreprise** a été rendu obligatoire par la loi de 2006 pour le développement de la participation et l'actionnariat salarié dans les entreprises ayant conclu un accord de participation après le 31 décembre 2006 (art.3323-2, et -3 C.trav.). Dans le cas contraire, le PEE est facultatif, mais il est fréquent d'y recourir en raison des avantages fiscaux pour le salarié. ( art.L.3332-1 C.trav.). Dans tous les cas, le PEE est négocié avec les représentants du personnel dans les mêmes conditions que les accords de participation, sous le contrôle administratif de l'inspection du travail.

La gestion du PEE et les formules de placement sont réglementées par la loi du 30 décembre 2006 qui a prévu une indisponibilité de cinq ans avec des cas de déblocage anticipé (art.L.3332-25 et R.3324-22 C.trav.).

**Le plan d'épargne collectif pour la retraite** (PERCO) sur les revenus du travail peut être mis en place comme les PEE, à l'initiative de l'entreprise ou par un accord collectif (art.L.3334-2 C.trav.) depuis la loi du 3 décembre 2008.

Les salariés sont informés de leurs droits grâce à un livret d'épargne salariale qui doit leur être remis au moment de l'embauche, et qui présente l'ensemble du dispositif d'épargne salariale dans l'entreprise (art. L.3341-6 et s C.trav.).

### **1.2.2. La souscription ou l'achat d'actions**

Elle constitue un mécanisme facultatif dans une société par actions, cotée ou non en Bourse, ouvert à tout ou partie des salariés. Les bénéficiaires peuvent souscrire ou acheter leurs propres titres au prix fixé au jour où l'option est consentie. Ils en retirent trois avantages qui leur sont réservés: un rabais de valeur du titre, et des plus-values d'acquisition et de cession. S'y ajoute un régime social et fiscal de faveur à condition de respecter un délai d'indisponibilité de quatre ans. Le dispositif est autorisé par une AGE de l'entreprise et mis en œuvre par le conseil d'administration ou le directoire; le comité d'entreprise est informé et consulté au titre de sa compétence générale en matière économique et de rémunération des salariés (art L.2323-27 et L.2323-6 C.trav.).

### **1.2.3. La distribution d'actions gratuites**

Elle est autorisée dans les seules sociétés par actions; une SARL ne peut pas en distribuer. La société peut décider de les attribuer à tout ou partie des salariés, selon les critères déterminés par le conseil d'administration ou le directoire, par exemple selon l'ancienneté dans l'entreprise, dans la limite de 10% du capital social.

Seules les actions distribuées collectivement peuvent être versées ensuite dans un plan d'épargne d'entreprise. Au terme de la période d'acquisition (deux ans) le salarié devient propriétaire des actions qui entrent dans son patrimoine ; toutefois, il ne peut les céder pendant une période de deux ans (sauf en cas de décès ou d'invalidité grave); il bénéficie comme dans le cas précédent d'un régime fiscal et social de faveur.

Au terme de cette longue énumération des différents mécanismes financiers constituant les régimes de participation et d'intéressement des salariés en droit social français, on peut constater combien le système construit en 50 ans est complexe mais aussi très ouvert. Objectivement, il répond aux attentes financières des salariés surtout dans les très grandes entreprises, mais aussi dans les entreprises de taille moyenne.



Toutefois, cette satisfaction financière n'a pas été suffisante, y compris dans de très grandes entreprises offrant toutes les formes légales et conventionnelles de participation et d'intéressement, pour répondre aux attentes morales des salariés et à leur besoin d'une éthique de la gouvernance de leur entreprise.

## **II. Une éthique de la gouvernance réponse adéquate aux attentes morales des salariés**

La survenance de suicides dans de très grandes entreprises françaises, événements fortement relayés par les médias, a eu un effet désastreux sur l'image des entreprises concernées car ils ont mis en relief le caractère inhumain, désincarné, quasi virtuel de leur mode de gestion des salariés pourtant bénéficiaires de politiques efficaces de participation.

Considérés par l'opinion, les pouvoirs publics, mais aussi par les tribunaux, comme responsables socialement et moralement de ces drames individuels, les dirigeants de Renault, France Télécom et le Pôle Emploi, ont commencé à s'interroger sur leurs causes et les moyens d'y remédier au plus vite, en tentant d'ajouter plus d'humain dans la gouvernance actuelle des entreprises.

Sous l'impulsion des pouvoirs publics, la discussion collective a été ouverte tant avec les salariés consultés individuellement que avec leurs représentants élus et syndicaux. D'intéressantes propositions ont déjà été faites afin de déboucher sur une nouvelle éthique de la gouvernance face à l'implosion des risques psycho sociaux (RPS) dans l'entreprise.

