

UNIVERSITÉ DE LILLE
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES ET SOCIALES



Université
de Lille

L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA SANTÉ MENTALE DES TRAVAILLEURS

Sous la direction de Madame Céline LEBORGNE-INGELAERE
Maîtresse de conférences HDR en droit privé

Mémoire de recherche présenté et soutenu par Madame Sonia GUIZANI

Master 2 droit social parcours droit du travail
Année universitaire 2021/2022

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont propres à leur auteur et n'engagent ni le directeur de mémoire ni les responsables de la formation ni l'Université de Lille

REMERCIEMENTS

Pour son indéfectible soutien, je remercie ma mère présente tout au long de mes études en droit.

Je remercie également les professionnels que j'ai eu l'opportunité de rencontrer durant mon parcours universitaire et qui ont indéniablement participé à mon enrichissement grâce à la transmission de leurs savoirs.

Enfin, je remercie ma directrice de mémoire, Madame Céline LEBORGNE-INGELAERE, pour ses précieux conseils dans le cadre de l'accomplissement de mon mémoire de fin d'études.

TABLE D'ABRÉVIATIONS

A	ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
	ANDRH	Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines
	ANI	Accord National Interprofessionnel
	Art	Article
	AT/MP	Accident du Travail / Maladie Professionnelle
C	CA	Cour d'appel
	CIST	Commission Internationale de la Santé au Travail
	CSS	Code de la sécurité sociale
	CSSCT	Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail
	CSE	Comité Social et Économique
	C.Trav	Code du travail

D	DUERP	Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
E	Éd.	Édition
I	<i>Ibid.</i> INRS ISO	Ibidem Institut National de Recherche et de Sécurité Organisation internationale de normalisation
J	JO	Journal Officiel
L	L.	Partie législative du Code du travail
O	OIT OMS	Organisation Internationale du Travail Organisation Mondiale de la Santé

<p>Q</p>	<p>QVT QVCT</p>	<p>Qualité de Vie au Travail Qualité de Vie et des Conditions de Travail</p>
<p>R</p>	<p>R. RPS RSE</p>	<p>Partie réglementaire du Code du travail Risques psychosociaux Responsabilité Sociale de l'Entreprise</p>
<p>S</p>	<p>Soc.</p>	<p>Chambre sociale de la Cour de cassation</p>
<p>T</p>	<p>TIC</p>	<p>Technologies de l'Information et de la Communication</p>

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	8
TITRE 1 - L'INFLUENCE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LA DÉGRADATION DE LA SANTÉ MENTALE	13
CHAPITRE 1 - LES EFFETS DU MANAGEMENT SUR LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS	14
<i>Section 1: Les injonctions de performance</i>	15
<i>Section 2: La reconnaissance du caractère pathogène de l'organisation du travail</i>	27
CHAPITRE 2 - LES EFFETS SUR L'ENTREPRISE DE LA DÉGRADATION DE LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS	35
<i>Section 1: L'obligation de préserver la santé mentale des travailleurs</i>	36
<i>Section 2: Les conséquences visibles pour l'entreprise</i>	44
TITRE 2 - L'INFLUENCE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LA PRÉSERVATION DE LA SANTÉ MENTALE	49
CHAPITRE 1 - LA PROMOTION DE LA SANTÉ MENTALE SOUS L'ANGLE DE LA « QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL »	50
<i>Section 1: L'appréhension de la notion de « qualité de vie au travail »</i>	51
<i>Section 2 - L'émergence d'un espace central de discussion en entreprise</i>	59
CHAPITRE 2 - LA CONTRIBUTION DES ACTEURS DE LA PROTECTION DE LA SANTÉ MENTALE	65
<i>Section 1: L'intégration des risques par le management</i>	66
<i>Section 2: L'engagement au travers de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise</i>	72
CONCLUSION GÉNÉRALE	78
BIBLIOGRAPHIE	80

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« *Le travail est une expression de la vie. Dire que l'homme va exprimer sa personnalité (...) pendant ses loisirs, c'est en réalité supprimer la moitié de sa personne. Si on regarde l'histoire, c'est dans le travail que l'homme forme et affirme sa personne.*¹ »

L'épanouissement d'un individu concerne tant sa vie personnelle que professionnelle. Plus encore, la personne se définit à travers son travail. Son activité professionnelle est un repère et occupe une place essentielle dans sa vie. Le rôle du travail sur la vie humaine n'est donc pas à minimiser. Dès lors, un environnement de travail sain permet, d'une part, à l'individu de se réaliser et, d'autre part, de ne pas voir sa santé se dégrader. Or, aujourd'hui, le contexte de mondialisation et de forte concurrence a instauré des conditions de travail pénibles pour les travailleurs en entreprise. Rythme de travail accéléré, multiplication des sollicitations, relations de travail détériorées... autant d'éléments exogènes à la santé du salarié qui viennent pour autant l'altérer. *De facto*, les aspects organisationnels (organisation du temps de travail, autonomie, charge de travail, etc.) et psychosociaux (relations avec la hiérarchie et les collègues, conflits de valeur, etc.) dans lesquels les salariés exercent leur activité ont un impact indéniable sur leur santé mentale.

En effet, le monde du travail connaît une mutation accompagnée d'une modification des formes d'encadrement des travailleurs notamment en raison de l'instauration des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le stress, l'épuisement professionnel, le harcèlement moral autant de notions auxquelles sont désormais confrontés les travailleurs mais également les juristes. Les risques professionnels ne sont plus uniquement physiques, ils sont également psychiques. Ils entretiennent un lien étroit avec l'organisation du travail d'autant qu'ils sont susceptibles d'entraîner accidents du travail et maladies professionnelles pris en charge par la législation sociale. En d'autres termes, le risque peut désigner une atteinte potentielle à la santé ou à la sécurité des salariés. Il renvoie à la probabilité de réalisation d'un dommage². L'organisation du travail, quant à elle, structure l'environnement matériel et physique de travail. La notion peut ainsi

¹ ELLUL J., *La technique ou l'enjeu du siècle*, Economica 1990. 362.

² ALLAND D., RIALS S., *Dictionnaire de la culture juridique*, PUF, 2003, Paris, p. 1372- 1374

être définie comme la coordination par l'employeur de l'activité professionnelle des salariés dans un objectif de production de biens et services ayant une valeur économique.

La relation entre risque et activité professionnelle appelle l'employeur à faire usage de ses pouvoirs pour prévenir ce risque. Ainsi, à l'instar de la santé physique, l'employeur doit également s'assurer que la santé mentale des travailleurs est préservée. Longtemps a été débattu, le lien de causalité entre la survenance des risques psychosociaux (RPS) au travail et l'organisation du travail. Par le biais des troubles musculo-squelettiques (TMS), le lien entre organisation du travail et santé s'est accentué car il a été clairement identifié une relation entre la gestuelle imposée par les méthodes de travail visant à améliorer la performance et la survenance des pathologies. Détenteur du pouvoir de direction, de contrôle et du pouvoir disciplinaire, l'employeur doit ainsi intervenir directement sur les dysfonctionnements en lien avec l'organisation du travail devenue un facteur de risque pour la santé mentale des travailleurs qui mettent leur force de travail au service d'une activité productive contrôlée par autrui.

Par ailleurs, les pratiques managériales sont une composante de l'organisation du travail puisque le *management* concerne l'accomplissement de « *tâches nécessaires (...) afin d'atteindre des objectifs précis de l'entreprise (...) Un bon système de management est la colonne vertébrale d'une entreprise performante.*³ » Le *management* signifie, d'autre part, que « *les dirigeants d'entreprises sont obligés de mettre en place des stratégies de gestion efficace s'ils veulent développer et accroître les activités de leurs entreprises. En d'autres termes, le management est l'ensemble des principes relatifs aux fonctions de gestion, d'encadrement, d'administration, de structuration et de suivi au sein d'une entreprise. Il applique tous ces principes pour exploiter efficacement les ressources physiques, financières, humaines et informationnelles dans le but de parvenir aux objectifs fixés par l'entreprise.*⁴ » Par conséquent, le *management* fait en particulier appel à la performance humaine et individuelle pour atteindre une performance collective eu égard aux objectifs fixés par l'entreprise. Or, les injonctions de performance sont susceptibles, *a fortiori*, d'affecter la santé des travailleurs. Dans un tel contexte, la santé mentale des salariés n'est pas inébranlable. Alors que l'Organisation mondiale pour la santé (OMS) définit la santé comme un « *état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence*

³ Site de cap-rh: <http://www.cap-rh.fr/management/quest-ce-que-le-management/2018/> Consulté le dimanche 17 juin 2022 à 15h22

⁴ *Ibidem*

de maladie ou d'infirmité.⁵ », cela pose la question de l'atteinte effective d'un bien-être au travail. Travail et santé préservée sont-ils réellement compatibles ? Certes, la recherche du bien-être au travail est éludée par le droit du travail mais l'obligation de sécurité oeuvre à la préservation de la santé mentale des travailleurs. À cet égard, sont remises en cause les conditions de travail des salariés liés par un lien de subordination à l'employeur. Le sort de l'employeur, ici, n'est pas examiné. Néanmoins, les managers sont considérés à la fois comme des acteurs actifs de cette organisation de travail mais également comme des travailleurs soumis aux conditions d'exercice du travail imposées par l'employeur. En effet, ces derniers ne sont pas ultimes décisionnaires et intègrent, par ailleurs, la collectivité de travail.

L'obligation de sécurité provient de la transposition de l'article 5 § 1 de la directive-cadre n° 89/391/CEE du 12 juin 1989 concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des salariés qui dispose que « *l'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail* ». La directive a construit un socle de protection de la santé au travail commun à tous les pays de l'Union européenne, fondée sur la prévention. La loi de transposition de la directive adoptée le 31 décembre 1991⁶ fait passer le droit de l'hygiène et de la sécurité au travail visant les risques professionnels spécifiquement identifiés par le code du travail à un droit de la santé de la sécurité fondé sur une obligation générale de sécurité imposée aux employeurs. Sous l'impulsion de la loi n°2002-73 dite de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a été introduit dans le Code du travail la notion de « santé physique et mentale ». Initialement prévue pour lutter contre le harcèlement moral, l'obligation de sécurité a finalement dépassé l'objet pour laquelle elle était prévue. Désormais, cette obligation qui pèse sur l'employeur s'applique dans toutes les situations dans lesquelles la santé mentale des travailleurs est dégradée.

La santé mentale intègre désormais le spectre de l'obligation de sécurité alors même que les éventuelles altérations de la santé physique sont plus facilement identifiables car objectivables. À ce titre, elles ont souvent fait l'objet d'un traitement plus significatif que celles de la santé mentale. Silencieuses et invisibles, les pathologies en lien avec la santé mentale sont difficilement

⁵ Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé, New-York, 19-22 juin 1946, Actes officiels de l'Organisation mondiale de la santé, n°2, p.100

⁶ Loi n°91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le code du travail et le code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail, JO des 6 et 7 janvier 1992, p. 319

déTECTABLES. Pour autant, la responsabilité de l'employeur demeure susceptible d'être engagée. Face à ce postulat, la réflexion en entreprise sur la santé mentale et les sources de sa dégradation doit être profondément engagée. De la même manière, les actions pour prévenir toute altération doivent être mises en place encore plus vigoureusement en raison du caractère invisible des pathologies. Aussi, il est indéniable d'affirmer que la pathologie mentale au travail existe. Certes, ces pathologies peuvent survenir d'une cause endogène, propre à l'individu, mais elles proviennent également des conditions de travail.

À ce titre, la prévention suppose que les risques professionnels soient identifiés, analysés et évalués afin de déterminer leur existence, leur gravité ou leur cause. En effet, cette nécessité d'améliorer les conditions de travail et de rendre le travail plus humain a toujours revêtu un caractère impérieux d'autant que les conséquences d'un environnement de travail délétère peuvent être dramatiques comme le très médiatique procès de France Telecom l'a démontré. Face à ce constat, l'entreprise doit intégrer dans ses politiques de gestion des ressources humaines des considérations tenant à la préservation de la santé.

Certes, la notion de bien-être au travail n'est pas l'apanage du droit mais tel n'est pas le cas en ce qui concerne la reconnaissance des risques psychosociaux (RPS) bien que cette reconnaissance juridique fut tardive. En effet, à l'échelle internationale, en 2020, l'Organisation International du Travail (OIT) n'évoquait pas encore directement le terme de « risques psychosociaux ». En revanche, les travaux du Comité mixte regroupant l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et l'OIT ont évoqué directement le terme en 1984 faisant référence alors « *aux interactions entre le milieu de travail, le contenu du travail, les conditions organisationnelles et les capacités des travailleurs, les besoins, la culture, les considérations personnelles extra-professionnelles qui peuvent, par le biais des perceptions et l'expérience, influencer la santé, les performances professionnelles et la satisfaction au travail* ». Cette référence mentionne avec clarté les risques pesant sur les travailleurs en raison d'un environnement de travail pouvant mettre à mal la santé mentale de ces derniers. Il est notable de relever que ces dernières années l'OIT fait état désormais de « *Psychosocial Risks at Work* ». Cette prise de conscience par l'Organisation a d'ailleurs donné lieu à une journée mondiale de la santé et la sécurité au travail du 28 avril 2016 faisant depuis la promotion de la gestion des risques psychosociaux dans le cadre de la prévention du stress au travail. À cet égard, le premier texte international à considérer ces risques délétères pour la santé est celui de la Déclaration de Philadelphie du 10 mai 1944. Ladite déclaration proclame « *une*

protection adéquate de la vie et de la santé des travailleurs dans toutes les occupations »⁷. En 1946, le préambule de cette déclaration annexée à la Constitution de l'OIT reconnaissait la nécessité d'améliorer les conditions de travail et de rendre le travail plus humain. Bien plus ce sont dans les conventions de l'OIT⁸ que le terme « santé » ne vise pas uniquement l'absence d'infirmité ou de maladie. Dès lors, l'objectif à atteindre est bien plus fort. L'employeur est détenteur d'un pouvoir mais également d'un devoir en la matière: celui de préserver la santé mentale des travailleurs eu égard à l'obligation de sécurité à laquelle il est soumis.

Ainsi, une question peut être soulevée: comment le droit du travail s'est approprié l'impact de l'organisation du travail sur la santé mentale des travailleurs ?

Pour répondre à cet enjeu, il est nécessaire d'envisager les aspects organisationnels en lien avec l'organisation du travail qui ne sont pas détachés de toute notion juridique. Ainsi, la recherche exacerbée de performance chez les travailleurs appellent ces derniers à optimiser et à exécuter leur prestation de travail rapidement et qualitativement. Ceci explique le dysfonctionnement qui a un impact sur la santé des salariés. Toutefois, certaines notions ne sont pas d'essence juridique; tel est le cas de la charge de travail. Pour autant, le droit ne peut pas les occulter. Au contraire, il s'agit d'avoir un regard panoramique sur l'organisation du travail afin de déterminer son influence sur la dégradation de la santé mentale (**TITRE 1**). Ce constat permet, en effet, de comprendre les réponses apportées par le droit. Le droit a une influence sur l'organisation du travail au départ délétère. Ainsi, en tenant compte des obligations juridiques, les conditions de travail instaurées par l'employeur peuvent avoir l'effet inverse sur la santé mentale. Par ailleurs, la souplesse du droit vis-à-vis de notions extra-juridiques oeuvre non seulement à la préservation de la santé mentale des travailleurs mais également à son amélioration (**TITRE 2**).

⁷ § III de la Déclaration de Philadelphie du 10 mai 1944

⁸ Convention de l'OIT n°155 sur la sécurité et la santé des travailleurs du 26 juin 1981

TITRE 1 - L'INFLUENCE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LA DÉGRADATION DE LA SANTÉ MENTALE

L'environnement, le *management* et les relations de travail sont des composantes de l'organisation du travail. La politique de gestion des ressources humaines influence la santé mentale des travailleurs. Dans un contexte de recherche de performance tant individuelle que collective, la santé des salariés peut s'en trouver fragilisée voire considérablement altérée (**CHAPITRE 1**). Ces éléments exogènes à la personne du salarié mais intrinsèquement liés au processus décisionnel de l'entreprise peuvent emporter des conséquences juridiques, humaines et financières que l'entreprise devra supporter si, le cas échéant, une politique solide de gestion du risque n'est pas au coeur dudit processus (**CHAPITRE 2**).

CHAPITRE 1 - LES EFFETS DU MANAGEMENT SUR LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS

La recherche exacerbée de performance chez le travailleur appelle ce dernier à optimiser et à exécuter sa prestation de travail rapidement et qualitativement. Or, cette obligation de constante performance est source de pressions pour les travailleurs de sorte qu'elle apparaît comme un facteur de risque pour la santé mentale (**Section 1**). Si les salariés sont amenés à supporter des pressions induites par un *management* centré sur un objectif de rentabilité ou d'optimisation, ces pressions peuvent à terme constituer une forme de harcèlement moral affectant la santé mentale des travailleurs (**Section 2**).

Section 1: Les injonctions de performance

Le milieu de travail est le point de départ de l'altération de la santé mentale en entreprise. Un lien de causalité subsiste entre ces deux éléments. La pénibilité⁹ au travail induite par les nombreuses injonctions de performance, supportées tant par l'entreprise que par les travailleurs, n'a d'autre effet que d'atteindre l'état de santé mental des salariés. Mais dans quel cadre s'inscrit cette injonction d'optimiser sa prestation de travail ? Détériorées, les conditions de travail le sont sous deux angles. L'organisation du travail est directement affectée (II) et le droit de la durée du travail malgré ses aménagements est susceptible d'apparaître comme une contrainte pour les travailleurs amenant ces derniers à s'épuiser sur le plan professionnel (I).

