

Introduction

« Dans la plupart des cultures, on est coupable d'être victime. »

BORIS CYRULNIK

« Il n'y a pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir. »

ALBERT CAMUS, LE MYTHE DE SISYPHE

L'identification de la souffrance au travail en tant que telle remonte aux années 1990.

Intervenant dans ce domaine depuis plus de 20 ans, je m'inquiétais du déni dans les organisations de la réalité des risques psychosociaux. J'espérais une évolution positive en termes de prise de conscience et d'actions.

Des analyses, des constats, des législations spécifiques, des outils de mesure ont été élaborés au fil des ans. Le champ des « risques psychosociaux », venu remplacer celui de la « souffrance au travail » trop inquiétant, a vu sa terminologie quasi détrônée par les termes plus « sympathiques » de « qualité de vie au travail » et même de « bonheur » ou « bien-être » dans l'entreprise, ce dernier étant considéré comme un facteur de performance individuelle et collective.

D'ailleurs il n'a jamais autant été question de management attentif et empathique, mais on peut s'interroger sur la constante augmentation des RPS en lien, bien sûr, avec l'évolution du travail, le développement des technologies que certains commencent à remettre en cause, la compétition pour survivre économiquement,

la pandémie de Covid-19 maintenant derrière nous... Cependant, le monde reste complexe, instable, insécure.

En 2018, 30 000 cas de burnout étaient recensés, 4 000 infarctus dus au stress, 400 suicides liés au travail parmi lesquels ceux de 60 médecins¹. C'est dire que cela ne s'arrange pas !

On peut se demander si le développement des moyens de lutte contre les RPS a bien été utile face à des chiffres et indicateurs de souffrance au travail toujours plus inquiétants et des perspectives économiques préoccupantes.

Tous ces audits, toutes ces préconisations, toutes ces formations RPS n'ont-ils servi à rien ?

Il faut reconnaître des progrès réels !

L'État, les syndicats, le secteur de la santé, divers acteurs de prévention et professionnels, la législation s'étant encore renforcée, ont agi avec plus ou moins d'efficacité, mais ils ont agi... Les entreprises se sont, en partie, emparées du sujet, surtout celles qui en ont les moyens et la volonté. Volonté de mieux organiser, de mieux manager, de mieux valoriser, de mieux former, de mieux rémunérer, de mieux respecter, de tenir compte de l'humain...

Pour autant, beaucoup d'entreprises sont encore dans une mise à distance du sujet, ne s'en préoccupent que sous la contrainte de la loi ou la crainte de la responsabilité juridique et financière quand arrive le problème dénoncé au grand jour, du harcèlement ou du passage à l'acte suicidaire.

Il est maintenant admis que le travail, tel qu'il est mis en œuvre dans une société obsédée par les gains de productivité, trop souvent au mépris de la santé des personnes, peut rendre malade, voire tuer.

Les arrêts maladie étaient en hausse de 6 % en 2018. 4 ans après, c'est pire.

1. Sylvaine Perragin, *Le salaire de la peine, Seuil, 2019.*



1^{re} partie

COMPRENDRE LES RPS ET ANALYSER LES SIGNES AVANT-COUREURS

De quoi parle-t-on à propos des RPS ?

Les risques psychosociaux regroupent plusieurs risques professionnels.

Même si le concept est flou, on sait qu'il concerne **l'intégrité, non seulement physique, mais aussi psychique des salariés**. Ce qui est beaucoup plus compliqué.

On les définit donc comme : « **Les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels.** »

Une dépression réactionnelle à un management brutal, à un entretien d'évaluation mal conduit ou un passage à l'acte suicidaire lié à une régression de poste... font désormais partie des risques, autant qu'une chute à cause d'une échelle en mauvais état.

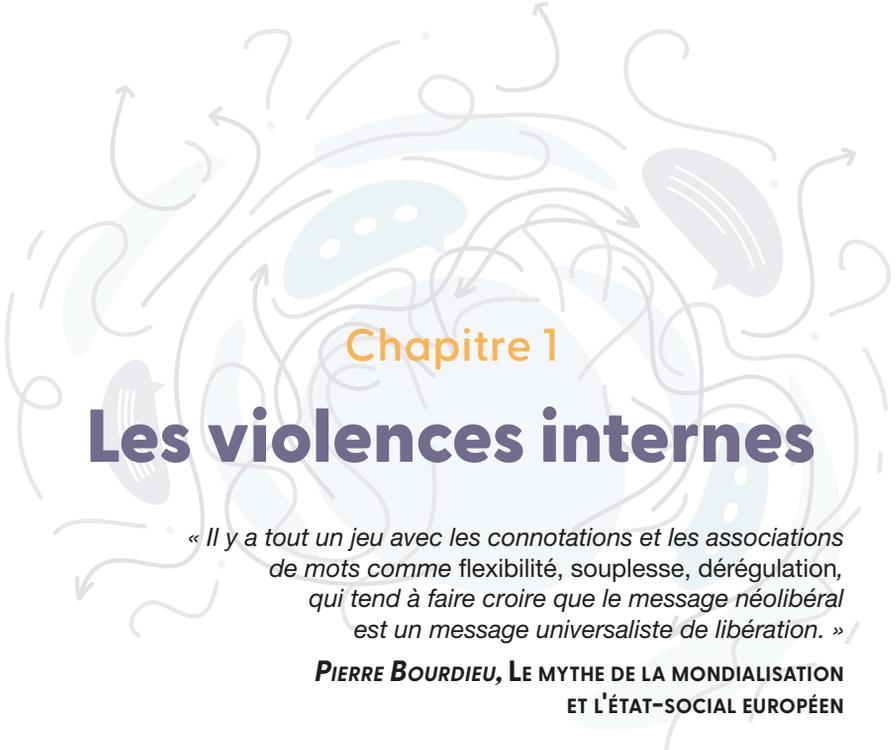
Cela signifie qu'il faut se préoccuper autant du social et du collectif, que du psychologique et de l'individu, de sa souffrance au travail, un peu de son histoire de vie, les frontières entre le personnel et le professionnel étant devenues floues. La difficulté peut venir d'un mauvais management, d'une mauvaise organisation, d'un plan social.