### **2.1. L'incidence du mal-être des salariés au travail et l'implosion des risques psycho sociaux dans les entreprises**

La survenance d'une vague de suicides chez FranceTélécom et au Pôle Emploi issu de la fusion entre Assedic et ANPE pendant l'année 2009 a ravivé l'émotion de l'opinion publique manifestée à la suite des suicides survenus au Technocentre de Renault en 2006. Ces événements ont suscité la réaction des partenaires sociaux et des pouvoirs publics, mais aussi celle des tribunaux appelés à déterminer si suicide et dépression étaient des accidents de travail et entraînaient de ce fait la responsabilité de l'employeur.

#### **2.1.1. Le phénomène n'est pas nouveau**

Pourtant il n'existe pas à ce jour d'enquête nationale; on dispose seulement depuis 2007 d'une étude sérieuse faite par les chercheurs de l'INRS.

Ce document fait état de l'inquiétude, dès la fin des années 90, des médecins du travail qui constatent la détérioration des indices de stress au travail. En 2003, une enquête régionale menée en Basse Normandie auprès de 55 médecins du travail révèle que 29% des salariés examinés lors des visites médicales de contrôle se plaignent de problèmes de santé liés aux conditions de travail; et que entre 1997 et 2001, sont survenus dans cette seule région, 107 cas de suicides et tentatives liés au travail, dont 43 ayant entraîné un décès ou un handicap grave.

Par ailleurs, de nombreuses études épidémiologiques connues des médecins du travail ont souligné le lien entre stress durable, dépression, puis suicide subséquent en particulier quand coexistent une forte pression psychologique et une absence de marge de manœuvre individuelle du salarié face aux conditions de travail qui lui sont imposées. Le phénomène de contagion existe réellement: si un collègue a eu recours au suicide, celui-ci apparaît comme la solution à ses propres difficultés, à son propre mal être au travail.

### **2.1.2. La question se pose: comment en vient-on à se suicider à cause du travail?**

Pour Christophe Dejour, professeur au CNAM, et Philippe Davezies, chercheur en médecine et santé du travail, auteurs d'ouvrages centrés sur ce sujet, le sentiment de souffrance au travail s'exprime de manière de plus en plus violente, concerne tout le monde, des ouvriers aux cadres, car personne n'est épargné par la pression.

C'est l'organisation même du travail qui est en cause avec la perte de repères collectifs qu'elle implique.

On constate en effet une certaine dilution des relations sociales entre salariés, d'où il résulte un sentiment de solitude; à l'absence de solidarité collective correspond la faiblesse d'un contrôle social préventif des suicides. En outre les salariés ne se reconnaissent plus dans les tâches qui leur sont demandées, faute d'explication claire sur la notion de travail bien fait, le salarié se sent dévalorisé et désorienté. La dépersonnalisation des lieux de travail entraîne aussi une perte de repères; la vogue des open space peut se révéler catastrophique pour les relations de travail. Les évaluations individuelles des performances ont aussi joué un rôle néfaste amenant de la concurrence supplémentaire entre salariés mais aussi de la méfiance, du stress, des coups bas; de nouvelles méthodes de management telles que l'absence apparente de hiérarchie manifestée par un tutoiement généralisé, les séminaires de «team building», le

management par l'affectif concomitant à la pression et la critique constante de la hiérarchie, le stress et la peur du licenciement qui en découlent ont fait des ravages psychologiques comme l'ont démontré les événements récents.

### **2.1.3. Les vagues de suicides intervenus en 2009 (France Télécom, Pôle Emploi)**

Si l'on s'en tient à cette période récente, les chiffres sont préoccupants, sachant qu'on ne connaît que les cas de suicides et de dépression au travail ayant été le plus médiatisés. Faute d'enquêtes régionales et nationale, il est difficile d'appréhender finement le phénomène, en particulier dans les entreprises de taille petite ou moyenne, et de bien distinguer entre les cas de suicide/dépression d'origine personnelle ou professionnelle. Des demandes de création d'un observatoire des suicides au travail ont été faites par des chercheurs, sans résultat à ce jour.

En 2009, l'accélération du nombre de suicides chez FranceTélécom, en particulier depuis juillet 2009 et au Pôle Emploi entre septembre/octobre 2009 interpelle l'opinion publique.