I. Une altération quantitative des conditions de travail

L'altération des conditions de travail trouve sa source dans la contrainte issue du droit de la durée du travail (A). La rigidité du temps de travail est une cause de souffrance qui connaît, pour autant, des remèdes. Ainsi, la flexibilité a le mérite de permettre d'atteindre un épanouissement au travail pour les salariés et, à plus forte raison, est propice à une productivité plus importante. Raison pour laquelle, elle est recherchée par ces derniers et prend une place de plus en plus importante dans les entreprises (B).

A) La contrainte du temps de travail

Alors que « *la performance est une notion héritée du vieux français "parformance", et empruntée à l'anglais au XV^e siècle signifiant accomplissement, réalisation et résultats réels* »¹⁰, l'exigence recrudescende de performance contribue à menacer la santé mentale des salariés. À ce titre, « *à partir du XX^e siècle, le terme "performance" évolue et désigne également les indications chiffrées permettant de caractériser les capacités d'une machine.*¹¹ » Rapportée à l'activité professionnelle, la performance « *se construit tout au long d'un processus de management qui définit et communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et*

⁹ Reconnue par la loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 relative à l'organisation des retraites, JO 10 nov. 2010 p.20034

¹⁰ CLARGE F., GLESS P., *La performance globale dans les établissements sanitaires et médico-sociaux*, Éd. Les Études Hospitalières, 2012 p.1

¹¹ *Ibidem*

*l'information liées aux résultats.*¹² » Outre l'atteinte d'un résultat qualitatif ou quantitatif, la performance se cristallise autour de deux objectifs connexes: l'efficacité (rapport des résultats aux objectifs) et l'efficience (rapport des moyens aux résultats); le dernier terme consistant à atteindre les objectifs au moindre coût. Ce mode de *management* est donc orienté sur l'accomplissement de tâches par les salariés en vue d'atteindre des objectifs liés à la réussite de l'entreprise. En d'autres termes, la performance des travailleurs doit être maximale tandis que les moyens pour atteindre les résultats doivent être minimisés. Tel est le cas, par exemple, lorsque les salariés sont soumis à un rythme de travail accru.

Aussi, le temps de travail est susceptible de devenir une source de malaise au travail. Comme cause de souffrance au travail, il a fait émerger la volonté de diminution du temps de travail. Fort de ce constat, le législateur est intervenu. Néanmoins, la réduction du temps de travail¹³ a engendré des effets imprévisibles et involontaires. Ainsi, « *la réduction progressive mais drastique de la durée du travail a produit des effets paradoxaux. Compensée par une recherche de productivité, elle a engendré une densification du travail, un culte de l'urgence et de la performance aux effets négatifs: stress, burn-out, salariés tentés par le repli, climat morose, désinvestissement...* »¹⁴ L'organisation au travail suppose également de *manager* l'organisation du temps au travail. Force est de relever que « *la puissante demande individuelle de qualité de vie au travail des salariés provoque un assouplissement des temps de travail.*¹⁵ » En outre, la réglementation du temps de travail est au centre de la problématique sur la pénibilité. Celle-ci permet de respecter « *les limites quantitatives (durée maximale du travail, temps de repos, pauses, amplitude de la journée de travail) et les exigences qualitatives (mesure de la densité de la charge de travail).*¹⁶ »

Par ailleurs, les demandes des salariés portent autour du choix des horaires, de la souplesse en matière de congés et autour de la question de la suspension du contrat de travail. Le choix des horaires de travail relève du pouvoir de direction de l'employeur en tenant compte des contraintes

¹² BAIRD L. , « *Managing performance* », 1988, p. 116

¹³ Initié par la loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail, dite loi « *Aubry* », l'abaissement à 35 heures de la durée légale hebdomadaire fût ensuite confirmé par la loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 dite loi « *Aubry II* ».

¹⁴ FAVENNEC-HÉRY F. « *Qualité de vie au travail et temps de travail* », Droit social 2015, p.113

¹⁵ SCIBERRAS J-C, « *Temps de travail et qualité de vie au travail: Éclairage sur les mutations du travail* », Droit social 2015, p.115

¹⁶ FAVENNEC-HÉRY F. « *Qualité de vie au travail et temps de travail* », Droit social 2015, p.113

organisationnelles de l'entreprise. Raison pour laquelle, cette thématique échappe le plus souvent à la négociation collective. Pour autant, les horaires permettent de créer une séparation entre le travail et la vie personnelle. La longueur des semaines de travail ainsi que l'amplitude journalière relèvent des éléments d'appréciation de l'existence ou non d'une altération factuelle des conditions de travail.

Aujourd'hui les entreprises ont pris la pleine mesure de ces demandes en instaurant des horaires variables bien que difficiles à mettre en oeuvre dans le secteur industriel. En matière de prise de congés, l'évolution est telle que désormais le refus par le manager devient « *exceptionnel: il est fait appel à l'intelligence du collaborateur et au risque qu'il peut faire courir à l'équipe à laquelle il appartient s'il s'absente à un moment critique* »¹⁷. Ainsi responsabilisé et autonome, le travailleur est préservé des RPS par l'introduction d'un assouplissement des conditions de travail et plus particulièrement des conditions de temps.

L'augmentation des demandes de suspension du contrat de travail est insufflée par les évolutions législatives en matière de congé parental d'éducation dans un contexte de féminisation du travail et de parentalité des pères mais ces demandes portent également sur le congé sabbatique ou celui de création d'entreprise. À titre d'illustration, Orange a consacré un « *congé de respiration* » s'adressant aux salariés ayant au moins 10 ans d'ancienneté dans le groupe et un an d'ancienneté dans leur poste, cadres et non-cadres; « *une méthode innovante qui permet à l'entreprise de fidéliser ses salariés tout en leur permettant de monter en compétences s'ils le souhaitent, ou tout simplement trouver une nouvelle motivation à leur poste et dans leur carrière.*¹⁸ »

La recherche par les travailleurs d'une plus grande flexibilité fait suite à la contrainte du temps de travail. La flexibilité au travail apparaît comme un adjuvant contribuant à la sauvegarde de l'état de santé mental des salariés.

¹⁷ SCIBERRAS J-C, « Temps de travail et qualité de vie au travail: Éclairage sur les mutations du travail », Droit social 2015, p.115

¹⁸ Site de Hello-work: <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/conge-respiration-carriere.html> Consulté le dimanche 10 juillet 2022 à 15h18

B) La recherche de flexibilité au travail

Historiquement, l'expression « flexibilité » appliquée au travail renvoyait dans un premier temps à « *la capacité de l'entreprise de s'adapter aux contraintes de son marché (baisse ou hausse de la demande, gestion des matières premières...) et à l'activité économique.*¹⁹ » Désormais, le sujet de la « flexibilité au travail » prône. Les mesures adoptées dans ce cadre offrent aux collaborateurs une plus grande souplesse quant aux tâches effectuées et leur permettent d'adapter leur temps de travail à leurs besoins et impératifs personnels et familiaux.

La flexibilité appelle à émettre une réflexion sur le temps de travail d'autant que le rapport au temps a changé au fil des années. Il est manifeste que le droit de la durée du travail est étroitement en lien avec la qualité de vie au travail. Les travailleurs sont en quête non seulement d'une répartition efficace de leur charge de travail mais également d'une répartition de leur temps de travail aux fins d'obtenir une conciliation voire une réconciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. La personne du salarié n'échappe désormais plus au droit de la durée du travail. À cet égard, les entreprises dites « libérées » ont assimilé cette vision. Le *management* est repensé puisque « *l'entreprise libérée repose sur des principes de management qui sont centrés sur la confiance, la liberté, l'autogestion des salariés (...). Entreprise libérée ne dit pas entreprise dénuée d'encadrement et de management. Ils sont simplement pensés et exercés autrement.*²⁰ » Toutefois, il convient d'admettre que « *la porosité des temps est non seulement une réalité mais une nécessité*²¹ » et que cette acceptation doit connaître un mouvement plus grand. Outre les demandes des travailleurs, le droit a largement contribué à ces mutations notamment par la reconnaissance de la notion de liberté qui ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise comme l'a souligné Monsieur le Professeur Gérard LYON-CAEN. De façon réactionnelle et pour répondre à la demande grandissante des travailleurs d'une qualité effective de vie au travail, les entreprises ont développé des politiques innovantes de *management*. La volonté de voir la performance de chacun mobilisée suppose de satisfaire la motivation de chacun. Comme précédemment évoqué, « *la demande*

¹⁹ Site de Confédération des petites et moyennes entreprises: <https://www.cpmerhone.fr/conseil/flexibilite/> Consulté le dimanche 17 juillet 2022 à 21h22

²⁰ Site internet de Culture-rh: <https://culture-rh.com/entreprise-liberee-definition-fonctionnement-avantages-inconvenients-mise-en-place/> Consulté le dimanche 26 juin 2022 à 22h50

²¹ SCIBERRAS J-C, « Temps de travail et qualité de vie au travail: Éclairage sur les mutations du travail », Droit social 2015, p.115

d'autonomie et de responsabilité vient au premier rang de leurs attentes, avant les attentes salariales »²² ce qui renvoie implicitement à cette volonté de voir sa santé mentale protégée ²³.

Le temps de travail est un élément susceptible d'affecter tant la vie personnelle que la vie professionnelle. Or, la santé mentale du salarié n'est préservée que s'il trouve un équilibre entre ces deux sphères. Pourtant, la réglementation sur le temps de travail ne peut à elle seule conduire à une qualité de vie au travail optimale.

II. Une altération qualitative des conditions de travail

La recherche de performance demeure dans un contexte de révolution numérique désormais bien ancré dans les entreprises. Pourtant, une ambivalence persiste en ce qui concerne l'ingérence du numérique dans les relations et l'organisation du travail. La digitalisation du travail est un facteur de risque déclenchant ou aggravant. Conjuguer performance et digitalisation conduit à dégrader les conditions de travail, *a fortiori* la santé mentale des travailleurs **(A)**. La charge de travail peut être amplifiée par la généralisation des outils et technologies du numérique. De même, la surcharge de travail est caractéristique de la dégradation des conditions de travail. À distance ou en « présentiel », sans régulation de la charge de travail, la finalité est identique: l'émergence de RPS. Dès lors, la notion de « charge de travail » doit être assimilée et appropriée en interne, par les entreprises pour pouvoir effectivement la contrôler **(B)**.

A) L'impact de la digitalisation du travail

À l'ère du télétravail, la présence physique moindre des salariés au sein de leur entreprise appelle également à prendre en considération cette évolution historique. Le télétravail, perçu comme un progrès par les actifs, n'est pas sans impact sur la santé. Ce faisant, « *la généralisation du télétravailleur qui accélère cette révolution n'est pas neutre pour les organisations (...) il ne*

²² SCIBERRAS J-C, « Temps de travail et qualité de vie au travail: Éclairage sur les mutations du travail », Droit social 2015, p.115

²³ Envisager, ici, la santé mentale comme un besoin vital à satisfaire renvoie à la « hiérarchie de MASLOW » évoquant cinq niveaux de besoin depuis les besoins primaires jusqu'aux besoins-aspirations. Parmi ces cinq niveaux figurent les besoins physiologiques, pour le maintien de la vie ; le besoin de protection et de sécurité émotionnelle; les besoins sociaux d'amour et d'appartenance; le besoin d'estime de soi et celui d'accomplissement et de réalisation de soi. Ceci étant dit, la problématique de la santé mentale irrigue tant les besoins primaires que les besoins-aspirations ce qui caractérise sa singularité.

faudrait pas que son déploiement entraîne une atomisation et une individualisation croissantes du travail et que le télécollaborateur soit, plus encore que par le passé, contrôlé en fonction des résultats quantitatifs à atteindre et de l'application conforme des process.²⁴ » Or, il s'agit précisément de l'actuel contexte dans lequel évoluent les travailleurs, contexte qui fait émerger des situations à risque à prévenir. Les enjeux relatifs au temps de travail sont d'autant plus accentués par l'existence des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). En effet, les nouvelles technologies favorisent et permettent le travail à distance ceci à tout moment: soirées, week-ends, pauses, congés payés etc. Les enjeux de concurrence conduisent à une intensification du travail. Ce faisant, ce contexte « pousse aussi les barrières de temps à s'étioler, voire à disparaître. La dématérialisation du travail, qu'illustre bien le recul du travail industriel, rend aussi difficilement mesurable le travail donc le temps associé.²⁵ »

Le déploiement des TIC a eu un impact sur les conditions de travail des salariés. Cet impact a été tant physique que mental. D'abord, la multiplicité des canaux de communication est susceptible de générer du stress au travail ou encore une perte de sens voire un épuisement professionnel. « *Le déploiement massif et incessant des technologies de l'information et de la communication transforme les relations : les manières de rentrer en contact avec autrui se multiplient, et avec elles les sollicitations de toute nature.²⁶ »* Alors que le télétravail donne l'opportunité de concilier sa vie professionnelle et extra-professionnelle, il apparaît toutefois comme une limite à la prévention. Cette forme de *management* organisationnel de l'entreprise, pourtant recherché par les travailleurs, peut faire survenir des risques d'ordre psycho-relationnel. Ceci est dû particulièrement à la généralisation du « distanciel » laquelle a eu des effets néfastes sur la santé mentale ainsi que sur les relations au travail durant la période de crise sanitaire liée au covid-19 et au-delà. Nombreux sont ces effets nuisibles: « *fracture exacerbée entre les salariés (...), immixtion du travail dans l'espace intime (...), perte des temps de décompression et surtout de convivialité et d'échanges interpersonnels entre collègues (pauses déjeuner, réunions informelles, conversations non*

²⁴ DEJEAN DE LA BÂTIE A., « La prévention des « nouveaux » risques professionnels », JCP S, éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

²⁵ SCIBERRAS J-C, « Temps de travail et qualité de vie au travail: Éclairage sur les mutations du travail », Droit social 2015, p.115

²⁶ DATCHARY C., *Survivre à la dispersion*, Éd. Sciences Humaines, 2017, p.81

professionnelles).²⁷ » Face à cette réalité, les partenaires sociaux de l'ANI du 26 novembre 2020²⁸ ont accordé une importance cruciale au dialogue social « *pour une mise en oeuvre réussie du télétravail* ». En définitive, les relations avec autrui et le *management* s'en trouvent modifiés. Le travail contemporain est ainsi redéfini. Certes, le salarié a plus d'autonomie dans son activité professionnelle mais cette autonomie laisse place au quotidien à des sollicitations multiples affectant la charge mentale du salarié autrement dit sa santé mentale.

L'hyper-connectivité par le biais des TIC fait émerger un environnement de travail anxiogène caractérisé par « *des situations de "dispersion" qui se manifestent sous différentes formes: interruptions, attention périphérique, préoccupation, gestion simultanée ou entrelacement rapide de plusieurs tâches, défaut de concentration (...)* Surcharge informationnelle, pression temporelle et charge émotionnelle, autant de difficultés qui se cumulent pour un salarié sommé de communiquer et de s'adapter en permanence à un environnement de travail en perpétuelle évolution.²⁹ » En dépit du fait que les TIC permettent une flexibilité plus importante, par le biais du télétravail, il n'en demeure pas moins que l'introduction des outils numériques conduit à une charge émotionnelle conséquente à supporter pour le salarié. Dans un contexte de digitalisation des relations de travail et de sollicitations incessantes, « *le salarié ne doit pas simplement aller plus vite, il subit les aléas d'un rythme de travail qui peut accélérer brutalement. Les échéances se superposent, et la rencontre de ces temps serrés produit une effervescence physique et mentale ressentie à la fois comme agréable, stimulante et efficace, mais aussi comme fatigante à plus long terme.* » Ainsi, l'épuisement professionnel peut se substituer à la stimulation intellectuelle.

Toutefois, des palliatifs à ces dérives existent. « *Les entreprises doivent aussi savoir qu'au-delà d'un certain seuil, les évolutions qui caractérisent le progrès peuvent se retourner contre lui (...)* Il convient donc de fixer les limites des transformations au moment où on les introduit, définir les rôle et place du management, accepter le fait que nous n'avons pas tous le même rapport au travail ni la même appétence au numérique.³⁰ » Une fois encore, le *management* doit être repensé. Il doit être

²⁷ DEJEAN DE LA BÂTIE A., « La prévention des « nouveaux » risques professionnels », JCP S, éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

²⁸ Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail

²⁹ *Ibidem*

³⁰ BOURGEOIS M.-B., TOURANCHET L., ALAS-LUQUETAS X., « Le droit à la déconnexion », JCP S, Éd. sociale n°24, 2017, p.2

évolutif et s'adapter à l'Homme. Ainsi, déployer des solutions individuelles (formations externes ou *coaching*³¹) est une solution qui doit être corroborée par une analyse de la façon dont est configurée la situation de travail tant d'un point de vue organisationnel que technologique, pour faire face ou non à la dispersion. Enfin, reconnaître par l'intermédiaire de formations, de rubriques dédiées dans l'évaluation, les compétences déployées par le salarié pour faire face à ces situations paraît aussi une voie prometteuse pour aborder les problématiques issues des TIC. Le droit à la déconnexion en dehors des heures d'ouverture de l'entreprise, instauré notamment par des chartes en entreprise, est un outil permettant d'aboutir à cet objectif. De même, ces chartes jouent un rôle préventif par la régulation des mails, le bon usage des téléphones portables mais encore l'optimisation des réunions. *De facto*, les accords collectifs relatifs à la qualité de vie au travail³² ayant pour objet d'instaurer une séparation entre vie professionnelle et vie personnelle tentent de lutter contre les méfaits des TIC. Plus particulièrement, cette négociation doit porter sur la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques et sur les modalités d'exercice par les travailleurs de leur droit à la déconnexion. Toujours est-il que l'employeur doit s'assurer de l'effectivité du droit à la déconnexion. Cela signifie qu'il doit veiller à ce que la charge de travail ainsi que les échéances associées ne rendent pas inopérant pour le travailleur son droit à la déconnexion. D'ailleurs, la doctrine a fait émerger une nouvelle notion. Pour certains, « *l'employeur doit être à même de détecter les situations à risques, et doit en cas de besoin, avoir recours au pouvoir disciplinaire (plus particulièrement envers les responsables hiérarchiques qui entraveraient le droit à la déconnexion des membres de leur équipe)*.³³ » L'employeur est tenu de faire respecter le droit à la déconnexion ce qui suppose qu'il soit conscient de son « *devoir de déconnexion*³⁴ ».