Ceci va engendrer, par exemple, de l'absentéisme, des arrêts de travail, des passages à l'acte, des tensions fortes, de la démotivation...

C'est pourquoi les risques psychosociaux se situent à l'interface de l'individu du psychologique, et de la situation de travail, le social.

Ce que les RPS incluent

- La problématique du **stress**, qui est plus ou moins encadrée par la loi.
- Les **violences externes**, par exemple, liées aux usagers, aux clients telles qu'insultes, menaces, agressions verbales et physiques. Ce peut être l'infirmière agressée par la famille du malade, la caissière injuriée par les clients, etc.
- Les **violences internes** à l'entreprise. Celles-ci rentrent aussi dans le cadre des risques psychosociaux, s'agissant de **harcèlement moral et sexuel**.
- Mais les violences concernent aussi les **conflits extrêmes** entre salariés. Par exemple, si le management ne fait rien pour résoudre ces situations conflictuelles cela peut engendrer des dépressions, des passages à l'acte suicidaire, etc.
- Les RPS, c'est aussi le **manque de reconnaissance et de moyens** pour atteindre ses objectifs. C'est l'insatisfaction salariale. C'est le manager qui ne vous salue jamais le matin en arrivant dans le service. C'est l'absence de prise en compte du besoin d'évolution de carrière, etc.
- Mais, c'est de plus en plus la **question du sens** qui pose problème. Pourquoi se « défoncer » quand l'activité du service est récupérée par un pays émergent et moins coûteux en personnel, quand la plateforme commerciale et d'après-vente est tenue au Maroc ou d'ailleurs, quand la stratégie fait la girouette et qu'il faut abandonner les projets motivants, espérance d'une innovation enthousiasmante? À cela peuvent s'ajouter la discrimination, la question de l'égalité et le télétravail.



Chapitre 1

Les violences internes

« Il y a tout un jeu avec les connotations et les associations de mots comme flexibilité, souplesse, dérégulation, qui tend à faire croire que le message néolibéral est un message universaliste de libération. »

**PIERRE BOURDIEU, LE MYTHE DE LA MONDIALISATION
ET L'ÉTAT-SOCIAL EUROPÉEN**

Avant d'aborder le sujet du harcèlement et la dimension juridique, tenons malheureusement pour acquise l'augmentation de toutes les formes de violence dans notre société, de la plus insidieuse, perverse, à la plus brute et manifeste.

Cette violence ordinaire peut être celle exercée vis-à-vis du salarié ou prestataire, pot de terre face au pot de fer, dépendant de son revenu, du patron, du donneur d'ordre... celle qui oblige à plier l'échine, à ravalier un profond sentiment d'injustice, avec la rage de n'être pas entendu, considéré dans sa compétence et ses efforts.



Violence ordinaire au travail

« Vous n'avez pas le droit d'être stressée, jamais, même hors réunion ! » lui intime avec une violence de propos hallucinante le responsable de Marie, 2 mois après des faits insignifiants et par mail interposé. Injonction émotionnelle intenable! Lâcheté managériale

manifeste et cela malgré l'évidence de témoignages faux, de mauvaise foi, de mensonges destinés à nuire. Il y a de quoi en être malade ! Ce qui fut.

Cela peut prendre aussi la forme du mépris managérial ou entre collègues, à coups de petites phrases humiliantes.

Mise en cause de la personne et pas du système !

« *Vous êtes trop affective ! Vous avez un problème relationnel avec votre manager* », assène-t-on à Valérie, employée consciencieuse, engagée, et qui n'a jamais eu de problème avec ses managers pendant 10 ans.

Elle demande de façon factuelle que soit revue l'organisation visiblement dysfonctionnante.

On lui laisse espérer la mise en place d'un accompagnement avec un prestataire pour aider à réformer le service. Elle va mieux. En attendant, la dépression s'éloigne. Au bout de deux mois de patience : « *Ce n'est pas l'organisation qui est en cause, mais vous ! Vous êtes fragile. Vous avez fait une dépression il y a deux ans. Il n'y aura pas d'accompagnement pour réorganiser le service mais vous allez passer un test avec un consultant psy pour identifier vos émotions !* »

Patatras ! Les subjectivités, jugements à l'emporte-pièce, l'emportent plutôt que la capacité d'analyse raisonnée, de remise en cause managériale et organisationnelle. L'empathie, trop souvent mal vue, lumière chaleureuse à peine allumée, s'est éteinte.

Manque de sens, de reconnaissance, d'écoute : violence interne ordinaire. La dépression revient.

Le droit a tenté de s'emparer du sujet, au moins concernant le harcèlement qu'on pouvait espérer observer factuellement.

Le harcèlement moral

Complexité juridique et psychologique du harcèlement moral

Le harcèlement moral, dont on sait maintenant les conséquences désastreuses au plan physique et psychique, avait trouvé un cadre légal en janvier 2002, mais avait été identifié dès les années 1980.