A **France Télécom**, une enquête diligentée par les directions régionales et rendue publique par la direction générale en septembre 2009 lors de la réunion du CHSCT fait état de 32 suicides en deux ans dont 17 recensés en 2009; d'une augmentation des visites médicales de 30% sur deux ans et de 50% sur cinq ans des arrêts-maladie liés aux conditions de travail. La direction refuse de faire état des arrêts maladie liés à des dépressions au nom du secret médical et du respect de la vie privée.

Pour les syndicats et les élus des Comités Hygiène et Sécurité du travail de France Télécom, la vague de suicides est directement liée à la réorganisation de l'entreprise. Depuis l'ouverture du capital en 1997 et la privatisation de l'entreprise, et face à un sureffectif d'environ 30.000 personnes, un plan de départs volontaires a porté sur 22.000 suppressions d'emplois et la direction a imposé le principe d'une mobilité tous les trois ans. De nombreuses mutations et réductions d'effectifs ont ainsi affecté toutes les catégories du personnel. Il en est résulté depuis plus de dix ans: perte de repères, sentiment d'un contrôle permanent, et inquiétudes quant à leur avenir, chez des salariés qui avant 1997 avaient un statut de fonctionnaire avec la sécurité de l'emploi et le sentiment d'effectuer une mission de service public.

Au **Pôle Emploi**, structure hybride résultant au 1<sup>er</sup> janvier 2009 de la fusion entre ANPE (service public de l'emploi) et ASSEDIC (institutions privées de l'assurance chômage) dont les personnels avaient des statuts et des missions complémentaires mais différents, un important malaise est rapidement signalé par les syndicats, en particulier chez les salariés les plus en contact avec les demandeurs d'emploi.

La direction ne reconnaît que deux suicides d'origine professionnelle survenus en 2009, et cinq tentatives de suicide sur les lieux de travail et ne tient pas compte des cas d'arrêt maladie liés à une dépression, en raison du secret médical. Les syndicats évoquent des chiffres trois fois supérieurs en intégrant les actes commis au domicile du salarié. L'inspection du travail n'est pas intervenue sur le cas de Pôle Emploi en raison de sa nature juridique particulière entre privé et public ; on peut le regretter.

A la suite des suicides survenus à l'automne 2009, une **enquête** est menée auprès des salariés dont les résultats ont été connus en Janvier 2010. Plus de la moitié des 47000 salariés y ont répondu.

Face à la charge supplémentaire de travail induite par l'augmentation en 2009 du nombre des chômeurs (90.000 dossiers de plus à gérer), les salariés considèrent que leur métier a changé (60%), qu'ils n'ont pas été bien préparés à cette évolution (40%), n'adhèrent pas au contenu de leurs nouvelles missions telle la vérification administrative des pièces du dossier (50%). Beaucoup se plaignent d'une dégradation de leurs conditions de travail due à la multiplication des agressions verbales voire physiques subies à l'occasion de leur mission. Appelés à être mobiles d'une unité de travail à l'autre, ils jugent leur formation insuffisante pour répondre aux attentes des chômeurs dont ils gèrent les dossiers et à celles de la direction dont les objectifs sont difficiles à tenir; au sentiment d'angoisse de mal faire et à un état dépressif subséquent, correspondrait un recours plus important aux psychotropes voire au suicide.

#### **2.1.4. La réponse judiciaire aux suicides et dépressions liés au stress au travail**

L'employeur étant tenu envers ses salariés d'une obligation générale de sécurité, il doit prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir la survenance de tout risque professionnel. Quand le stress au travail est un déclencheur d'accident ou de maladie, il peut être considéré comme un risque professionnel, et conduire de ce fait le juge à retenir la responsabilité sociale de l'employeur.

S'il n'est pas toujours aisé de rattacher les faits reprochés à l'employeur à la qualification d'accident du travail ou de maladie professionnelle, la jurisprudence a évolué sur ce point.

Ainsi, la Cour de Cassation a confirmé en **2003** (Cass.2è civ. 1<sup>er</sup> Juillet 2003, n°02-30.576) son interprétation extensive de la notion d'accident de travail, en retenant cette qualification pour une dépression nerveuse. En l'espèce, la dépression du salarié constatée médicalement est apparue dans les deux jours suivant un entretien d'évaluation au cours duquel le salarié cadre a appris sa rétrogradation comme agent de maîtrise. Le juge retient le lien avec le travail et la soudaineté de la lésion psychique: **il étend ainsi la notion de lésion corporelle, critère classique de l'accident de travail, aux troubles psychiques.**

Cette qualification a été également retenue pour le traumatisme psychologique subi par le directeur d'une agence bancaire menacé par un client armé (Cass.2è civ. 15 juin 2004, n° 02-31.194); pour l'accident vasculaire cérébral dont a été victime un salarié après un entretien préalable au licenciement, en raison du choc causé par la procédure (Cass.2è civ. 22 février 2007, n° 05-18.809).