Certes, le droit à la déconnexion est un outil permettant de résorber le risque de survenance de RPS. Toutefois, un tempérament doit être apporté puisque cette thématique de la déconnexion n'aborde

³¹ Il s'agit de mettre en place des formations de sensibilisation sur les risques liés à l'hyper-connectivité. Ces formations ont pour finalité de communiquer sur une utilisation raisonnable des outils numériques. De même, la sensibilisation peut être réalisée auprès de l'ensemble des salariés par le biais, par exemple, de communications sur l'intranet ou lors du recrutement des salariés.

³² Depuis le 1er janvier 2017, les entreprises doivent négocier sur le droit à la déconnexion dans le cadre de la négociation sur « l'égalité professionnelle hommes-femmes et la qualité de vie au travail » conformément aux dispositions de l'article L.2242-8 du Code du travail. Cette négociation vise la collectivité de travail, peu important l'organisation du temps de travail (horaires individualisés, horaires collectifs, forfait).

³³ BOURGEOIS M.-B., TOURANCHET L., ALAS-LUQUETAS X., « Le droit à la déconnexion », JCP S, Éd. sociale n°24, 2017, p.2

³⁴ *Ibidem*

que partiellement les conditions d'exécution de la prestation de travail. En s'attachant principalement à la durée de travail, la charge de travail supportée par le salarié n'est pas abordée alors même qu'il s'agit d'une déterminante à prendre en considération pour s'assurer effectivement de la préservation de la santé mentale des travailleurs.

B) Le diagnostic d'une surcharge de travail

La problématique de la santé mentale au travail suppose d'analyser les conditions de travail. Sa préservation mais aussi sa dégradation trouve son origine dans la réalité du travail. Ces mêmes conditions peuvent être délétères pour la collectivité de travail lorsque la charge de travail imposée s'avère excessive. Mais que signifie une charge de travail excessive ? Cette notion caractérisée d'« *exotique*³⁵ », pour les professionnels du droit, souffre de l'absence de définition légale. Celle-ci peut être définie par une intensification du travail, une cadence ou un rythme de travail exacerbé. Le terme « charge » renvoie à « *une chose pénible et fatigante qu'il s'agit de diminuer* »³⁶. En l'état, la notion ne peut être réduite à une contrainte exclusivement manuelle à l'image des manutentionnaires qui portent des charges lourdes. *A contrario*, la charge de travail est étroitement liée à « *la charge mentale* » des travailleurs. Elle est une perception individuelle, « *une part de subjectivité liée à la sensation du travailleur et au contexte dans lequel il se trouve*³⁷ ». Plus encore, cette notion ne trouve pas son origine dans le droit mais dans les conditions de travail autrement dit dans « *des réalités de travail à la fois plus complexes et plus diversifiées*³⁸ ». Raison pour laquelle, la subjectivité de cette notion difficile à appréhender « *offre des bases trop incertaines à la construction d'une politique des conditions de travail.*³⁹ » Est-ce à dire qu'une approche objective de la notion permettrait de la déceler et ainsi d'éviter la survenance de RPS ? Force est de relever que « *les conditions organisationnelles et relationnelles dans lesquelles la prestation se réalise participent de sa définition car elle s'inscrit dans un système de relations humaines aux lieux et*

³⁵ FANTONI S., VERKINDT P.-Y., « Charge de travail et qualité de vie au travail », Droit social 2015, p.106

³⁶ MICHALLETZ M., « Pour une approche objective de la charge du travail, JCP S », édition sociale n°49, 2018, 1

³⁷ *Ibidem*

³⁸ *Ibid*

³⁹ *Ibid.*

*place d'une prestation individualisée.*⁴⁰ » Dès lors, l'aspect relationnel⁴¹ importe puisqu'il impacte l'organisation du travail *a fortiori* la charge de travail intrinsèquement en lien avec les conditions de travail. Une nécessaire prise en compte de la réalité professionnelle « *participe ainsi de la volonté d'objectiver le poids du travail sur le corps et sur l'esprit.*⁴² »

En droit, les résurgences de cette notion sont présentes souvent de manière implicite que ce soit contractuellement dans le cadre de la durée ou l'organisation du temps de travail (convention de forfait jour, congés, astreintes etc.) Bien que souvent évoquée, cette notion n'étant pas l'apanage du droit, le juge en fait encore rarement référence. Le raisonnement prétorien est, en premier lieu, fondé sur l'exécution du contrat de travail. En effet, une approche objective de la charge de travail commande de se fonder sur les éléments constitutifs du contrat de travail (nature de l'activité, objectifs fixés etc.) Pour autant, la structure contractuelle ne fait pas expressément référence à la charge de travail à l'exception des conventions de forfait en jours⁴³. Ainsi à l'instar des fondements contractuels, les tribunaux font bien plus référence au temps de travail des salariés qu'à la nébuleuse notion de charge de travail. La charge de travail est donc assimilée à la contrainte du temps de travail. Pendant longtemps, la rationalité des juges était fondée sur une appréciation quantitative du travail bien plus que sur une analyse qualitative ce qui, par voie de conséquence, ne faisait qu'éviter une approche systémique des conditions de travail.

L'évocation jurisprudentielle de la charge de travail occultait la situation propre et le vécu des salariés. Les magistrats de la chambre sociale de la Cour de cassation ont d'abord mentionné la notion de charge de travail dans les seules hypothèses où l'employeur l'invoquait pour justifier des décisions d'ordre économique⁴⁴ ou dans le cadre de la reconnaissance d'une faute du salarié ou d'une insuffisance professionnelle de ce dernier⁴⁵. En dépit du fait que l'appropriation de cette

⁴⁰ MICHALLETZ M., « Pour une approche objective de la charge du travail, JCP S », édition sociale n°49, 2018, 1

⁴¹ A l'image des relations entretenues avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues de travail, les clients ou encore avec les prestataires.

⁴² FANTONI S., VERKINDT P-Y., « Charge de travail et qualité de vie au travail », Droit social 2015, p.106

⁴³ C.trav., art. L.3121-60 à L.3121-65

⁴⁴ Cass. Soc., 11 juin 2002, n° 00-40.625 ; Cass. Soc., 2 mai 2001, n° 99-41.960 ; Cass. Soc., 14 mars 2007, n° 06-41.647: Dans ces cas d'espèce, l'employeur invoquait une baisse de la charge de travail pour justifier un licenciement pour motif économique.

⁴⁵ Cass. Soc., 19 mars 2014, n° 12-24.149

notion par les magistrats soit encore timorée, il n'en demeure pas moins que récemment et ce, depuis une décennie, ladite notion intègre les enjeux de santé et de sécurité au travail. Ce faisant, sur le terrain de la prévention, les juges s'attachent à considérer la nécessaire évaluation du caractère raisonnable de l'amplitude et de la charge de travail de nature à « *assurer une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé et, donc, à assurer la protection et la sécurité de la santé*⁴⁶ ». Dès lors, les critères objectifs provenant des conditions de temps permettent de qualifier la charge de travail. Sur le terrain de l'obligation de sécurité, des décisions de justice font état d'une surcharge de travail. La surcharge de travail, ici, agit comme un indice permettant de laisser présumer l'existence d'un harcèlement moral⁴⁷. De surcroît, en jurisprudence, a été récemment reconnu le lien entre la charge de travail et l'altération de la santé du travailleur. Toutefois, à suivre les décisions de justice, la charge de travail serait « *une notion subjective et casuistique dont l'évaluation varierait en fonction de la capacité de résilience de chaque individu* »⁴⁸.

Aussi, le lien précité appelle à une évaluation de la charge de travail qui intègre dorénavant les obligations de l'employeur. L'employeur est, *a fortiori*, appelé à « *rechercher si, comme il était soutenu par la salariée, qu'elle n'avait pas été exposée à un stress permanent et prolongé à raison de l'existence d'une situation de surcharge de travail conduisant à un épuisement professionnel de nature à entraîner une dégradation de son état de santé susceptible de caractériser un lien entre la maladie de la salariée et un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité* »⁴⁹. Les injonctions de performance se matérialisent par la multiplicité d'objectifs fixés. À cet égard, les magistrats s'attachent à apprécier le caractère réaliste des objectifs fixés⁵⁰. Dans le prolongement de cette constance jurisprudentielle, il appartient donc à l'employeur de s'assurer que les objectifs fixés sont effectivement atteignables eu égard à son pouvoir de direction et de contrôle.

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) reconnaît que « *les conditions de travail évoluent sous l'influence de quatre facteurs: une intensification du travail, un*

⁴⁶ Cass. Soc., 26 sept. 2012, n° 11-14.540 ; Cass. Soc., 24 avr. 2013, n° 11-28.398 ; Cass. Soc., 14 mai 2014, n° 12-35.033

⁴⁷ Cass. Soc., 21 mai 2014 n° 13-15.627

⁴⁸ MICHALLETZ M., « Pour une approche objective de la charge du travail, JCP S », édition sociale n°49, 2018, 1

⁴⁹ Cass. Soc., 13 mars 2013, n°11-22.082

⁵⁰ Cass. Soc., 19 juin 2001, n°99-42.035

*rythme de travail de plus en plus contraint, une évolution des modalités de coopération et une pression de plus en plus importante et multiforme.*⁵¹ » De facto, l'évolution des conditions de travail ainsi que la mutation du monde du travail rendent difficiles la caractérisation de la charge de travail des travailleurs. En la matière, les dispositions légales du « *Code du travail (...)* semblent être des outils insuffisants.⁵² » Cette carence ne permet pas de réguler le diagnostic de surcharge de travail. Alors même que l'employeur est tenu d'une obligation de sécurité à l'égard de la santé physique et mentale des travailleurs, il ne sait pas comment prévenir l'épuisement professionnel, le stress ou la surcharge de travail⁵³. À ce titre, la lecture des dispositions de l'article L.3121-60 du Code du travail relatif aux forfaits en jours n'offre pas plus de solutions: « *l'employeur s'assure régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail* ». L'article précité suggère d'opérer un contrôle sans définir l'objet du contrôle ni même le caractère raisonnable de la charge de travail, source d'interprétations multiples.

Ainsi, une analyse strictement juridique de la charge de travail n'est pas suffisante. Le droit souffre de limites. Il s'agit de l'organisation de travail analysée comme un facteur de risque pour la santé mentale des travailleurs qui doit être au centre de la réflexion. *In fine*, l'employeur doit s'assurer que le salarié ait pleinement connaissance des fonctions qui lui incombent. La charge de travail étant liée aux fonctions réellement exercées par le travailleur, le détenteur du pouvoir de direction devra être en capacité de prouver que ces fonctions étaient définies de manière précise et connues du salarié. Par conséquent, les juges sont attentifs au cumul, même temporaire, de fonctions correspondant à deux classifications distinctes. Les interrogations du salarié sur son périmètre d'action doivent être impérativement suivies d'une réponse de l'employeur.⁵⁴ En définitive, les exigences de l'entreprise ne peuvent légitimer une surcharge de travail quelles que soient les fonctions exercées par le salarié et les conditions dans lesquelles s'exerce le pouvoir de direction de l'employeur sont aussi déterminantes.

⁵¹ MICHALLETZ M., « Pour une approche objective de la charge du travail, JCP S », édition sociale n°49, 2018, 1

⁵² *Ibidem*

⁵³ LANOUZIÈRE H., « Harcèlement moral ? Risques psychosociaux ? Les tribulations de M. Martin... en quête de sa qualité de vie au travail », Droit social 2015, p.102

⁵⁴ CA Rouen, 11 janvier 2018, n°15/05067

L'exigence qui pèse sur les travailleurs associée à une organisation de travail pathogène est susceptible d'aboutir à du harcèlement.

Section 2: La reconnaissance du caractère pathogène de l'organisation du travail

La survenance de RPS peut provenir d'un harcèlement moral, intentionnel ou non, présent en entreprise **(I)**. Or, les RPS sont variés et la découverte de la pathologie est susceptible d'être tardive **(II)**.

I. Les différentes formes de harcèlement moral

En entreprise, l'altération de la santé mentale d'un ou plusieurs salariés peut trouver son origine dans des faits de harcèlement moral. L'harcèlement moral subit par les victimes dans un souci de performance peut être d'ordre *managérial* **(A)**. De surcroît, le système institutionnel, et plus particulièrement son organisation, peuvent également conduire à une autre forme de harcèlement moral susceptible de dégrader objectivement tant les conditions de travail que la santé mentale des salariés **(B)**.

A) La mise en cause des pratiques managériales

Le harcèlement moral est conçu traditionnellement comme « *des actes négatifs répétés et persistants, à l'encontre d'un ou plusieurs individus, qui impliquent un déséquilibre des pouvoirs et créent un environnement de travail hostile.*⁵⁵ » Ainsi, ces agissements peuvent survenir dans le cadre professionnel.

Les RPS trouvent leur origine dans les conditions de travail autrement dit la réalité opérationnelle: surcharge de travail, durée du travail, rythme de travail exacerbé etc. Cependant, une question demeure: les pratiques de gestion ou de management du personnel peuvent-elle être qualifiées de harcèlement moral ? De même, est-il opportun de parler de harcèlement moral au sens de l'article

⁵⁵ Site de Cairn: <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-1-page-103.htm>
Consulté le dimanche 17 juin 2022 à 16h30

L.1152-1 du Code du travail lorsque les agissements reprochés concernent la collectivité de travail et non pas seulement un ou plusieurs salariés ?

À ces questions, les magistrats de la Cour de cassation ont répondu par la positive. D'une part, ils ont pu juger que « *peuvent caractériser un harcèlement moral, les méthodes de gestion mises en oeuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.*⁵⁶ » Le même jour, la démonstration d'une intention de nuire de l'auteur avait également été écartée par les juges de la chambre sociale⁵⁷.

Dans les faits, « *la méthode de gestion en cause dans cette affaire consistait, pour le directeur de l'établissement, à communiquer avec le directeur technique à l'aide de tableaux, à ne pas prendre le temps de lui indiquer les instructions nécessaires pour son travail, et à donner des directives aux salariés placés sous l'autorité de ce dernier. L'absence de dialogue, via la communication par tableaux, a donc été retenue en tant que facteur du harcèlement moral, même si d'autres éléments avaient été pris en considération. Or, il a été démontré que sur le plan managérial, une absence de communication pouvait déboucher sur un climat inadéquat ou source de conflits et à une détérioration des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise.*⁵⁸ » Ce faisant, ces éléments factuels emportent la qualification juridique du harcèlement moral. Depuis 2009, la jurisprudence est constante en la matière⁵⁹. D'autre part, ils ont adopté une conception plus large en considérant que « *le harcèlement moral ne doit pas nécessairement concerner un seul salarié.*⁶⁰ » Plus encore, les juges de la chambre sociale ont évoqué pour la première fois en 2017 l'existence d'un « *harcèlement moral managérial.*⁶¹ » La consécration jurisprudentielle du harcèlement *managérial* met en exergue l'enrichissement du contenu contraignant de la notion de harcèlement moral.

⁵⁶ Cass. Soc., 10 nov. 2009, n°07-45.321

⁵⁷ Cass. Soc., 10 nov. 2009 n° 08-41.497

⁵⁸ Site de Cairn: <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-1-page-103.htm>
Consulté le dimanche 17 juin 2022 à 16h30

⁵⁹ Plus récemment, les Hauts magistrats ont rappelé qu'une situation de harcèlement moral pouvait être reconnue à l'égard d'un salarié au regard de méthodes de gestion mises en oeuvre par l'employeur: Cass. Soc., 3 mars 2021 n°19-24.232

⁶⁰ Cass. Soc., 28 mars 2012, n°10-24.441

⁶¹ Cass. Soc., 15 juin 2017, n°16-11.53

Par ailleurs, ces jurisprudences font état du malaise collectif dont peuvent faire l'objet les salariés; malaise qui provient d'un harcèlement moral *managérial*. Néanmoins, seuls ceux qui le subissent et en sont victimes peuvent saisir les juridictions compétentes. Ces décisions de justice apportent un enseignement supplémentaire: l'auteur de harcèlement ne saurait motiver ses pratiques harcelantes en mettant en avant un souci de compétitivité et une finalité économique⁶². *De facto*, si l'employeur était confronté à des difficultés économiques, l'exigence de performance ne pouvait justifier l'existence de méthodes de gestion et de management inadaptées ayant des conséquences sur les salariés. À titre d'illustration, « *les impératifs de gestion ne justifient pas le ton comminatoire et infantilisant utilisé dans les mails collectifs adressés aux télé-secrétaires*.⁶³ »

Les impératifs de gestion proviennent d'une organisation de travail stressante qui peut alors devenir source de harcèlement moral.

B) La mise en cause de l'organisation du travail

Lors du très médiatique procès France Télécom⁶⁴, les juges ont soulevé une autre forme de harcèlement moral: le harcèlement moral organisationnel lequel trouve sa source non seulement dans un *management* pathogène des salariés de l'entreprise mais également dans l'organisation institutionnelle. Ainsi, un *management* autoritaire aura pour finalité de créer une situation hostile pour le salarié.

Plus largement les méthodes de *management* peuvent trouver leur origine dans un souci d'efficacité où le *manager* est lui-même emprunt à répondre aux exigences institutionnelles. À l'instar du harcèlement moral, la souffrance au travail est, elle aussi, collective. Ici, l'organisation du travail est la cause du harcèlement moral. À la lecture des dispositions de l'article L.1152-1 du Code du travail, les agissements litigieux doivent avoir pour effet « *une dégradation des conditions de travail* ». En outre, l'article 2 de l'ANI du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail prévoit expressément que les phénomènes de stress « *lorsqu'ils découlent de facteurs tenant à l'organisation du travail, l'environnement de travail, ou une mauvaise communication de*

⁶² CA Amiens, 20 mars 2019, n°16/02394

⁶³ CA Paris, 28 sept. 2017, n°16/231

⁶⁴ TGI Paris, 31e ch., 2e sect., 20 déc. 2019, n°0935790257

l'entreprise, peuvent conduire à des situations de harcèlement et de violence au travail plus difficiles à identifier ». Dès lors, un contexte général de violence au travail peut émerger.

De même, le changement organisationnel peut conduire à la survenance de faits de harcèlement moral. Tel est le cas lors de restructurations, de licenciements de masse, de crises ou de gels ou baisses de salaires. « *L'effet du changement sur le harcèlement peut être direct.*⁶⁵ » Le changement dans l'exécution de la prestation de travail et dans les responsabilités peut être perçu quant à lui comme une « *humiliation volontaire* »⁶⁶. L'effet sur le harcèlement peut également être indirect. Le changement organisationnel peut être un facteur déclenchant ou aggravant ceci pour plusieurs raisons. La première sous-tend que le changement créera des conflits entre collègues et avec le supérieur hiérarchique. Le changement générerait de la compétition entre salariés et ce climat incertain serait source de harcèlement. La deuxième explication suppose que « *le changement affecte l'occurrence du harcèlement car il modifie l'organisation du travail.*⁶⁷ » Par exemple, les réductions d'effectifs ont pour effet de dégrader les conditions de travail en augmentant mécaniquement la charge de travail, *a fortiori* le stress au travail. Un rapprochement peut être opéré avec la situation de *turnover*. Certes, il peut trouver sa cause dans des méthodes de management et de gestion inadaptées mais peut, par la même occasion, être à l'origine d'un harcèlement en raison de la réduction d'effectifs. Ainsi, un lien de causalité est avéré entre la dégradation objective des conditions du travail, facteur d'incertitude et de stress, et le harcèlement. Pour autant, toute modification de l'environnement de travail ne saurait être caractérisée systématiquement de harcèlement moral, même si une telle modification est facteur d'instabilité organisationnelle pour les salariés.

Par conséquent, les éléments organisationnels du harcèlement (méthodes de *management*, organisation et changement de l'environnement de travail) sont des facteurs saisis par le droit. La consécration d'un harcèlement dit *managérial* et organisationnel favorise la résolution de cette problématique en se tournant vers la discipline de *management* afin de prévenir les situations de harcèlement au sein de l'entreprise.

⁶⁵ Site de Cairn: <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-1-page-103.htm>
Consulté le dimanche 17 juin 2022 à 16h30

⁶⁶ *Ibidem*

⁶⁷ *Ibid*

Ces phénomènes conduisent à l'apparition de RPS dont la manifestation peut varier allant du stress jusqu'au suicide ceci en raison d'une souffrance au travail.

II. La pluralité des risques psychosociaux

Avant même la mise en oeuvre d'une démarche préventive, l'employeur doit avoir connaissance de l'entière des pathologies faisant suite à une dégradation de la santé mentale des salariés. Or, celles-ci sont multiples et par nature difficiles à détecter **(A)** ce qui laisse apparaître, de façon systémique, une réelle souffrance au travail **(B)**.

A) La difficile identification des risques psychosociaux

Alors que l'INRS définit le risque comme « *l'éventualité pour la personne au travail de rencontrer un danger qui peut causer une atteinte à sa santé et à sa sécurité*⁶⁸ », il est patent de constater que les risques psychosociaux sont multiples, divers et complexes. Parfois intensifiés par un contexte aigu ou de crise, ils peuvent également apparaître subitement là où ils n'existaient pas jusqu'alors. La pluralité de ces risques donne une importance cruciale à la prévention d'autant que le caractère pluriel des RPS apporte une complexité supplémentaire. En effet, « *les phénomènes de "souffrance au travail" sont divers: stress, anxiété, dépression nerveuse ou même suicide* »⁶⁹ ce qui rend difficile leur détection. En outre, ces risques ont une traduction juridique puisque ces pathologies sont à même de porter atteinte aux droits et à la dignité de la personne du travailleur, d'altérer sa santé ou encore de compromettre son avenir professionnel.

Les risques psychosociaux sont par nature invisibles puisque les lésions ne sont pas externes. Contrairement aux atteintes physiques, les atteintes sur la santé mentale sont, elles, insidieuses. Si au départ celles-ci sont silencieuses, leurs effets se manifestent par l'écoulement du temps. Ainsi, l'épuisement professionnel en raison d'une surcharge de travail est l'un des RPS fréquemment recensé. Pour autant, celui-ci n'est pas caractérisé comme une maladie. L'épuisement professionnel

⁶⁸ DEJEAN DE LA BÂTIE A., « La prévention des « nouveaux » risques professionnels », JCP S, éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

⁶⁹ ASQUINAZI-BAILLEUX D., « Risques psychosociaux et méthodes de gestion de l'entreprise », JCP S éd sociale n°40, 2010 p.1393

ou *burn-out* pour l'OMS est un sentiment de fatigue intense, d'incapacité à aboutir à des résultats concrets et de perte de contrôle.

Par ailleurs, les situations de consommation voire de surconsommation aux psychotropes, à l'alcool ou encore à la cocaïne existent. Est mise en exergue, une recrudescence de pathologies suite à des états de stress post-traumatiques consécutifs aux agressions physiques dont les salariés sont victimes dans l'exercice de leur activité professionnelle. À cet égard, prévenir le stress aura un impact majeur sur la prévention des autres RPS. Le stress peut être défini comme un état qui survient « *lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve des difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses* »⁷⁰. La complexité des RPS réside dans le fait qu'il ne s'agit pas nécessairement de pathologies, à l'instar du stress qui n'est pas une maladie. Pour autant, celui-ci doit être prévenu par l'employeur car il est susceptible de découler sur des troubles invalidants. Il est un phénomène purement subjectif et cette subjectivité doit être prise en considération par l'employeur ce qui rend, une fois encore, l'identification des risques ardue.

De la même manière, l'augmentation des pathologies liées au harcèlement moral au travail est à souligner d'autant qu'il s'agit de nouvelles pathologies alors même que le harcèlement moral en entreprise n'est pas nouveau. L'employeur doit également prévenir les pathologies dépressives y compris, depuis une décennie, les tentatives de suicide perpétrées ou non sur le lieu de travail. Enfin, est soulevé le risque de décompensation psychique des salariés. Les salariés sont susceptibles de présenter des troubles psycho-pathologiques tels que l'apparition d'un syndrome de persécution suite à un harcèlement au travail. La responsabilité de l'employeur, au-delà de la responsabilité juridique, est également morale.

L'émergence de nouvelles pathologies indique que des changements dans l'organisation du travail ont eu lieu. En effet, est dénoncé une fois encore le « *tournant gestionnaire* »⁷¹ qui consiste à ne prendre en compte et à ne quantifier que les rapports entre objectifs et performance. Or, l'écart entre le travail prescrit et le travail réellement réalisé n'est pas objet d'analyse. Raison pour laquelle,

⁷⁰ Définition de l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (OSHA) reprise dans l'ANI, octobre 2008

⁷¹ DEJOURS C., ROSENTAL P.-A., « La souffrance au travail a-t-elle changé de nature ? », RDT, 2010 p.9

l'analyse de la situation de travail et des conditions dans lesquelles s'exécute la prestation de travail oeuvre à prévenir la survenance desdites pathologies. Par ailleurs, il est considéré que « *sans analyse précise de la situation de travail, l'action sera limitée à la recherche d'une meilleure adaptation du salarié au travail* »⁷² ce qui apparaît insuffisant. L'idée est donc de privilégier un traitement étiologique, celui des conditions de travail, bien plus qu'un traitement symptomatique qui n'aura d'autre effet que de « panser » les troubles sans mettre fin à ses causes.

Pour ce faire, il est nécessaire de reconnaître l'existence d'une souffrance au travail afin d'intervenir directement sur celle-ci.

B) Le constat d'une souffrance au travail

Les RPS s'inscrivent dans un contexte de souffrance au travail. Or, avant d'évoquer la qualité de vie au travail, doit être identifié, en premier lieu, le phénomène de souffrance au travail. Elle n'est pas à minimiser puisque ses conséquences peuvent être dramatiques. Dès lors, « *la souffrance au travail mérite davantage qu'un traitement superficiel et épidermique* »⁷³. Cette souffrance psychique n'a cessé de prendre de l'ampleur ces dernières années. Parmi les actifs, les cadres sont particulièrement affectés alors que pendant longtemps il s'agissait des catégories d'employés et d'ouvriers. De la même manière, les secteurs de la finance, de l'enseignement ou encore de la banque font face au développement de cette souffrance.

L'origine de cette souffrance au travail résulte d'un écart entre « *l'organisation prescrite du travail* »⁷⁴ et le travailleur. Ainsi, cet écart offre la possibilité pour le salarié d'évoluer ou non dans un espace de liberté qui permet « *une négociation, des inventions et des actions de modulation du mode opératoire, c'est-à-dire une intervention de l'opérateur sur l'organisation du travail elle-même pour l'adapter à ses besoins voire pour la rendre plus congruente à son désir* »⁷⁵. Dans un contexte professionnel et plus particulièrement dans le cadre de l'exécution de la prestation de travail, l'étendue de cette liberté aura vocation à engendrer ou non une souffrance au travail. La constatation d'une telle souffrance au travail qui englobe une pluralité de RPS n'est pas sans effet

⁷² DEJOURS C., ROSENTAL P.-A., « La souffrance au travail a-t-elle changé de nature ? », RDT, 2010 p.9

⁷³ *Ibidem*

⁷⁴ DEJOURS C., « Note de travail sur la notion de souffrance », *Travailler*, n°35, 2016

⁷⁵ *Ibidem*

juridique et pratique pour l'entreprise. Le cas échéant, l'employeur devra supporter les conséquences de son inertie en cas de dégradation de la santé mentale d'un ou plusieurs salariés.

En définitive, les conditions de travail ont une influence sur la santé mentale des salariés. La flexibilité elle-même peut causer une souffrance au travail. Tel a été le cas avec le télétravail pourtant recherché par les salariés. Raison pour laquelle, identifier les sources de cette souffrance permet de résoudre les maux des salariés. D'autre part, les dysfonctionnements organisationnels peuvent faire émerger du harcèlement moral managérial. Or, les conséquences peuvent être dramatiques pour la personne humaine mais des répercussions existent également pour l'entreprise.

CHAPITRE 2 - LES EFFETS SUR L'ENTREPRISE DE LA DÉGRADATION DE LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS

L'employeur est tenu d'adopter une posture proactive afin de préserver la santé mentale des travailleurs. *A contrario*, lorsque celle-ci est dégradée des enjeux juridiques et pratiques apparaissent. L'employeur doit mettre en place des actions qui auront une influence directe sur la santé des salariés et ceci eu égard à l'obligation de sécurité à laquelle il est tenu (**Section 1**). Par ailleurs, des effets extra-juridiques surviennent et impactent l'entreprise dès lors que l'organisation de travail est pathogène. Aussi, cette organisation délétère le sera tant pour la personne du salarié que pour l'entreprise elle-même (**Section 2**).

Section 1: L'obligation de préserver la santé mentale des travailleurs

L'obligation de protéger la santé des salariés est activée en cas de dégradation de la santé mentale d'un ou plusieurs salariés. Bien avant son altération, celle-ci doit être mise en oeuvre dans le cadre de la prévention (I). En cas de manquement à l'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur, sa responsabilité sera engagée (II).

I. L'obligation de sécurité mobilisée

L'obligation pour l'employeur de prendre soin de la santé et la sécurité des travailleurs implique la mise en oeuvre d'actions de prévention de la pénibilité au travail et des risques professionnels. L'instauration d'une politique de prévention doit par nature être adaptée à l'entreprise ainsi qu'aux contraintes organisationnelles afin de mener une gestion optimale du risque à l'aune d'une mutation du monde du travail (A). L'obligation de sécurité suppose également une perpétuelle adaptation du travail à l'Homme. L'employeur doit être vigilant à ce que l'organisation de travail, évolutive en elle-même, ne contrevienne pas au principe d'adaptation qui trouve à s'appliquer en toutes circonstances (B).

A) Une gestion politique du risque par la prévention

La mise en oeuvre d'une politique de prévention suppose « *une appropriation et une articulation des 9 principes généraux de prévention* »⁷⁶. Aux fins de parvenir à une application optimale d'une politique de prévention, l'entreprise doit être dans une dynamique de culture préventive. Les dispositions légales de l'article L.4121-1 du Code du travail imposent à l'employeur d'« *assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Cette obligation de sécurité⁷⁷ à large spectre intègre, *de facto*, la prévention des RPS. Les juges de la cour d'appel de

⁷⁶ DEJEAN DE LA BÂTIE A., « La prévention des « nouveaux » risques professionnels », JCP S, éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

⁷⁷ Issue d'une loi n°91-1414 du 31 décembre 1991, JO du 7 janvier 1992 transposant la directive n°89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.

Paris ont pu préciser qu'« *il est constant que cette obligation recouvre, également, les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité, en application des dispositions de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008, étendu par arrêté du 23 avril 2009.*⁷⁸ » Ainsi, pour remplir son obligation de sécurité, l'employeur doit prendre les mesures de prévention énumérées par les articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail. De même, l'employeur est tenu « *d'évaluer les risques, l'éventualité de leur réalisation et leur degré de gravité (...) L'employeur doit également prendre en considération les capacités d'un travailleur à mettre en oeuvre les précautions nécessaires sur la santé et la sécurité au travail lorsqu'il lui confie des tâches*⁷⁹ » conformément à l'article L.4121-4 du Code du travail.

En outre, la prévention des risques psychosociaux est caractérisée par des difficultés tenant à la matérialisation des RPS. Comme précédemment évoqué, la dégradation est insidieuse bien que ses effets soient vérifiables. Cette caractéristique rend plus complexe la détection des RPS. Par ailleurs, le contexte épidémique lié au covid-19 a souligné de façon encore plus importante l'intérêt d'une prévention adaptée conformément à l'article L.4121-1 alinéa 6 du Code du travail lequel évoque la nécessité de veiller « *à l'adaptation des mesures, pour tenir compte du changement de circonstances* ». En d'autres termes, tout changement d'organisation de travail nécessite une adaptation à chaque instant de l'environnement de travail et de ses modalités à l'Homme. Si tel n'est pas le cas, l'employeur ne remplit pas son obligation de prévention. Si l'épidémie a mis en exergue de manière plus soutenue l'obligation de prévention à laquelle l'employeur est tenu, elle a aussi joué un « *rôle de révélateur photographique, mettant en lumière les failles*⁸⁰ » qui se cristallisent autour du volet préventif démontrant ainsi qu'une approche systémique était à favoriser pour lutter contre les risques professionnels en lien avec la santé mentale. Par extension, non seulement la problématique de la prévention en entreprise est remise en cause mais également la gouvernance de l'entreprise de manière plus générale, au-delà des seuls aspects financiers. À cette nécessaire gestion politique du risque, une difficulté persiste pour l'employeur laquelle est textuelle. Ainsi, sur le fondement de l'article L.4121-2 du Code du travail, « *la singularité de la situation*

⁷⁸ CA Paris, 29 novembre 2017, n°14/00230

⁷⁹ LEBORGNE-INGELAERE C., « Santé, sécurité du travailleur et lieu de travail », *Juris tourisme* 2022, n°248, p.31

⁸⁰ DEJEAN DE LA BÂTIE A., « La prévention des « nouveaux » risques professionnels », *JCP S*, éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

réside dans le fait qu'il s'agit de combattre un risque sur lequel il n'a pas intégralement pris. Difficile en effet "de combattre le risque à la source » lorsque celui-ci est exogène »⁸¹.

Dans un cadre préventif, le précepte selon lequel le travail doit être adapté à l'Homme suppose une évaluation permanente de sorte que l'employeur s'assure continuellement que celui-ci soit effectivement appliqué. L'obligation de sécurité, donc de prévention, du salarié vis-à-vis de l'organisation du travail pèse sur l'employeur de sorte qu'il lui appartient de démontrer qu'il a effectivement procédé à l'évaluation de la charge de travail. L'employeur devra prouver que la charge était raisonnable. Les juges du fond accordent une attention particulière aux éléments probatoires que sont l'entretien annuel d'évaluation, le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et la fiche de poste⁸².

De même, au centre du processus décisionnel de l'entreprise, la gestion politique du risque doit prendre en considération le « *respect dû aux personnes concernées par ces choix et, de manière générale, s'assurer que la politique de gestion des ressources humaines est à la hauteur de l'enjeu contenu dans ces termes.*⁸³ » Ainsi, gestion politique du risque et gestion des ressources humaines sont à rapprocher afin de converger vers une protection de la santé mentale des travailleurs. Les mesures à visée préventive doivent permettre de prévenir les surcharges de travail en intégrant la question du *management* et celle des conditions de travail. Ceci résulte des articles L.4121-1 alinéa 3 et L.4121-2 du Code du travail lesquels font mention de la mise en place par l'employeur d'une organisation et de moyens adaptés. De la même manière, une appréhension de la prévention sur le plan collectif est insufflée par le législateur qui oblige à « *planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants* »⁸⁴. De manière traditionnelle, détenteur d'un pouvoir unilatéral de direction, de contrôle et d'un pouvoir disciplinaire⁸⁵, l'employeur est soumis à l'obligation de préserver la santé et la sécurité des travailleurs, le cas échéant par l'éventuelle application de mesures coercitives à l'encontre des salariés. Tel est le cas du non-respect par le

⁸¹ LANOUZIÈRE H., « Les principes généraux de prévention à l'épreuve de l'urgence sanitaire ou le paradoxe (apparent) de la rampe d'escalier », SSL, n°1930, 2020

⁸² CA Versailles, 31 janvier 2018, n°15/04838

⁸³ CA Paris, 30 juin 2011, n°10/05831

⁸⁴ C. trav., art. L.4121-2 7°

⁸⁵ Cass. Soc., 13 nov.1996, n° 94-13.187

salarié des périodes de congés ou de repos hebdomadaires. L'inertie de l'employeur dans un tel contexte constitue un manquement à son obligation de sécurité.