Dans une autre affaire, les juges ont retenu que l'équilibre psychologique du salarié avait été altéré à la suite de la dégradation continue des relations de travail et du comportement de l'employeur; ils ont retenu la faute inexcusable aggravant la responsabilité de l'employeur qui aurait dû avoir conscience du danger auquel il avait exposé le salarié. Conditions matérielles et conditions psychologiques de travail sont donc analysées de la même manière par les juges.

Le stress ne constitue pas en soi un cas de harcèlement moral mais peut en être une manifestation; l'analyse judiciaire est plus exigeante: alléguer d'une mauvaise ambiance au travail ne suffit pas à caractériser la situation de stress professionnel (Cass.soc.23 novembre 2005, n° 04-41.649) ni de harcèlement.

La qualification juridique du suicide ou de la tentative de suicide au lieu de travail ou au domicile du salarié a été posée à nouveau aux juges après la vague de suicides intervenue au centre Technopole de Renault en 2006.

Le Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale de Nanterre a rendu très récemment son jugement (17 décembre 2009) pour l'un d'entre eux survenu en Octobre 2006. Les juges considèrent qu'il existe un lien entre le stress professionnel, la charge et les conditions de travail imposés aux salariés cadres et ingénieurs du Centre de production de Guyancourt. Ils retiennent la faute inexcusable de l'employeur «qui n'a pas pris les mesures nécessaires pour

préservé son salarié du risque qu'il encourait du fait de l'exercice de son activité professionnelle»; la société Renault aurait dû être consciente du danger auquel le salarié était exposé et n'a pas rempli en l'occurrence son obligation de sécurité. L'employeur a fait appel en Janvier 2010.

Compte tenu des nombreux suicides survenus en 2009 notamment à France Télécom et au Pôle Emploi, les juristes de droit social attendent avec beaucoup d'intérêt la suite judiciaire de ces procès qui vont sans doute se multiplier. En ce qui me concerne, je pense que la Cour de Cassation reprendra pour les suicides liés au stress professionnel la même analyse et les mêmes exigences de preuve que celle qu'elle a adoptée pour les cas de dépression.

## **2.2. Les réponses des partenaires sociaux et des pouvoirs publics pour remédier au développement des risques psychosociaux**

La question du stress au travail a suscité plusieurs accords collectifs au niveau communautaire et national. A la suite des vagues de suicide survenues dans leurs entreprises, les dirigeants se sont efforcés de répondre dans l'urgence à la détérioration de l'ambiance de travail.

Les pouvoirs publics se sont saisis de ce problème qui a fortement ému l'opinion publique, suscitant le débat dans et hors de l'entreprise. Ces réponses sont utiles mais ne sont pas suffisantes. L'implosion récente des risques psychosociaux conduit à s'interroger plus que jamais sur le rôle de l'éthique dans la gouvernance de l'entreprise.

### **2.2.1. Les accords collectifs applicables aux situations de stress professionnel et les modalités de leur mise en œuvre**

Les instruments juridiques existent au plan communautaire et national. Malgré leur mise en application dans les grandes entreprises ils ont pu apparaître comme une réponse dérisoire et insuffisante face à l'implosion des risques psychosociaux. Les entreprises concernées ont donc cherché à y apporter d'autres réponses.

**L'accord cadre européen du 8 octobre 2004** forme la base de toute négociation collective sur le stress au travail et ses incidences sur la détérioration des conditions et de l'ambiance de travail.

Il présente l'avantage de donner une définition globale de la notion de stress: «état qui s'accompagne de symptômes ou de dysfonctionnement physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables de combler un écart avec les exigences ou les attentes qui les concernent»

Cette définition paraît adéquate à rendre compte de la situation de stress. En effet, le plus souvent il se manifeste lors de conditions de travail dégradées: rythmes de travail accrus ou imprévisibles, faible emprise sur le contenu et la réalisation du travail, moyens insuffisants, surcharge de travail, perception d'un manque de soutien de la hiérarchie et d'un défaut de solidarité. On reconnaît ici les circonstances qui ont suscité les événements médiatisés de 2006/ 2009 et les éléments qui ont été utilisés par les juges pour justifier la condamnation des employeurs dans les procès récents.