Pour répondre à son obligation de sécurité, l'employeur doit également assurer l'adaptation effective des salariés à leur poste de travail. Dans cette même perspective, le travail doit être adapté à l'Homme.

B) Une application constante du principe d'adaptation

Sur le fondement de l'article L.6321-1 du Code du travail, l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail et veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Cette disposition concourt en effet à l'adaptation du salarié à l'organisation de travail. Cette adaptation peut se matérialiser par une politique de formation initiée par l'entreprise. Toujours est-il qu'en cas de défaut d'adaptation du salarié à son poste de travail, ce dernier est susceptible de voir sa santé mentale détériorée. *In fine*, l'employeur devra endosser tout manquement en la matière. Dès lors, en cas de manquements, des effets juridiques et financiers pèseront sur l'entreprise.

À l'échelle du droit européen et dans le cadre de mesures préventives, le principe d'adaptation du travail à l'Homme est mentionné expressément à l'article 6, 2, d) de la directive-cadre du 12 juin 1989⁸⁶. De la même manière que l'article L.4121-2 du Code du travail, cet article dispose qu'il est nécessaire d' « *adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.* » Ici, l'obligation d'adaptation issue de la directive européenne apparaît moins intense avec les termes « *atténuer* » et « *réduire* » qui laissent penser que l'obligation au titre de la prévention doit être exécutée mais que les résultats de celle-ci ne seront pas supportés par l'employeur. Toutefois, les autres directives européennes n'ont eu de cesse de rappeler les enjeux du principe d'adaptation.

⁸⁶ Directive n°89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.

Reste à la charge de l'employeur, la préoccupation de l'organisation du travail à la lumière de l'obligation de prévention découlant des dispositions de l'article L.4121-2 du Code du travail et du principe général d'adaptation, corollaire de cette même obligation. Autrement dit, adapter le travail à l'Homme permet à l'employeur de répondre de son obligation de prévention qui trouve son fondement dans l'obligation de sécurité. Or, l'analyse de la charge de travail découle de l'obligation de prévention ce qui signifie, en d'autres termes, que la notion de charge de travail et plus particulièrement son caractère raisonnable sont incontestablement des éléments permettant à l'employeur de remplir son obligation de sécurité⁸⁷. Au-delà, l'employeur aura le pouvoir et les moyens d'agir sur la charge de travail des salariés.

Aussi, le principe d'adaptation trouve à s'appliquer dans le cadre de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie extra-professionnelle, « *Renault Retail Group instaure un service d'assistance en matière de logement, des « work life programs » mettant sur pied crèches, co-voiturage, conciergerie, services aux familles... tandis qu'Alstom Transport consacre un budget de 0,1% de sa masse salariale à la mise en oeuvre de mesures en faveur de la parentalité: assistance, coaching parent, garde d'enfant...⁸⁸* » Comme explicité, certaines entreprises engagent une partie de leur ressources financières au bénéfice de leurs ressources humaines.

Toujours est-il qu'en l'absence de mesures préventives, la responsabilité de l'employeur se trouvera engagée.

II. Le principe d'une responsabilité de l'employeur

En cas de manquement, un risque pèse sur la tête de l'employeur. Il s'agit, en effet, de voir la faute inexcusable engagée **(A)**. Les responsabilités peuvent se cumuler. Le détenteur du pouvoir de direction peut également être condamné en raison de ses méthodes de gestion et de *management* **(B)**.

⁸⁷ *Ibidem*

⁸⁸ FAVENNEC-HÉRY F. « Qualité de vie au travail et temps de travail », Droit social 2015, p. 113

A) La faute inexcusable engagée

À des fins utiles les partenaires sociaux ont su rappeler, dans l'accord sur la santé au travail⁸⁹, qu'« *en droit français, le principe retenu est celui de la responsabilité de l'employeur en matière de santé au travail.* » En d'autres termes, en cas d'atteinte de la santé mentale d'un salarié, l'employeur voit sa responsabilité engagée.

Les dispositions du Code de la sécurité sociale prévoient une réparation indemnitaire complémentaire du salarié dans le cadre de la reconnaissance de la faute inexcusable⁹⁰ de l'employeur laquelle est définie comme « *tout manquement à l'obligation légale de sécurité et de protection de la santé à laquelle l'employeur est tenu envers son salarié. Un tel manquement est caractérisé lorsque celui-ci n'a pas pris les mesures nécessaires pour préserver le salarié de la survenance d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle alors même qu'il avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel il était exposé.*⁹¹ » Cette faute tient son origine de l'obligation de sécurité.

Au titre de la législation sociale, un *management* désorganisé peut conduire, pour l'employeur, à l'engagement de sa faute inexcusable notamment lorsque les conditions de travail ont donné lieu à la reconnaissance d'un accident du travail. En outre, le « *maintien de la compétitivité de l'entreprise dans un contexte de mondialisation et de pression sur les coûts de production est identifié comme un critère d'appréciation de la charge de travail des salariés.*⁹² » De fait, le recherche d'efficacité par l'entreprise est susceptible d'occasionner un accident du travail qui ouvrirait droit à réparation indemnitaire. En effet, l'existence d'un fait accidentel caractérisé par la soudaineté est déterminante pour la qualification de l'accident du travail. Par exemple, les juges ont pu reconnaître la faute inexcusable de l'employeur à la suite d'un accident cardiaque du salarié survenu dans un contexte de surcharge de travail liée à une politique générale des coûts⁹³. Dans le cadre d'une charge de

⁸⁹ Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail

⁹⁰ Cass. Soc., 28 février 2002, n°00-10.051

⁹¹ Site de Lefebvre-dalloz: https://open.lefebvre-dalloz.fr/droit-social/sante-securite-travail/faute-inexcusable-employeur_dz-oasis-000471 Consulté le 16 juillet 2022 à 15h33

⁹² MICHALLETZ M., « Pour une approche objective de la charge du travail, JCP S », édition sociale n°49, 2018, 1

⁹³ CA Paris, 30 juin 2011, n°10/05831

travail excessive, les juridictions de sécurité sociale prennent en considération la fixation d'objectifs surréalistes et non atteignables pour caractériser la faute inexcusable de l'employeur. À cette occasion, les juges analysent finement l'existence d'une augmentation patente du travail et de pressions en comparant les années précédant la survenance de l'accident du travail⁹⁴.

Pour autant, la souffrance au travail est-elle assimilée à une maladie professionnelle engageant la responsabilité de l'employeur ? Revendiquer la prise en charge du stress ou de la dépression au titre des maladies professionnelles est tentant. Comment demeurer insensible face à la situation des salariés malades ? Encore faut-il établir un lien entre l'activité professionnelle et la pathologie. Or, le principe de la reconnaissance de la maladie professionnelle rencontre des obstacles pour ce qui concerne le stress, manifestation d'une souffrance au travail. D'abord, il faudrait considérer que le stress est une maladie ce qui n'est pas le cas d'autant que le stress est perçu comme un facteur stimulant au travail. Par ailleurs, intégrer le stress aux tableaux des maladies professionnelles supposerait d'identifier les activités qui en sont les causes. Or, la réceptivité au stress est intrinsèquement liée à la personne, la généralisation n'est donc pas envisageable. Enfin, désigner l'exécution de la prestation de travail comme cause génératrice du stress au travail serait absurde car ceci aurait pour effet de considérer que le travail a un caractère pathogène. Ainsi, « *s'il est indéniable que la dépression est bien une maladie, l'idée d'un lien automatique et indissoluble avec le travail est contestable car l'étiologie de cette pathologie, complexe, s'oppose à toute systématisation.*⁹⁵ » Toujours est-il que le salarié pourra faire reconnaître le caractère professionnel de ces maladies par un autre biais. Cette possibilité est réservée aux salariés malades atteints d'une incapacité de 25%. Ledit salarié devra être en mesure de prouver que la pathologie dont il revendique le caractère professionnel est « *directement et essentiellement liée à son travail habituel* »⁹⁶. Cette reconnaissance subsidiaire a le mérite d'être pertinente en ce sens que « *le concept de maladie professionnelle ne doit pas être un réceptacle permettant la prise en charge optimisée de toutes les souffrances sociales.*⁹⁷ »

⁹⁴ CA Paris, 30 juin 2011, n°10/05831

⁹⁵ BADEL M., « Souffrance au travail et risque professionnel, La difficile appropriation du mal-être du salarié par le droit de la sécurité sociale », RDSS, 2006 p.918

⁹⁶ CSS., art. L. 461-1 et R. 461-8

⁹⁷ BADEL M., « Souffrance au travail et risque professionnel, La difficile appropriation du mal-être du salarié par le droit de la sécurité sociale », RDSS, 2006 p.918

Sur le terrain de la faute inexcusable, l'employeur peut être tenu pour responsable de la survenance de pathologies affectant la santé mentale des salariés. De même, les méthodes de gestion qui relèvent du pouvoir de direction de l'employeur peuvent faire l'objet de contentieux. Le juge demeure un garde-fou lorsque ces méthodes contreviennent à l'obligation de sécurité à laquelle l'employeur est soumis.

B) La sanction des méthodes de gestion de l'entreprise

Alors que l'employeur jouit de la liberté d'entreprendre⁹⁸, ce dernier doit pour autant s'assurer que son organisation de travail ne mette pas en péril la santé mentale des salariés. Dès lors, la condamnation des méthodes de gestion de l'employeur n'est pas automatique. Quoiqu'il en soit, il s'agit « *de condamner les organisations de travail pathogènes qui dégradent les conditions matérielles, humaines et relationnelles de travail.*⁹⁹ » Ainsi, sur le fondement de l'obligation de sécurité, les méthodes de gestion et de *management* de l'entreprise peuvent être sanctionnées. Le travailleur devra établir l'existence d'un préjudice moral ou d'un dommage corporel dans le cadre de l'exécution de sa prestation de travail lequel lui permettra d'obtenir réparation devant le juge prud'homal.

Ainsi, le professionnel de droit doit s'intéresser aux méthodes de gestion de l'entreprise ce qui apparaît être un nouvel objet d'analyse en la matière d'autant « *qu'il est acquis que le pouvoir de direction de l'entreprise relève de la seule autorité de l'employeur* »¹⁰⁰. À ce titre, l'arrêt dit « *Snecma* » en date du 5 mars 2008¹⁰¹ a fait droit à la demande d'une organisation syndicale qui réclamait la suspension d'une organisation de travail susceptible d'avoir des conséquences sur la santé et la sécurité des travailleurs. Les juges ont précisé qu'il est fait obstacle à l'employeur, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé ou la sécurité des travailleurs. En conséquence, les méthodes de gestion

⁹⁸ La liberté d'entreprendre est un principe général ayant une valeur constitutionnelle. Elle implique le droit de créer et d'exercer librement une activité économique dans le domaine de son choix et comme on l'entend. Il est légitime, dès lors, de considérer que cette même liberté peut faire obstacle à la condamnation de l'employeur. Sa responsabilité n'est pas de droit engagée en raison de ce principe à valeur constitutionnelle.

⁹⁹ ASQUINAZI-BAILLEUX D., « Risques psychosociaux et méthodes de gestion de l'entreprise », JCP S éd sociale n°40, 2010 p.1393

¹⁰⁰ *Ibidem*

¹⁰¹ Cass. Soc., 5 mars 2008, n°06-45.888

de l'employeur, manifestation du pouvoir de direction de ce dernier, connaissent des limites tenant à la nécessaire préservation de la santé des salariés et de leur dignité.

La manière de travailler et de *manager* engendre des répercussions pour l'entreprise. Les méthodes de management et de gestion ont des effets sur la santé mentale des salariés mais également sur la santé de l'entreprise elle-même.

Section 2: Les conséquences visibles pour l'entreprise

De manière manifeste, la santé mentale génère des impacts pour l'entreprise de sorte que la santé au travail devient un enjeu dans la vie voire la survie des entreprises puisque les risques sont nombreux pour l'entreprise **(I)**. La responsabilité est telle que le risque dépasse également les frontières de l'entreprise. La dégradation de la santé mentale a une dimension sociétale qui ne peut être ignorée **(II)**.

I. La santé mentale, un enjeu pour les entreprises

Le risque est double, à la fois médiatique car la non prise en compte des problématiques en matière de santé mentale est susceptible de déboucher sur des scandales médiatiques **(A)**. Il est également financier en ce sens que la dégradation de la santé génère un absentéisme quantifiable **(B)**.

A) Le risque médiatique

Le sujet de la dégradation de la santé mentale n'est complètement abordé qu'après l'évocation des risques qui en découlent pour l'entreprise. En effet, les enjeux sont divers. La gestion du stress au travail découle sur une capacité à s'adapter. Or, s'adapter c'est également améliorer son efficacité. Il s'agit, en l'état, d'un enjeu de compétitivité. Par ailleurs, la santé mentale des travailleurs est un indicateur de développement durable de la ressource humaine d'une entreprise. Outre le risque économique, le risque médiatique est à prendre en considération. L'image de marque de l'entreprise peut être entachée. Les médias peuvent avoir un impact négatif sur l'image de l'entreprise en soulevant certains sujets inhérents au stress, à l'épuisement professionnel, au suicide et au harcèlement. Ce faisant, la confiance peut être perdue. Or, « *l'entreprise doit inspirer confiance à*

ses clients et partenaires commerciaux. Un scandale économique, écologique ou sociétal peut avoir des répercussions immédiates et virales, fracturant irrémédiablement la réputation de l'entreprise.¹⁰² » Un scandale génère toujours des conséquences financières. « La perte de clients qui impacte le chiffre d'affaires et les parts de marché de l'entreprise, les frais de communication qui sont engendrés pour justifier ou atténuer cette crise, les frais de justice qui peuvent être colossaux en fonction du scandale.¹⁰³ » L'historique de l'entreprise restera marqué par ce scandale et il est facile pour un concurrent de s'emparer de cette situation pour s'en servir.

Dès lors, ce risque doit être sérieusement par l'employeur puisqu'il a un impact sur toute l'entreprise ainsi sur la collectivité de travail. Au-delà du risque médiatique, un autre risque apparaît: celui de l'absentéisme.

B) Le coût de l'absentéisme

Vouloir être performant a un coût. En effet, en cas de pression qui pèse sur les salariés, ceci peut aboutir à un absentéisme plus important. Ce faisant, *« il est avéré que l'absentéisme est associé au stress lié au travail et à des dangers psychosociaux comme la charge de travail, le contrôle sur le travail, les conflits de rôles, le déséquilibre entre effort et récompense, la qualité du leadership, le travail posté, des perspectives d'avancement limitées et les rapports sociaux au travail (notamment un faible soutien social et la violence, l'intimidation et la discrimination sur le lieu de travail).¹⁰⁴ »* Le coût de l'absentéisme représente donc un enjeu économique pour l'entreprise. Déjà en 2007, une étude du centre de santé mentale de Sainsbury révélait que *« le stress, l'anxiété et la dépression représentent pour les employeurs britanniques 1220 euros par employé et par année.¹⁰⁵ »* Calculer les dépenses liées à l'absentéisme renvoie à la prise en considération de deux éléments: les pertes en termes de capital humain, c'est à dire en termes de jours non travaillés en raison d'une invalidité, ainsi que les dépenses et le temps utilisés pour parvenir à retrouver un niveau de production identique à celui existant avant l'absence. Par exemple, ces dernières dépenses peuvent être

¹⁰² Site de Lexis Nexis: <https://bis.lexisnexis.fr/glossaire/rse> Consulté le samedi 25 juin à 10h15

¹⁰³ *Ibidem*

¹⁰⁴ Site de l'Organisation Internationale du Travail: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466548.pdf Consulté le dimanche 17 juillet 2022 à 20h30

¹⁰⁵ Site de horizon prévention: <https://www.horizonprevention.fr/absenteisme-presenteisme-quels-couts-pour-lorganisation/> Consulté le samedi 16 juillet 2022 à 19h10

représentées par l'argent et le temps consacrés au remplacement et à la formation d'un nouveau salarié. À cet égard, pour inciter les entreprises à prendre en considération la prévention des risques, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) a publié, sous forme de guide¹⁰⁶, une méthode de calcul des coûts liés à l'altération des conditions de travail et à leur impact sur la santé financière de l'entreprise. La méthode identifie l'absentéisme, la pénibilité au travail et l'épuisement professionnel comme facteurs susceptibles de provoquer une dégradation des conditions de travail. Pour quantifier l'impact financier, les calculs portent sur les coûts liés au maintien du salaire et des cotisations AT/MP. De plus, sont pris en compte, les surcoûts liés aux régulations mises en place dans le cadre du remplacement des absents, du paiement des heures supplémentaires ou encore de la formation des nouveaux collaborateurs.

Par voie de conséquence, l'employeur a tout intérêt à prévenir les RPS pour préserver la santé financière de l'entreprise. Au-delà, la prise en compte de l'humain représente, avant tout, une obligation morale.

II. La santé mentale, un enjeu au-delà des portes de l'entreprise

La dégradation de la santé mentale fait émerger un autre risque: le risque humain. Plus particulièrement, les situations chroniques de stress au travail ont une résonance négative sur les actifs (A). À partir de ce constat, nombreuses sont les associations qui promeuvent une gestion du stress et le bien-être au travail, à l'échelle nationale et internationale (B).

A) L'impact des risques psychosociaux sur les actifs

Des recherches reposant sur des données probantes ont porté sur les causes de certains comportements et modes de vie individuels. Le résultat est celui d'une corrélation entre dégradation de la santé de la population active et exigences du travail. En effet, nombreuses sont les études qui montrent que le stress au travail est susceptible d'avoir impact sur le bien-être des travailleurs « *en contribuant directement à des comportements contraires à un mode de vie sain, qui peuvent augmenter les risques pour la santé* »¹⁰⁷. Les données révèlent que les RPS (déséquilibre entre

¹⁰⁶ Ce guide est intitulé « Perfecosanté »: <https://www.anact.fr/diagnostic-perfecosante>

¹⁰⁷ Site de l'OIT: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466548.pdf Consulté le dimanche 17 juillet 2022 à 20h30

effort et récompense, exigences fortes) et les conditions stressantes sont associés à « *des risques comportementaux nocifs pour la santé comme une consommation excessive d'alcool, un surpoids, moins d'exercice physique, un tabagisme accru et des troubles du sommeil* »¹⁰⁸. À l'échelle d'une société, l'impact de ces conduites addictives nocives pour la santé ne peut être ignoré: « *chaque année six millions de décès sont imputables au tabagisme et plus de trois millions à la consommation d'alcool.* »¹⁰⁹

Le stress au travail a donc un impact sur la santé de toute une société. Plusieurs études relatives aux troubles du sommeil aboutissent à un rapprochement entre RPS (faible soutien social, heures supplémentaires, par exemple) et perturbation du sommeil. De même, des études empiriques montrent l'existence d'une relation entre maladies cardio-vasculaires et RPS. Sur le plan physique, les dommages sont donc existants. En ce qui concerne la dépression, celle-ci affecte « *350 millions de personnes dans le monde et c'est l'une des principales causes d'incapacité mentale chez les femmes et les hommes* »¹¹⁰.

Par voie de conséquence, réduire les facteurs liés aux conditions de travail associés à ces comportements nocifs pour la santé contribue à la santé et au bien-être de la population.

B) Le concours du tissu associatif

La Commission Internationale de la Santé au Travail (CIST) est une organisation non gouvernementale internationale oeuvrant en faveur du développement de connaissances scientifiques sur la santé et la sécurité au travail. En 1996, l'organisation a créé un comité scientifique sur l'organisation du travail et les facteurs de risques. Ce comité a pour finalité la promotion, la recherche, la sensibilisation et l'éducation dans le domaine de l'organisation du travail et des facteurs psychosociaux. La CICT est également un relais et concourt manifestement à la résolution des problématiques de stress au travail délétère pour une société tout entière.

¹⁰⁸ ASQUINAZI-BAILLEUX D., « Risques psychosociaux et méthodes de gestion de l'entreprise », JCP S éd sociale n°40, 2010 p.1393

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ *Ibid.*

De la même manière, l'Organisation Internationale de Normalisation, laquelle développe des normes internationales volontaires, a créé les normes dites ISO de la série 10075. Celles-ci offrent les instruments nécessaires à la mesure de la charge de travail mental. Ces normes contribuent à la protection de la santé mentale. D'ailleurs, elles sont destinées à plusieurs professionnels pouvant également intervenir en entreprise tels que des psychologues, des physiologistes ou encore des ergonomes. Par extension, ces normes ont un impact au-delà du périmètre de l'entreprise. Elles sont une garantie que l'entreprise poursuit un modèle d'organisation de travail sain pour les salariés, *a fortiori*, pour l'Homme.

L'Association Internationale d'Ergonomie, dont l'expertise porte sur l'ergonomie cognitive, physique et organisationnelle, apporte également son concours. L'Institut International de la Gestion des Risques et de la Sécurité qui est un organisme professionnel apporte des ressources visant à aider la mise en place de politique de gestion des risques. Le tissu associatif est complété par l'Association Internationale de Gestion du Stress qui est centrée sur l'échange de savoirs et de bonnes pratiques au moyen de conférences.

En d'autres termes, le tissu associatif contribue activement à l'amélioration de la santé en entreprise et donc à celle des actifs à l'échelle nationale et internationale. Les moyens pour combattre la dégradation de la santé mentale sont divers et se complètent.

La relation entre charge de travail induite par un management découlant d'une organisation de travail « à flux tendu » et la dégradation de la qualité de vie au travail n'est plus à prouver. En effet, il s'agit de déceler les contraintes d'une organisation de travail pour l'améliorer. L'analyse de la charge de travail est le point de départ, la recherche de la qualité de vie au travail, la finalité. En outre, la santé mentale au travail revêt deux dimensions. La première dimension est négative et porte sur les RPS, la seconde est positive et concerne la qualité de vie au travail. Aussi, l'amélioration des conditions de travail est susceptible d'être atteinte par le concept de la « qualité de vie au travail ». Pour autant, ce concept raisonne-t-il dans les pratiques managériales, dans l'esprit des juristes ou encore dans les préoccupations de l'employeur ?

TITRE 2 - L'INFLUENCE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LA PRÉSERVATION DE LA SANTÉ MENTALE

La santé mentale des salariés revêt indéniablement une dimension positive. En premier lieu, cette dimension insuffle une dynamique de promotion laquelle vise à faire de la thématique de la santé mentale une priorité. Elle devient un engagement concret de l'employeur qui oeuvre pour le bien-être des collaborateurs. Il ne s'agit plus ici de réparer mais de promouvoir au quotidien. En entreprise, la promotion de la santé mentale correspond à l'instauration d'un environnement de travail sain pour les collaborateurs. Les actions déployées sont orientées sur la mise en oeuvre d'une qualité de vie au travail essentielle et bénéfique pour la santé de ces derniers bien que celle-ci ne se substitue pas à la nécessité de mener une politique de prévention des risques psychosociaux (**CHAPITRE 1**). En revanche, la connaissance du risque qui pèse sur la santé mentale invite également les structures à la protéger. L'employeur n'est pas l'unique acteur de la protection de la santé mentale des travailleurs. Nombreux sont les parties prenantes en la matière qui prennent en considération la nécessité de protéger la santé au travail (**CHAPITRE 2**).

CHAPITRE 1 - LA PROMOTION DE LA SANTÉ MENTALE SOUS L'ANGLE DE LA « QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL »

La notion de « qualité de vie au travail », d'apparition récente, a supposé une acculturation en entreprise par les parties prenantes. Elle n'en demeure pas moins encore difficile à cerner d'autant que la notion n'est pas directement issue des dispositions légales du Code du travail et que ses contours peuvent être perçus comme trop poreux. Elle peut, *de facto*, sembler obscure pour les non-initiés, qu'ils soient juristes ou non. Au-delà, une certaine défiance peut apparaître. Pour autant, est-ce à dire que la notion ne peut pas être appropriée par les spécialistes du droit et, plus largement, par les entreprises ? (**Section 1**). Perçue comme un idéal, la « qualité de vie au travail » fait espérer car elle est synonyme d'avancées et de progrès sociaux et politiques. Malgré sa caractéristique nouvelle, ceci n'a pas fait obstacle à ce qu'elle soit intégrée et discutée dans le cadre du dialogue social (**Section 2**).

Section 1: L'appréhension de la notion de « qualité de vie au travail »

Traditionnellement, la notion de « qualité de vie au travail » n'étant pas par essence juridique pose la question de savoir si celle-ci a été effectivement assimilée non seulement par les professionnels du droit (I) mais également par les entreprises elles-mêmes (II).

I. L'intérêt juridique de la notion

Comment la notion de « qualité de vie au travail » devenue « qualité de vie et conditions de travail » (QVCT) a-t-elle été au départ appréhendée par les juristes ? Conduit-elle purement et simplement à une réflexion, objet de controverses doctrinales ou aboutit-elle à la mise en place concrète d'actions qui produisent des effets juridiques ? Cette notion aux nombreuses dimensions a, quoi qu'il en soit, interrogée les professionnels du droit (A). Par un questionnement approfondi, ceux-ci ont été en mesure de s'en approprier (B).

A) Une notion multidimensionnelle, objet d'action ou de réflexion ?¹¹¹

En premier lieu, cette notion poursuit plusieurs objectifs. Elle « *désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale (...) Elle appelle à des modifications managériales pour sortir d'un système hiérarchique descendant et aller vers une organisation plus transversale et plus souple qui permet des prises de décision nourries également des expériences de terrain. Elle n'est pas limitée à certaines personnes désignées, elle est l'affaire de tous.*¹¹² » En effet, au sein d'une entreprise la qualité de vie au travail concerne l'entièreté de la collectivité de travail. Chacun doit oeuvrer dans un sens favorable à l'instauration d'une organisation propice à la promotion de la santé mentale autrement dit une organisation de travail saine et sereine, dénuée de stress et de surcharge de travail.

¹¹¹ ADAM P., « Qualité de vie au travail: la part des juristes », RDT, 2017, p.476

¹¹² Site du Ministère des Solidarités et de la Santé: <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/ameliorer-les-conditions-d-exercice/qualite-de-vie-au-travail/article/la-qualite-de-vie-au-travail/> Consulté le vendredi 15 avril 2022 à 20h35

Dès lors, chacun est responsable du développement et du maintien d'une qualité de vie au travail. Par ailleurs, il est rappelé que la QVT « *ne donne pas à voir le travail sous l'angle principal de ses possibles dysfonctionnements pathogènes (sans, pour autant, les oublier!)*.¹¹³ » Ainsi, elle offre une autre perception du travail. Celui-ci apparaît « *sous les traits d'un opérateur de santé, d'un facteur central de réalisation personnelle et collective, d'un constructeur d'identités singulières et assurées. Il n'est pas principalement ce qui fait souffrir (même s'il peut entraîner des souffrances mais ce qui permet de tenir debout.*¹¹⁴ »

En ce qui concerne la posture managériale, celle-ci doit, selon les préconisations du Ministère des Solidarités et de la Santé, favoriser une collaboration dans un système hiérarchique horizontal.

Quid de l'appropriation de cette notion en entreprise ? Il est constaté que « *la culture et le niveau de maturation des entreprises (...) sont très variables.*¹¹⁵ » Pourtant, qui peut s'opposer face à la perspective d'une amélioration de la QVT ?

Le modèle des entreprises dites « libérées » ont intégré dans leurs pratiques managériales les enjeux de la QVT. Bien qu'elles ne soient pas les seules, elles représentent l'archétype des entreprises qui se sont appropriées efficacement la démarche QVT. Pour autant, l'appréhension de la notion a radicalement changé depuis quelques années d'autant qu'il est reconnu que la QVT fait le succès des entreprises. Certes, elle a été objet de réflexion mais en pratique, la notion laisse place à des actions mises en place par les services des ressources humaines. Néanmoins, il est rappelé qu'« *il ne s'agit pas « seulement » de démarches RH. Elles concernent les dimensions sociale, économique, technique et doivent mobiliser chacun.*¹¹⁶ » Aussi, intrinsèquement liées à la démarche QVT, les actions se focalisent également sur « la qualité du travail » réel comme précisé dans le préambule de l'ANI du 19 juin 2013 qui dispose que « *la qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de "faire du bon travail".* »

Ainsi, les leviers d'actions sont variés en la matière. S'agissant des conditions de travail, les actions portent sur l'environnement de travail ou les parcours professionnels. La capacité en entreprise à

¹¹³ ADAM P., « Qualité de vie au travail: la part des juristes », RDT 2017, p.476

¹¹⁴ *Ibidem*

¹¹⁵ PICUT G., « Qualité de vie au travail: l'entreprise n'est pas seule responsable », le Monde, 27 mai 2016

¹¹⁶ Site de l'ANACT: <https://semaineqvt.anact.fr/qualite-de-vie-au-travail-qvt-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct> Consulté le vendredi 15 avril 2022 à 21h00

s'exprimer, « à oser dire » et à agir est valorisée par la mise en place d'espaces de discussion du travail, de soutien *managérial* et social. De la même manière, le contenu du travail est repensé favorisant ainsi la reconnaissance, l'autonomie et le sens du travail. En outre, l'ANI de 2013 fournit les éléments constitutifs de la QVT lesquels sont la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise, la qualité des relations sociales fondées sur un dialogue social constructif, la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise, la qualité des modalités de mise en oeuvre de l'organisation du travail, la qualité des relations de travail, la qualité du contenu du travail, la possibilité de développement personnel, la qualité de l'environnement physique, le respect de l'égalité professionnelle et la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Certes, tous ces éléments descriptifs ne sont pas définis par l'accord. Pour autant, cela laisse toute latitude pour les entreprises dans la transposition en interne de chaque élément constitutif de la QVT. Ainsi, les démarches relatives à la qualité de vie et conditions de travail (QVCT) sont « *opérationnelles : elles visent à produire des améliorations concrètes ; participatives : elles associent la direction, les managers, les salariés et leurs représentants ; centrées sur le travail - car améliorer le travail bénéficie à tous : aux salariés, à la direction et aux clients.*¹¹⁷ » En somme, elle est bénéfique pour tous. À partir d'une réflexion associant toutes les parties prenantes de l'entreprise, trois principes d'actions peuvent être dégagés. Ceux-ci visent à « *parler du travail pour l'améliorer ; partager les préoccupations techniques, sociales, économiques dans l'entreprise ; expérimenter concrètement des projets (l'aménagement d'un atelier, un déménagement, un nouvel équipement numérique, une réorganisation...) en prenant en compte l'avis des salariés.*¹¹⁸ »

Incontestablement, l'acculturation face à la notion de QVT a été progressive en entreprise. Désormais, les outils et moyens sont identifiés pour mener une démarche structurée. Quid de l'appréhension de cette notion multidimensionnelle par les juristes ?

B) L'appropriation d'une notion extra-juridique

Cette notion de QVT n'est pas apparue dans l'espace du droit. Elle a été, en premier lieu, objet de pensée d'autres domaines: sociologie, psychologie, *management*, ergonomie etc. Au début des années 1970, le terme est apparu pour la première fois en anglais (*Quality of work life*). L'intérêt

¹¹⁷ *Ibidem*

¹¹⁸ Site de l'ANACT: <https://semaineqvt.anact.fr/qualite-de-vie-au-travail-qvt-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct> Consulté le vendredi 15 avril 2022 à 21h00

pour cette notion fût « *modeste* »¹¹⁹ d'autant que comme l'a souligné Hervé LANOUZIÈRE, « *la QVT ne se prête pas à l'énoncé de prescriptions contraignantes* »¹²⁰ ce qui a pour effet de réduire son attractivité juridique. Certains reprochent d'ailleurs à la QVT sa subjectivité qui ne permettrait pas véritablement une appréhension juridique. Or, cette position ignore le fait que ce ressenti du travail est « *influencé par des conditions objectives de travail et d'organisation dans l'entreprise. La qualité de vie au travail allie ainsi des éléments objectifs ou au moins objectivantes et des éléments rattachables à la perception par le travailleur de sa propre situation* »¹²¹.

Pourtant, cette notion a progressivement été saisie par le droit. Pour surmonter cette perception erronée de la QVT, d'après Patrice ADAM le juriste a adopté deux postures, celle de l'artisan et celle du dogmaticien¹²². Le juriste artisan, d'abord, a fait émerger des normes obligatoires à partir de la notion de QVT. Tel a été le cas avec la création de normes visant à instaurer des interdictions ou des obligations à la charge de l'employeur. Ce faisant, il s'est emparé des outils juridiques traditionnels afin d'énoncer des prescriptions contraignantes sur le fondement d'une démarche QVT par le biais de la norme unilatérale ou négociée. À titre d'exemple, le juriste praticien a toute latitude pour instituer une commission QVT afin de créer des espaces de discussion avec les instances représentatives du personnel. Le juriste dogmaticien, quant à lui, peut donner une substance juridique à la QVT en recherchant les fondements de la notion dans les normes réglementaires, conventionnelles, jurisprudentielles et légales. Ainsi, il s'agit, ici, de rechercher une compatibilité entre les règles de droit et l'objectif de QVT afin de rapprocher droit du travail et QVT. À ce titre, certains auteurs considèrent que la QVT est une illustration de la nécessité d'adapter le travail à l'Homme suivant l'article L.4121-2 4° du Code du travail.

En définitive, le droit du travail a désormais accordé une place à la QVT qui très récemment a été rebaptisé QVCT. À cet égard, ces démarches ont un intérêt organisationnel indéniable.

¹¹⁹ ADAM P., « Qualité de vie au travail: la part des juristes », RDT, 2017, p.476

¹²⁰ LANOUZIÈRE H., « Un coup pour rien ou un virage décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », Sem. Soc. Lamy, 2013, n°1597, p.5

¹²¹ FANTONI S., VERKINDT P.-Y., « Charge de travail et qualité de vie au travail », Droit social. 2015, p.106

¹²² ADAM P., « Qualité de vie au travail: la part des juristes », RDT, 2017, p.476

II. L'intérêt organisationnel de la notion

Les démarches QVT-QVCT sont valorisées en entreprise en ce qu'elles représentent un moyen de concilier voire réconcilier conditions de travail optimales et performance au travail (A). Le passage de la QVT à la QVCT renforce la mise en oeuvre de ces démarches en entreprise et des objectifs subséquents d'autant que l'arsenal juridique en la matière a été renforcé (B).