Afin de transposer l'accord européen en droit français, une négociation a été ouverte en octobre 2007; elle a abouti à **un accord interprofessionnel du 2 juillet 2008, étendu par arrêté du 23 avril 2009.**

Bien qu'il existe déjà une abondante législation en matière de prévention des risques professionnels dont il est reconnu par les partenaires sociaux que les risques psychosociaux font partie, la prévention, l'évaluation et les mesures pour éviter le stress et ses incidences restaient assez sommaires; il était donc utile et nécessaire de compléter la législation française sur ce point.

L'accord français n'a pas seulement transposé l'accord communautaire, il l'a précisé et complété en ce qui concerne les mesures de prévention, d'information et de formation des salariés et du personnel d'encadrement.

Les objectifs affirmés par les négociateurs ont été clairement définis: développer la prise de conscience et la compréhension par tous les acteurs de l'entreprise de la question du stress au travail, introduire des clignotants sociaux afin d'éviter son développement, essayer de trouver des solutions adaptées aux entreprises et aux salariés concernés.

L'accord français de 2008 ajoute à la définition communautaire en se rapprochant de celle adoptée par l'Agence européenne sur la santé et la sécurité du travail: il y a stress en cas de déséquilibre entre la perception que la personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Cette définition permet d'individualiser davantage le ressenti de stress propre à chacun dans un contexte professionnel commun ; elle conduit à une appréciation plus fine des risques

encourus dans l'activité professionnelle et elle incite à un management plus personnalisé des salariés.

Parmi les indicateurs du stress les négociateurs ont retenu: un fort taux d'absentéisme notamment de courte durée mais répété; un niveau élevé de rotation du personnel en particulier fondé sur des démissions; des conflits personnels fréquents entre salariés; une augmentation significative des visites spontanées au service médical; et bien sûr un taux de fréquence plus élevé des accidents du travail et des suicides.

La **mise en application de ces principes** repose sur le dialogue entre employeur, service de santé au travail et représentants du personnel.

L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la santé physique et mentale des salariés (art.L.4121-1 à L.4121-5 C.trav.); il doit y associer les représentants du personnel à leur mise en œuvre et à défaut les salariés directement consultés.

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail doit jouer un rôle essentiel dans la prévention du stress. Il est chargé de procéder à l'analyse des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés ainsi que de leurs conditions de travail. Sa consultation est obligatoire en cas de modifications importantes des conditions de santé et sécurité. Depuis un arrêt de la Cour de cassation de 2007 (Cass.soc. 28 novembre 2007, n°06-21.964), le CHSCT doit être consulté sur un projet d'entretiens annuels d'évaluation, dès lors que ses modalités et enjeux sont de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail.

Le comité d'entreprise dispose d'une compétence générale en matière de prévention des risques (art.L.2323-27 C.trav.).

Les délégués du personnel disposent d'un droit d'alerte pour toute atteinte à la santé physique et mentale des salariés qui peuvent les informer. Ils saisissent l'employeur qui doit alors déclencher une enquête et prendre les dispositions nécessaires à remédier à cette situation; en cas de carence de l'employeur, le conseil de prud'hommes peut être saisi en référé par les représentants du personnel (art.L. 2313-2 C.trav.).

Le service de santé au travail et le médecin du travail ont également un rôle essentiel dans l'identification, la prévention du stress et l'évaluation des risques induits par les conditions de travail dans l'entreprise. Les services de santé peuvent avoir recours à des experts intervenants extérieurs, pour bénéficier d'un regard objectif sur l'amélioration des conditions de travail et la sécurité des salariés (art.R.4623-27 C.trav.). Par exemple ils peuvent faire appel à l'INRS qui propose depuis 2004, des outils de prévention et



d'appréhension du stress, des formations du personnel d'encadrement. Dans le même esprit, la Confédération Générale des Cadres a créé un «baromètre» outil de mesure et d'observation du stress depuis 1998, ainsi qu'un système d'écoute au service de ses adhérents en difficulté ou en souffrance morale dans leur entreprise. Ce sont des modèles utiles pour toutes les entreprises.

Dans l'Accord National Interprofessionnel de 2008 on retrouve également une liste indicative de moyens de lutter contre le stress, de mesures susceptibles de le prévenir, l'éliminer, au moins le réduire. Il peut s'agir par exemple de développer une communication sur les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque salarié à son poste; de donner à chacun la possibilité d'échanger sur son travail; de mettre en place une formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et notamment de l'encadrement pour anticiper l'apparition du stress individuel ou collectif.

La prévention et l'élimination du stress doivent passer par une analyse et observation continue de l'organisation et des processus de travail. Par exemple, les dépassements excessifs des horaires de travail et la mise sous pression systématiques sont-ils nécessaires? Les objectifs personnels et/ou de l'équipe sont-ils disproportionnés ou mal définis? Quel est le degré d'autonomie mais aussi de solitude des salariés? La communication doit être à la fois collective et personnalisée, tenir compte davantage des facteurs subjectifs, par exemple en s'efforçant de lever toute incertitude sur les perspectives de l'emploi et les changements de stratégie de l'entreprise.

L'ANI de Juillet 2008, aurait dû dès l'arrêté d'extension d'avril 2009 conduire à une négociation collective dans les branches et les entreprises. La survenance de la crise économique a sans nul doute ralenti le mouvement et malgré leur utilité les instruments de prévention des risques psychosociaux déjà mis en place n'ont pu suffire à éviter leur implosion. Les entreprises concernées ont donc commencé à mettre en place d'autres réponses dans l'urgence.

### **2.2.2. Les réactions des entreprises les plus concernées**

Une entreprise dans laquelle on peut se suicider perd de son image de façon considérable, au sein de la collectivité de travail, mais aussi dans la société tout entière à cause de la reprise médiatique des suicides sur les lieux de travail.

La stratégie habituelle de communication a été longtemps d'individualiser le suicide pour en diminuer l'impact sur l'entreprise, sans reconnaître les liens entre le suicide ou la dépression et le mode de fonctionnement de celle-ci. Les répliques suicidaires ont constitué de véritables signaux d'alarme pour qu'enfin les entreprises concernées acceptent de reconnaître l'existence d'un réel malaise collectif et d'une souffrance morale au travail à tous les échelons de la collectivité de travail.

D'après des informations recueillies au MEDEF, un certain nombre d'actions ont pourtant été engagées par quelques entreprises courant 2008 pour organiser une prévention des RPS: ouverture de lignes téléphoniques gratuites et sécurisées pour l'écoute anonyme des salariés ; mise en place d'observatoire du stress avec des indices d'insatisfaction des salariés comme autant de clignotants; nomination de médiateurs dans l'entreprise ou appel à des experts de l'écoute et la détection des risques de stress. L'objectif est d'anticiper et d'éviter la survenance de situations favorisant l'implosion des risques psychosociaux par une observation attentive de la collectivité de travail.

Depuis la fin de l'année 2009 des plans d'urgence ont été mis en place et des négociations ont été ouvertes avec les partenaires sociaux, dans les grandes entreprises touchées par la vague de suicides de leurs salariés.

Au Pôle emploi, déjà évoqué supra, un questionnaire sur le stress et les conditions de travail dont les résultats ont été publiés le 5 janvier 2010 doit servir de base à la discussion ouverte au même moment avec les syndicats.

Chez Renault, le contenu du plan d'urgence sociale a été communiqué le 14 janvier 2010. Il tient compte des résultats d'une enquête faite au Technopole de Guyancourt où avaient eu lieu la plupart des suicides entre 2006 et 2008, révélant que 30% des salariés souffraient de tension au travail. Le plan prévoit une limitation des horaires, en particulier pour les cadres, une formation des managers à la détection des risques psychosociaux, un contrat avec Pluridis, société spécialisée dans l'écoute et l'aide des salariés.

A FranceTélécom, la négociation d'un nouveau Pacte social est annoncée; elle porterait en particulier sur une remise en cause du principe de mobilité qui ne serait plus imposée tous les trois ans aux salariés mais discutée avec chacun d'entre eux. Elle comporterait un volet de formation des cadres à la prévention des risques psychosociaux.

Au vu de ces annonces on constate que les entreprises ont enfin tenu compte des évaluations économiques faites en particulier par la Fondation de Dublin sur l'impact du stress et sur son coût. Une entreprise ne fonctionne pas bien lorsque les salariés ne sont pas

satisfaits de leurs conditions de travail; s'ils sont en mauvaise santé physique et morale, stressés, déprimés, malades, et pratiquent l'absentéisme, cela a un impact évident sur la production donc sur la situation de l'entreprise face à la concurrence. L'entreprise doit aussi tenir compte du coût de la réparation à laquelle elle peut être condamnée par les tribunaux pour mise en danger de la vie d'autrui; sa responsabilité sociale peut lui coûter cher.

### **2.2.3. Les actions des pouvoirs publics**

Elles se déroulent en plusieurs étapes de **2007 à 2010**.