A) Un levier de réconciliation avec la performance au travail

Les transformations du monde du travail font appel à la notion de performance laquelle laisse place à une évaluation¹²³ accrue aux fins de s'assurer qu'une dynamique soit toujours maintenue en ce sens. Or, le poids de cette injonction peut être difficilement supporté par la personne du salarié, « *la prévention des risques professionnels, la performance individuelle et collective, comme la performance globale de l'entreprise apparaissent irrémédiablement liées. À ce titre, la QVT constituerait un "levier de compétitivité".*¹²⁴ » Fort de ce postulat, l'ANI du 19 juin 2013 relatif à la QVT a notamment précisé que « *la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariées en tant que personne* »¹²⁵. Ce même accord vise « *à faire du travail et de ses conditions de réalisation (...) un levier pour accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, ainsi que la qualité de l'engagement de tous (...). La QVT constitue une démarche plus englobante (...) par l'ambition de concilier des objectifs de performance et de développement des personnes.*¹²⁶ » Dès lors, cette appréciation de l'objet même de la QVT permet d'affirmer que bien-être et performance au travail ne sont pas antagonistes. Au contraire, l'ANI du 9 décembre 2020 évoque que « *la QVT, dont la santé et la sécurité au travail sont un des aspects, est un facteur de santé et de réalisation personnelle pour les salariés. Sur le plan collectif, la qualité de vie au travail est une des conditions*

¹²³ SUPIOT, A. Governance by numbers. The making of a Legal Model of Allegiance: Oxford and Portland, Oregon, Hart Publishing, 2017

¹²⁴ LECOEUR C., « Santé au travail. Réflexions à la lumière du concept de RSE », JCP S, Éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

¹²⁵ Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 intitulé "Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle"

¹²⁶ Site de l'ANACT: <https://www.anact.fr/comment-articuler-la-prevention-des-risques-psychosociaux-la-qualite-de-vie-au-travail> Consulté le vendredi 15 avril 2022 à 20h05

de la performance de l'entreprise »¹²⁷. Loin d'être dichotomique, « en nos temps de concurrence exacerbée, le débat sur la QVT est aussi un moyen d'améliorer la compétitivité des entreprises françaises souvent enkystées dans une ligne hiérarchique et un dialogue social antédiluviens.¹²⁸ »

Comme précédemment évoqué, il est patent d'affirmer que la QVT permet de réunir deux objectifs qui peuvent, au demeurant, apparaître comme opposés ou contradictoires. Or, sur le fondement de ces textes, les entreprises se sont emparées de ce que pouvait offrir la QVT. Certaines d'entre elles suivent avec attention des indicateurs de performances relatifs à la santé au travail (taux de fréquence AT/MP, nombre de jours d'arrêts de travail, taux de gravité) ou encore accordent de l'importance au « management de la santé et sécurité au travail » par le biais de divers indicateurs (pourcentage d'actions préventives, pourcentage de salariés ayant suivi des formations en la matière, degré d'avancement des plans d'actions etc.) Dans cette même perspective, les « *tableaux de bord* » apportent d'autres éclairages en matière de QVT lesquels proviennent de la directions des ressources humaines. Il en va ainsi des indicateurs relatifs au *turnover* ou au taux d'absentéisme. Ces outils de contrôle participent à une évaluation plus fine et pertinente de « *la performance de la politique de santé au travail.*¹²⁹ » Incontestablement, la QVT est « *profitable à tous, entre le bonheur de l'individu et la performance des organisations productives.*¹³⁰ »

Encore faut-il que l'engagement de l'entreprise soit présent. Or, dernièrement, l'arsenal juridique a été renforcé par la notion de QVCT.

B) Le passage de la QVT à la QVCT

Aux termes de l'ANI de 2013, la QVT suppose « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une*

¹²⁷ Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail

¹²⁸ RAY J-E., « Des conditions de travail aux conditions de vie dans l'entreprise », Droit social 2015, p.100

¹²⁹ LECOEUR C., « Santé au travail. Réflexions à la lumière du concept de RSE », JCP S, Éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

¹³⁰ ADAM P., « Qualité de vie au travail: la part des juristes », RDT, 2017, p.476

valorisation du travail effectué. » Cette définition faisait déjà référence aux conditions de travail. Ce sera l'ANI du 9 décembre 2020 qui consacra la notion de QVCT. En effet, cet ANI a formulé plusieurs nouveautés parmi lesquelles un acronyme, celui de la QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail). Alors qu'il a été reproché à la notion de QVT son manque de normativité, l'existence d'une substance juridique de la QVT a été récemment confirmé par la loi du 2 août 2021 visant à renforcer la prévention en santé au travail¹³¹ laquelle a introduit la notion de QVCT dans le Code du travail. Depuis le 31 mars 2022, les différentes négociations sur la qualité de vie au travail sont désormais élargies à la qualité des conditions de travail. Il s'agit dès lors d'améliorer collectivement la façon de travailler dans une entreprise. Ainsi, « *parler non plus de QVT, mais de QVCT, permet ainsi de ramener les actions de l'employeur vers des sujets qui ont un impact élevé sur la santé des salariés : les pratiques managériales, le système de reconnaissance, la gestion des carrières, la justice organisationnelle, le pilotage des transformations, les relations interpersonnelles, etc.* »¹³² De même, les règles d'évaluation des risques ont été réécrites. À cet égard, aux termes de l'article L.4121-3-1 du Code du travail, il est mentionné la nécessité d'identifier les facteurs de risques pour conduire à la mise en place d'un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail dans les entreprises d'au moins 50 salariés qui comprend un calendrier de mise en œuvre et sur la définition d'actions de prévention des risques et de protection des salariés dans les entreprises de moins de 50 salariés.

La nouvelle notion de QVCT ne peut être réduite à un simple changement de vocable. Au contraire, elle renforce le rôle de l'employeur en matière d'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés. La QVCT renvoie bien plus à « *des sujets centraux d'une organisation: les pratiques managériales, le maintien dans l'emploi, les trajectoires professionnelles, la conduite des transformations...* »¹³³. En d'autres termes, « *c'est l'occasion d'en finir avec les actions telles que les cours de yoga, le babyfoot, etc., qui n'entrent pas dans ce périmètre et qui sont pourtant souvent considérées, à tort, comme des "actions QVT"* »¹³⁴. Désormais, les dysfonctionnements de l'entreprise perturbant la qualité de vie au travail des salariés seront traités en raison de la

¹³¹ Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail, JO 3 août 2021

¹³² Site de Éditions Tissot: <https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-que-change-le-c-dans-qvct> Consulté le vendredi 17 juin 2022 à 22h00

¹³³ Site de sham: <https://www.sham.fr/blog/risque-rh/de-la-qvt-la-qvct-vers-une-approche-renouvelee-de-la-sante-au-travail-en-2021> Consulté le vendredi 17 juin 2022 à 22h22

¹³⁴ *Ibidem*

signification que porte la notion de QVCT. Selon l'Association Nationale des DRH (ANDRH), les actions reconnues comme efficaces en faveur de la QVCT doivent « porter sur l'organisation », de la flexibilité des horaires au télétravail, de la déconnexion à la répartition de la charge et des responsabilités, en passant par la « clarté du sens du travail », les primes variables, la « polyvalence des rôles », et la « refonte des espaces »¹³⁵. Indéniablement, la QVCT représente un traitement étiologique de la surcharge de travail, de la perte de sens au travail, des dysfonctionnements pathogènes en général. Ce faisant, il est possible de considérer que la QVT représentait un traitement symptomatique alors que la QVCT agit directement sur la cause ce qui singulièrement la caractérise. Une fois la problématique de l'amélioration des conditions d'exercice du travail traitée, il sera laissé place à la prévention afin que cette amélioration perdure dans le temps. En somme, l'employeur doit accorder autant d'importance à la santé mentale des salariés qu'à leur environnement de travail. Si l'objectif est de mettre l'accent sur les leviers organisationnels pour améliorer la situation de travail des salariés, il n'en demeure pas moins que la notion de QVCT rapproche les aspects traditionnels de la QVT et les normes juridiques en matière de santé et sécurité au travail.

Les démarches QVT-QVCT ne peuvent exister qu'à travers un dialogue social constructif autour de ces notions. En entreprise, celles-ci font l'objet d'un espace de discussion dédié.

¹³⁵ Site de parlonsrh: <https://www.parlonsrh.com/media/de-la-qvt-a-la-qvct-ce-quel-faut-savoir-sur-ce-nouvel-acronyme/> Consulté le vendredi 17 juin 2022 à 23h00

Section 2 - L'émergence d'un espace central de discussion en entreprise

Au coeur du dialogue social, les thématiques de QVT et de QVCT ont été intégré (I). De la même manière, les représentants du personnel jouent un rôle non négligeable en matière de santé et de sécurité au travail (II).

I. L'introduction de la démarche QVT-QVCT dans le dialogue social

Le dialogue social a été enrichi par l'introduction des thématiques de santé et de sécurité et, en particulier, de QVT et de QVCT. Il apparaît être une garantie pour résoudre un ressenti même individuel de mal-être au travail (A). En outre, il est un outil de résolution à plus grande échelle de problématiques collectives (B).

A) Une résolution collective d'un malaise individuel

Nul doute qu'il existe chez les employeurs une prise de conscience quant aux conditions actuelles de travail, à l'existence d'un stress au travail ou à la recrudescence de burn-out. Comme précédemment évoqué, la QVT a été reconnu comme moyen d'action à l'occasion de l'ANI du 19 juin 2013 revêtant une dimension sociétale. L'ANI recommande ainsi la mise en place de bonnes pratiques. Il suggère que « *la notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise* ». Indéniablement, les signataires ont souhaité que ce concept prenne un ancrage pragmatique loin d'une approche purement utopique de manière à ce que ce dispositif puisse être approprié en entreprise.

Au-delà du caractère protéiforme et vulgarisé, la qualité de vie au travail revêt une approche bien plus objective que la notion de « bien-être au travail » propre à chacun. « *L'expression "qualité de vie au travail" allie des éléments objectifs ou au moins objectivables et des éléments rattachables à la perception par le travailleur de sa propre situation.* ¹³⁶» Les termes QVT et QVCT permettent à

¹³⁶ *Ibidem*

chacun, *manager* et travailleur, de retrouver des éléments issues des réalités opérationnelles pour apprécier cette dernière. Alors que la charge de travail influence la santé mentale des travailleurs, celle-ci ne peut, toutefois à proprement parler, faire l'objet de négociation sur le plan contractuel. Aussi, la situation du salarié pris individuellement est difficilement malléable au delà de la seule obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur. *De facto*, l'intervention de la QVT et de la QVCT permet de résoudre un malaise individuel alors même que ces démarches revêtent une dimension collective. L'essence même de la QVT et de la QVCT est de résoudre les contraintes d'une organisation de travail ressenties sur le plan individuel. Toutefois, la QVT ne donne pas uniquement une acuité aux troubles psychosociaux, au contraire, elle favorise une démarche positive. La recherche est donc celle d'une organisation saine aux fins d'un épanouissement professionnel. En conséquence, un vase communicant existe entre le ressenti individuel du salarié et l'organisation collective de travail au travers du dialogue social en entreprise. Plusieurs accords d'entreprise ont été conclus pour prévenir le stress au travail ou les risques psycho-sociaux. Chez Eurodisney, l'accord du 1er septembre 2011 sur les risques psycho-sociaux stipule que la direction s'engage, au regard des nombreux changements que connaît l'entreprise, à ce que les arbitrages prennent en compte la dimension sociale de chaque projet « *en veillant tout particulièrement au bien-être des équipes* »¹³⁷. À la RATP, l'accord sur la prévention des RPS marque l'engagement résolu de l'entreprise pour améliorer la QVT des salariés¹³⁸. La Banque de France, quant à elle, place « *le bien-être de ses agents au rang de priorité stratégique de son plan d'entreprise*.¹³⁹ »

Déjà, l'expression « qualité de vie » est à opposer à la notion de RPS puisqu'il s'agit de « *l'exact contre-pied du mal-être au travail*¹⁴⁰ ». Est ouverte depuis le 31 mars 2022, la possibilité d'une négociation unique dite de qualité de vie et conditions de travail appartenant aux négociations obligatoires¹⁴¹. Cette négociation est venue supplanter celle relative à la QVT.

¹³⁷ Accord du 1^{er} septembre 2011 sur les risques psycho-sociaux, la violence au travail chez Eurodisney

¹³⁸ Accord du 9 décembre 2011 de prévention des RPS

¹³⁹ Accord du 21 décembre 2011 sur la prévention des RPS à la Banque de France

¹⁴⁰ FABRE A., « Qualité de vie au travail et institutions représentatives du personnel : *une articulation à construire* », Droit social 2015, p.134

¹⁴¹ Négociation instaurée aux termes de l'article L.2242-1 2° du Code du travail lequel prévoit que « *dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur engage au moins une fois tous les quatre ans (...) une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie et des conditions de travail.* »

La prise en charge de la question de la santé mentale est double. Il est question, ici, d'une réelle promotion de la santé au delà de la seule prévention de celle-ci. Au-delà, l'espace de discussion ouvert en entreprise peut apparaître comme une réponse à « la crise du travail » qui, elle, n'est plus seulement centrée sur la seule personne du salarié. Le malaise collectif est également traité par le biais du dialogue social.

B) Une réponse à « la crise du travail »

Par ailleurs, négocier sur la QVCT agit en qualité de palliatif à « *la crise du travail* »¹⁴² à plus forte raison qu'il est question de « *soigner le travail*¹⁴³ » pour prévenir les dommages sur la santé mentale tels que les suicides ou l'émergence d'un stress chronique chez les travailleurs. En effet, cette crise du travail est marquée par des vagues de démission ou un désengagement des salariés face aux exigences de productivité qui pèsent sur ces derniers. Raison pour laquelle, la négociation a pour objet d'aboutir sur une conciliation voire une réconciliation entre performance individuelle et collective. À juste titre, « *la clé de voûte d'une nouvelle efficacité du travail repose sur une combinaison nouvelle de l'individuel et du collectif. Il ne s'agit pas de se soumettre l'un à l'autre, mais de les reconnecter après des décennies d'opposition et de séparation.*¹⁴⁴ » Ceci renvoie incontestablement à cette recherche de collaboration dans un contexte d'autonomie pour le salarié. Par ailleurs, la recherche de réponse face à ce phénomène de crise de travail n'est possible que si les dialogues sont « *centrés sur l'expérience de travail et sur des actions concrètes pour la faire évoluer, les espaces de discussion ne sont pas un outil managérial comme un autre. Ils s'organisent en impliquant management, direction et représentants du personnel afin de co-construire un cadre commun.*¹⁴⁵ »

Cela reviendrait-il à dire que le lien de subordination aurait vocation à s'effacer pour des motifs de préservation de la santé mentale ? La résolution n'est pas dans l'examen du statut de salarié mais dans celui des conditions de travail. Dès lors, le lien de subordination reste intact. La QVCT et la

¹⁴² COCHET F., « La qualité de vie au travail: construire un processus de réponse à la crise du travail », Droit social 2015, p.143

¹⁴³ *Ibidem*

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ Site de l'ANACT: <https://www.anact.fr/qvt-comment-reussir-la-mise-en-place-des-espaces-de-discussion-sur-le-travail> Consulté le vendredi 15 avril 2022 à 20h30

préservation de la santé dépendant largement du soutien que chacun peut recevoir de la part de ses collègues et de ses supérieurs hiérarchiques. Face à cette « crise du travail », il convient de ne pas entacher l'esprit d'équipe et favoriser une solidarité entre collègues. Dans l'hypothèse d'un mal-être collectif, repérer les éléments qui fragilisent l'environnement de travail permet de les combattre. En ce qui concerne les vagues de démission post-Covid, l'enjeu est le suivant: « *garder ses salariés, et en recruter d'autres. Une organisation qui n'a pas de politique QVT sérieuse, qui ne prend pas soin de ses collaborateurs, n'arrivera pas à recruter et verra ses démissions exploser.*¹⁴⁶ » Dès lors, investir dans un dialogue social enrichi des thématiques de QVT-QVCT est bénéfique tant pour les salariés que pour l'entreprise elle-même.

II. L'importance des élus du Comité Social et Économique

Le rôle du CSE se cristallise par une intervention de l'institution en matière de santé et de sécurité au travail lequel se fait porte-parole des salariés (A). En sus de ces représentants, la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) apporte sa contribution au profit de l'amélioration de la qualité de vie au travail (B).

A) L'intervention du CSE en matière de santé au travail

Les prérogatives des élus du CSE dans les entreprises d'au moins de 50 salariés sont nombreuses en matière de santé au travail. En premier lieu, aux termes des dispositions de l'article L.2312-13 du Code du travail, le CSE « *procède, à intervalles réguliers, à des inspections en matière de santé, de sécurité et des conditions de travail. Il réalise des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel.* » Dès lors, cette faculté pour les représentants du personnel de réaliser des enquêtes peut avoir un effet incitatif sur la mise en oeuvre des actions protectrices de la santé mentale au travail.

D'autre part, en qualité de porte-parole des salariés, « *la délégation du personnel au comité social et économique a pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives* »¹⁴⁷. Par voie de conséquence, si les membres du CSE sont interpellés par un ou plusieurs

¹⁴⁶ Site de parlons RH: <https://www.parlonsrh.com/media/performance-attractivite-retention-des-talents-les-enjeux-de-la-qvt-aujourd'hui/> Consulté le vendredi 17 juin 2022 à 23h00

¹⁴⁷ C. trav., art. L.2312-5

salariés, l'employeur sera tenu informé ce qui permet une connaissance exacte par ce dernier du ressenti de chacun face aux conditions d'exercice du travail. Dans cette même perspective, le CSE a la faculté de faire « toute proposition de nature à améliorer les conditions de travail »¹⁴⁸. Ainsi, les membres du CSE contribuent activement à la promotion de la santé, de la sécurité et à l'amélioration des conditions de travail d'autant que ces derniers sont consultés par l'employeur sur « *la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi* »¹⁴⁹.