Après la première Conférence gouvernementale sur les conditions de travail du 4 octobre 2007, le ministre du Travail Xavier Bertrand a confié à Philippe Nasse, magistrat honoraire, et Patrick Légeron, psychiatre, la mission de réfléchir et faire des propositions au gouvernement sur la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.

Le rapport remis par ces experts le 12 mars 2008 définit le stress au travail comme le premier facteur de risque psychosocial et décrit les phénomènes de harcèlement et violence au travail. Il préconise une approche simultanée des aspects médicaux et sociaux de ces risques professionnels et formulent huit propositions d'actions, suggérant aussi que le suivi de leurs recommandations soit confié au Conseil d'orientation des conditions de travail dont la création a été décidée suite à la conférence de 2007.

Ce rapport a formé la base de la négociation de l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008, étendu en avril 2009. On en retrouve les principaux éléments d'une part pour l'identification, d'autre part pour les moyens évoqués plus haut (2.2.1) de lutter contre le stress au travail.

En juin 2008, lors de la deuxième Conférence sur les conditions de travail, le ministre du travail a annoncé le lancement d'une grande enquête nationale confiée à l'INSEE sur le stress au travail afin de mettre en place un indicateur global du stress, dont les résultats étaient espérés pour l'été 2009.

En octobre 2009, à l'occasion du Conseil d'Orientation sur les conditions de travail, un plan d'urgence pour la prévention du stress professionnel est annoncé ainsi que l'élaboration du plan santé au travail pour 2010-2014.

Les entreprises de plus de 1000 salariés sont invitées à engager une négociation sur la prévention du stress, sur la base de l'ANI de 2008, au plus tard le 1<sup>er</sup> février 2010.

A défaut d'accord, les partenaires sociaux devraient au moins aboutir à un diagnostic et un plan d'action.

Dans les PME et TPE, qui ne sont pas encore soumises à l'obligation de négocier, il est suggéré de développer des actions d'information sur les risques psychosociaux, des outils de diagnostic et des indicateurs d'actions, avec l'aide des experts de l'INRS, l'ANACT, et des services de santé au travail. Le seuil actuel des 1000 salariés pourrait d'ailleurs être abaissé pour étendre le champ de la négociation obligatoire.

Si aucune sanction financière n'est encore prévue, le ministère du Travail n'en exclut pas l'adoption au vu des résultats du bilan des négociations dans les grandes entreprises.

Deux types d'accords peuvent être conclus selon le degré de maturité du sujet dans l'entreprise.

Soit un accord sur le fond avec les organisations syndicales reprenant les grandes lignes de l'ANI et les adaptant à la réalité particulière de l'entreprise.

Soit un simple «accord de méthode» sur le traitement de la question des risques psychosociaux, portant sur la manière de conduire l'état des lieux sur le stress au travail; les conditions d'un éventuel recours à un intervenant extérieur; la formation préalable des acteurs (CHSCT, médecin du travail) et les modalités de concertation entre eux; la création d'un comité interne de pilotage et de suivi; le calendrier de la concertation.

Un véritable suivi informatique du déroulement des négociations est organisé par la Direction Générale du travail.

Amorce de sanction morale prenant l'opinion publique à témoin, la liste des entreprises n'ayant pas ouvert de négociation ou pas abouti, sera publiée à cette occasion, sur les sites Internet du Ministère du Travail à partir du 1<sup>er</sup> mars 2010, avec mise à jour mensuelle de l'évolution des négociations, communiquée par les entreprises sous le contrôle de la DGT.

Les entreprises peuvent consulter le site «travailler-mieux.gouv.fr» et se rapprocher de la cellule risques psychosociaux de la DGT [dgt.stress@travail.gouv.fr](mailto:dgt.stress@travail.gouv.fr).

Ces différentes interventions du Ministère du Travail, dont le rythme s'est accéléré depuis 2009, apparaissent comme le signe d'une ferme volonté politique d'accompagner les partenaires sociaux et d'aboutir à des engagements durables et partagés sur la prévention des risques psychosociaux et la promotion du Bien Être au travail.

Une commission de réflexion parlementaire sur le stress professionnel a été créée en 2009, à l'initiative de Jean François Coppe (UMPP). En septembre 2009, il a déjà été proposé par cette commission multipartite d'ajouter des indices de bien être au travail dans le bilan

social annuel de l'entreprise; et d'introduire plus d'enseignements relatifs à la gouvernance des entreprises et aux principes d'éthique managériale, dans la formation des étudiants en Ecoles d'ingénieurs et de commerce, afin de sensibiliser les dirigeants de demain à l'objectif de «travailler mieux pour mieux travailler ensemble».

La complémentarité des intervenants politiques et de l'Administration du travail permet d'espérer le prompt aboutissement des négociations en cours et l'efficacité sur le terrain de la lutte contre le stress professionnel.

## **Conclusion**

Comment ne pas s'interroger en conclusion sur la nécessité d'introduire un «indicateur du Bonheur» dans les entreprises, dans la continuité de la pensée d'Amartya Sen , prix Nobel d'économie en 1998, inventeur avec son collègue pakistanais Mahmud ul Haq de l'Indicateur du Développement Humain (IDH) utilisé par le PNUD pour mesurer les progrès et les reculs des États sur la voie de la croissance.

Il a remis en septembre 2009, au Président Sarkozy, un rapport coécrit avec Joseph Stiglitz et Jean-Paul Fitoussi, sur la mesure des performances économiques et du progrès social, qui contient douze recommandations pour mesurer la richesse d'un pays en tenant compte du bien-être des ménages et plus seulement de leurs revenus.

D'autres travaux publiés en 2009 par des experts en relations humaines poursuivent une démarche semblable dans l'analyse de la crise morale dont s'accompagne l'actuelle crise économique.

En décembre 2009, un groupe d'experts dirigé par Mme Kovess-Masféty, psychiatre et épidémiologiste, a rendu un rapport commandé par le Centre d'action stratégique du Secrétariat d'Etat chargé de la Prospective et du développement de l'activité numérique, à la suite de la vague de suicides au travail. Il constate que de nos jours les chefs d'entreprises et l'Etat redoutent plus l'implosion des risques psychosociaux que les mouvements de grève et les luttes syndicales.

Le rapport considère que l'entreprise face à la souffrance au travail ne peut se contenter d'y répondre par davantage de réponses financières qui ne correspondent plus qu'en partie aux attentes de leurs salariés; dans son intérêt économique qui est de plus et mieux produire pour affronter les défis d'une concurrence mondialisée, elle est appelée à prendre

aussi en considération le mieux vivre des salariés/producteurs et consommateurs dans et hors de l'entreprise.

Ces propos rappellent les motivations du Mouvement philanthropique manifestées très clairement en France après les événements de la commune de 1870/1871 et alors que le mouvement anarchiste se développait en Europe et aux États-Unis. Les entrepreneurs philanthropes du XIX<sup>ème</sup> siècle considéraient que toute action sociale en faveur de leurs salariés constituait une sorte d'assurance contre le risque révolutionnaire et qu'œuvrer en faveur du Bien Commun au sens augustinien du terme se confondait avec un souci de meilleure rentabilité de l'Entreprise.

Samuel Rouvillois, prêtre de la communauté Saint-Jean, auteur en 2009 de «L'Homme fragile», et consultant auprès du MEDEF comme spécialiste de l'éthique managériale, tire quant à lui les enseignements de la crise économique sous un angle spirituel. Il considère la crise actuelle comme le révélateur de l'aliénation croissante de l'individu à l'économie, et d'une perte de sa dignité dans le contexte d'une organisation du travail qui fait passer la rentabilité de l'entreprise avant la valorisation de ses acteurs. Il préconise dans une Charte du Bien-Être au travail remise au Ministère du travail, de définir les conditions d'un travail authentiquement humain, dans la relation avec autrui, dans la lisibilité de ce que l'on fait, dans une certaine responsabilisation et autonomie. La finalité de l'entreprise n'est pas seulement économique et sa rentabilité, si elle est nécessaire pour sa survie, donc le maintien des emplois et le versement des salaires, ne saurait être sa seule finalité sociale.

Finalement, on revient à ce qui fait le fondement d'une éthique de la gouvernance trop oubliée des dirigeants actuels: remettre l'homme au centre de l'entreprise et lui faire confiance. Le pacte social qui fonde l'entreprise doit revisiter les notions d'identité collective, de solidarité sociale, de partage des intérêts entre propriétaires et producteurs, et reconnaître l'investissement humain comme un indispensable moteur de la réussite économique, en quelque sorte diriger l'entreprise dans le souci du Bien commun de la communauté d'intérêts qu'elle représente et répondre ainsi davantage aux attentes morales des salariés. En poursuivant une telle démarche, on peut espérer que de plus nombreux dirigeants pourront ainsi passer d'une éthique de conviction, le discours sur les valeurs de l'entreprise, à la mise en œuvre pratique de l'éthique de gouvernance.

## **Bibliographie**

Dossiers et publications de l'INRS (Institut National de recherche et sécurité pour la prévention des accidents du travail et maladies professionnelles)