Par ailleurs, ils disposent d'un droit d'alerte dans les conditions prévues aux articles L. 2312-59 et L. 2312-60 du Code du travail. À ce titre, l'inspection du travail peut être saisie par les représentants du personnel pour toutes plaintes et observations relatives à l'application des dispositions légales. En vertu de l'article L.2312-59 du Code précité, le droit d'alerte est exercé lorsqu'un « *membre de la délégation du personnel au comité social et économique constate, notamment par l'intermédiaire d'un travailleur, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale* ». En conséquence, l'employeur sera saisi immédiatement pour une résolution dans les meilleurs délais. Incontestablement, l'action des membres du CSE se situe tant avant l'émergence d'une problématique qu'au moment de sa résolution. Ceci est d'autant plus vrai que ceci « *procède à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs.*¹⁵⁰ » Ils sont, par ailleurs, associés aux actions de prévention en matière de prévention du harcèlement moral¹⁵¹. Enfin, dans le domaine de la santé et la sécurité au travail, le CSE peut faire appel à un expert habilité notamment « *lorsqu'un risque grave, identifié et actuel, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement.*¹⁵² »

En définitive, les prérogatives du CSE sont importantes en matière de santé. Sa contribution est également remarquée plus précisément lorsqu'il s'agit de QVT-QVCT.

¹⁴⁸ C. trav., art. L.2312-12

¹⁴⁹ C. trav., art L.2312-17

¹⁵⁰ C. trav., art. L.2312-9 1°

¹⁵¹ C. trav., art. L.2312-9 3°

¹⁵² C. trac., art. L.2315-9 1°

B) La contribution de la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail

En vertu de l'article L. 2315-36 du code du travail, une CSSCT dans les entreprises d'au moins trois cents salariés et les établissements distincts d'au moins trois cents salariés doit être créée. En effet, cet organe spécialisé dans la santé au travail expert sur le sujet contribue à l'enrichissement du dialogue social en entreprise. En effet, la CSSCT peut être à l'initiative d'un groupe de travail sur les RPS. De plus, il est essentiel de doter la Commission de suffisamment de membres pour lui donner la possibilité de réaliser convenablement ses missions sur des thématiques sensibles comme le stress au travail et les RPS plus généralement.

Néanmoins, la CSSCT, agissant par délégation, n'a pas la faculté de prendre des décisions. Il revient au CSE de rendre des avis en la matière pour orienter la politique de l'employeur dans le domaine de la santé et la sécurité au travail. Au-delà, les entreprises multi-sites ont la faculté de mettre en place des représentants de proximité et celles dont l'effectif est inférieur à trois cents salariés, y compris celles de moins de cinquante salariés, peuvent également instaurer, dans le cadre du CSE, une Commission eu égard à la nature et la gravité des risques.

Quoi qu'il en soit, les représentants du personnel sont invités à introduire dans les espaces de discussion en entreprise tous les enjeux de la prévention primaire d'autant qu'elle vise « *les actions de prévention au sens fort du terme, positionnées en amont des situations de risques qui visent à supprimer, voire réduire les risques.*¹⁵³ »

La promotion de la santé mentale a été favorisée par la notion de QVT laquelle a été renforcée par une seconde notion complémentaire: la QVCT qui intègre dans son objet les leviers organisationnels de l'entreprise, sources le plus souvent de facteurs de risques pour la santé mentale des salariés. Les démarches QVT-QVCT ont initié la mise en place d'un dialogue social constructif orienté sur les conditions d'exercice du travail. Par ailleurs, il est confirmé que la contribution des représentants du personnel est indispensable à une gestion optimale des questions de santé et de sécurité en entreprise. Les acteurs en interne sont nombreux en particulier le rôle du manager dans la protection de la santé mentale des travailleurs est valorisé.

¹⁵³ Site de Santé Travail F.P: <https://www.santetravail-fp.fr/comprendre/les-trois-niveaux-de-prevention-des-rps> Consulté le samedi 16 juillet 2022 à 15h05

CHAPITRE 2 - LA CONTRIBUTION DES ACTEURS DE LA PROTECTION DE LA SANTÉ MENTALE

L'employeur n'est pas l'unique partie prenante dans le cadre de la protection de la santé mentale en entreprise. Certes, il est responsable en vertu de l'obligation de sécurité à laquelle il est soumis mais la santé au travail est l'affaire de tous. Ceci est d'autant plus vrai que certains acteurs occupent une position privilégiée pour maintenir un état de santé optimal. Il s'agit d'acteurs de proximité ou encore compétent en la matière pour lutter contre la survenance de RPS (**Section 1**). Une politique de protection de la santé mentale peut être également insufflée par un engagement total de l'entreprise. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) devient un outil par excellence pour poursuivre cet objectif de sauvegarde de la santé voire même pour favoriser un bien-être au travail (**Section 2**).

Section 1: L'intégration des risques par le management

Le supérieur hiérarchique est un acteur de proximité propice à une prévention adéquate des RPS. Cette caractéristique fait du manager un acteur central dans la préservation de la santé mentale **(I)**. La période de confinement pendant le covid-19 a renforcé la contribution du manager en la matière **(II)**.

I. Une reconnaissance progressive du rôle régulateur du manager

Le rôle du manager a été longtemps sous-estimé par les entreprises **(A)** alors même que sa contribution pour rendre le travail plus humain n'est pas à ignorer **(B)**.

A) Un rôle initialement mésestimé

Le manager apparaît ici comme une solution et non comme source de dégradation de la santé. Il revêt, ici, une valeur positive dans un contexte où l'entreprise se veut toujours plus performante et productive. La réussite d'une telle approche doit laisser transparaître « *le fruit d'un compromis sincère entre la recherche d'une meilleure compétitivité et la volonté de donner aux travailleurs la possibilité d'effectuer un travail de qualité* »¹⁵⁴. Or, « *peu d'organisations se sont lancées dans une réflexion sur les qualités humaines attendues d'un manager, sa formation, la prise en compte des temps de management dans leurs objectifs métier, la capacité à créer un véritable collectif de travail, la marge de manoeuvre accordée pour adapter le travail au service de la qualité de vie au travail et de la qualité de vie au travail de son équipe.* »¹⁵⁵

Certes, les pratiques managériales peuvent être à l'origine de situations stressantes mais le manager est mesuré à identifier à quels facteurs de risque sont exposés les salariés. Dès lors, il doit adopter un rôle de régulateur. En d'autres termes, la qualité du management est déterminante pour la sauvegarde de la santé mentale mais le manager exerce encore trop souvent l'unique fonction de

¹⁵⁴ LECOEUR C., « Santé au travail. Réflexions à la lumière du concept de RSE », JCP S, Éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

¹⁵⁵ *Ibidem*

gestion. En entreprise, existe une « *relative carence* »¹⁵⁶ du rôle de manager sur des sujets de santé au travail. Le rôle du supérieur hiérarchique en la matière demeure dans certaines entreprises sous-estimé d'autant que le *management* de proximité fait l'objet de fortes tensions et contradictions qui ne lui permettent pas de tenir ce rôle central alors même que le *manager* doit accompagner le travailleur et ne doit pas être exclu dès lors qu'il représente un remède pour combattre les RPS. Par ailleurs, un autre obstacle existe: les supérieurs hiérarchiques de proximité marquent une certaine hésitation considérant qu'il s'agit d'une ingérence dans la souffrance du salarié. La question suivante est d'ailleurs souvent entendue: « au nom de quoi pouvons-nous nous soucier d'une souffrance qui peut résulter d'un problème personnel ? »

Pour surmonter cette difficulté, l'évaluation semble être un outil permettant d'inclure le *manager* dans cette démarche préventive. Elle permet de basculer du « subjectif », du problème considéré hâtivement ou non comme personnel, vers de l'« objectif ». *In fine*, aux fins d'apprécier l'effectivité de la démarche QVT-QVCT, les outils sont divers tels que la mise en place de baromètre social ou encore l'évaluation de l'impact social lors de la mise en place d'un nouveau projet dans le cadre de la conduite du changement. Le manager peut retrouver aisément sa place. Dès lors, cet outil connu en entreprise n'est pas à minimiser. Or, il n'est pas unanimement reconnu comme étant un moyen de responsabiliser le *manager*.

Pourtant, l'existence de moyens d'évaluation montre que le manager possède effectivement un rôle de régulateur. Non seulement, l'évaluation consiste à apprécier les aptitudes et les capacités du travailleur mais dans une démarche de qualité de vie au travail, l'évaluation du salarié ne se résume pas aux seules performances de ce dernier. En effet, l'action d'évaluer renvoie à de multiples obligations qui pèsent sur l'employeur notamment celle relative à l'évaluation des risques professionnels dans l'entreprise à travers le DUERP.

Les pratiques managériales doivent, pour autant, être repensées à l'aune des démarches QVT-QVCT. Ainsi, les organisations doivent démontrer une agilité dans le renforcement du rôle du manager.

¹⁵⁶ Site de management-rse: <https://management-rse.com/demarches-qvt-necessaire-refondation-role-manager-de-proximite/> Consulté le dimanche 17 juillet 2022 à 15h00

B) Un rôle définitivement entériné

À côté du médecin du travail, le manager est sans nul doute l'un des acteurs principaux de la santé des salariés. Dans un rapport remis en 2010 au Premier ministre, le rôle essentiel du *management* avait été mis en exergue précisant ainsi que « *la santé des salariés ne s'externalise pas* ». Néanmoins, il ne s'agit pas ici de stigmatiser le rôle du manager qui ne saurait être reconnu comme l'unique responsable du stress et de la surcharge de travail des salariés.

Valorisant la contribution du manager, certaines entreprises étrangères ont instauré le concept d'« *healthy management* ». La pratique de la reconnaissance, le respect, l'autonomie, le soutien, l'empathie et le sens donné aux missions prescrites sont les composantes de ce management « *sain* ». De plus, ce concept vise à recentrer la place de l'individu dans la relation de travail en accordant une importance moindre aux indicateurs de suivi des performances des salariés. En conséquence, cette forme de *management* apparaît comme l'une des voies les plus déterminantes pour réduire le stress au travail dès lors que la dimension humaine est placée au centre des pratiques managériales. Toutefois, la difficulté réside dans le fait que dans la grande majorité des organismes de formation, l'apprentissage ne porte pas sur le *management* des Hommes et de leurs émotions. Il n'en demeure pas moins, qu'en interne, les entreprises peuvent continuer à consolider la formation des *managers* quant à la posture et aux compétences humaines à adopter vis-à-vis des collaborateurs. L'objectif est donc essentiel, il vise à *manager* en rendant le travail plus humain. La gestion de la performance au travail est une problématique qui invite le *manager* à repenser l'organisation du travail d'autant qu'il est rappelé qu'il s'agit d'une « *façon de remobiliser des salariés de plus en plus désabusés après moult restructurations, donc désengagés suite à l'autisme quantitatif de certaines dirigeants, singulier conducteurs: les yeux fixés (...) sur les tableaux de bord construits à coups de reporting chronophage obsédant les managers.*¹⁵⁷ »

Par voie de conséquence, la QVT et la QVCT invitent à repenser les modes de *management* et à repenser la manière de travailler. Aussi, « *changer le travail est une démarche séduisante dans la mesure où elle semble bien correspondre à une volonté de rendre au travail son sens et à ceux qui le font leur dignité.*¹⁵⁸ » Dans cette démarche QVT, certaines pratiques de gouvernance donnent

¹⁵⁷ RAY J-E., « Des conditions de travail aux conditions de vie dans l'entreprise », Droit social 2015, p.10

¹⁵⁸ LÉVY-LEBOYER C. *La motivation*. Ouvrage collectif. Éd. Sciences Humaines, 2017, p.76

un rôle central au manager en la matière. Ainsi, certaines entreprises, telles que Air France ou la SNCF, ont instauré des postes de directeur QVT. En outre, « *les entreprises comprennent mieux qu'auparavant le ressort puissant qui peut résulter de la mise en place de nouveaux modes de management fondés sur la confiance, le contrôle exercé non plus a priori mais a posteriori à partir d'objectifs fixés préalablement, le bannissement du « micro-management ». La délégation, les marges de manoeuvre données, le « lâcher-prise » du supérieur hiérarchique, sont des leviers de ce mode de management des équipes.*¹⁵⁹ » Force est d'admettre que l'autonomie est le corollaire d'une santé mentale préservée. Aussi, l'autonomie des travailleurs fait émerger des instants informels et des moments de convivialité propices à restaurer les conditions de travail. Ceci dit, la recherche est également celle d'un *management* fondé sur la personne, une individualisation des rapports de travail pour une attention, une écoute et une empathie renforcées.

D'autre part, le succès d'une démarche QVT-QVCT doit trouver concrètement sa source dans le *management*. En considérant que la QVT est un ingrédient de succès pour l'entreprise et notamment pour sa compétitivité, il est nécessaire, *de facto*, que les stratégies d'entreprise soient mises en cohérence. A titre d'illustration, la responsabilité de l'entreprise est de s'assurer que « *les objectifs de chiffres d'affaires sont atteignables sans poser de problèmes éthiques aux commerciaux; que le système de rémunération encourage la coopération entre les salariés au lieu de les opposer les uns aux autres; que le management de proximité dispose du temps nécessaire pour soutenir les équipes au quotidien; que les compétences de travailleurs soit bien utilisées, qu'ils bénéficient d'une autonomie suffisante.*¹⁶⁰ »

Même si la contribution du manager est primordiale, la santé au travail est également une préoccupation du médecin du travail qui dispose d'une expertise en la matière.

¹⁵⁹ SCIBERRAS J-C, « Temps de travail et qualité de vie au travail: Éclairage sur les mutations du travail », Droit social 2015, p.115

¹⁶⁰ COCHET F., « La qualité de vie au travail: construire un processus de réponse à la crise du travail », Droit social 2015, p.143

II. Un renforcement récent de la contribution managériale

À l'ère du travail à distance, le *management* de proximité a été renforcé. La contribution du *manager* a été accéléré par la période liée au covid-19 (A) mais quel est réellement l'avenir du *manager* ? (B)

A) L'accélération de la contribution du manager par le management à distance

La période de confinement a occasionné un premier travail de réorganisation de l'activité des *managers*. Très souvent, ils sont intervenus dans l'organisation du télétravail de leurs équipes, en s'assurant que les salariés concernés disposent effectivement du matériel nécessaire. En outre, cette phase de confinement a conduit également les *managers* à considérer les situations personnelles des collaborateurs. Ainsi, ils pilotent et animent l'activité des salariés en prenant désormais en compte les aspects de la vie personnelle. Tel est le cas pour la question de l'environnement de travail adapté ou non à domicile: le matériel pour travailler, la situation de vie familiale permettant ou non de travailler dans un lieu calme etc.

La période de confinement a instauré davantage de dialogue avec les équipes, d'écoute, de gestion de situations inédites. Par voie de conséquence, la régulation managériale a été présente. L'instauration du télétravail, de manière contrainte, a conduit l'encadrement de proximité à se familiariser avec le *management* à distance. Il a été nécessaire de maintenir les liens sociaux par la mise en place de supports d'échanges parfois nouveaux. De plus, les *managers* ont recherché à répondre aux besoins de chacun à l'occasion de cette période. Le confinement a eu donc des effets positifs sur la façon de *manager* à distance mais aussi en « présentiel ».

Néanmoins, il ne s'agit pas d'occulter les situations d'isolement de certains salariés qui déplorent le manque d'encadrement durant cette période. À tout le moins, la période du confinement a permis de prendre conscience que le soutien managérial est plus que nécessaire. Se pose aussi la question de l'avenir du *manager*.

B) L'avenir du management

Les entreprises dites « libérées » estiment que pour résoudre les souffrances au travail, il s'agirait de supprimer le *management* de proximité. D'après cette approche, le *management* empêcherait le salarié d'être pleinement autonome et libéré d'un stress dans l'exécution de sa prestation de travail. Selon ce principe, le système hiérarchique vertical est remplacé par une structure horizontale dans laquelle les salariés s'auto-dirigent. Ainsi, les fonctions administratives n'appartiennent plus aux fonctions support telles que la comptabilité ou les ressources humaines. Ces fonctions font l'objet d'une répartition entre les différents services. Par exemple, les primes sur objectifs, les indicateurs de performance ou encore les entretiens d'évaluation sont supprimés.

Par ailleurs, ces entreprises estiment que les salariés contemporains sont plus disciplinés et informés. Dès lors, les travailleurs n'ont pas besoin d'un *manager* qui contrôlerait leur activité professionnelle. La fonction de supérieur hiérarchique est donc supprimée, à tout le moins, modifiée. Dans ces structures, le *manager* est au service des salariés. Très tôt, dans les années 90, certains cabinets de conseil stratégique ont pu donner en conseil de diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques pour gagner en performance. Se pose alors la question de savoir si le système institutionnel traditionnel poursuivant des objectifs de performance annihilerait finalement son propre succès ? La recherche de performance empêcherait-elle d'être performant ? Ces entreprises dites libérées semblent le penser. Quoi qu'il en soit, en vertu de la liberté d'entreprendre de l'employeur, ce dernier est libre d'instaurer le mode de gouvernance qu'il souhaite dès lors que celui-ci n'entache pas la santé des salariés.

Section 2: L'engagement au travers de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

La RSE oeuvre pour l'amélioration des conditions de travail en entreprise. Elle fait la promotion de la santé mentale. Ce faisant, son approche vient en complément de toutes les actions préventives mises en oeuvre par l'employeur (I). Elle apporte un soutien supplémentaire pour combattre la souffrance au travail. Au travers de la RSE, se pose aussi la question du bien-être au travail qui est une notion encore bien plus forte (II).

I. L'apport de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la promotion de la santé mentale

L'approche de la RSE permet de repenser la gouvernance d'entreprise (A). Aussi, les normes issues de la RSE visent à mettre fin à la souffrance au travail en valorisant la ressource humaine (B).

A) La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la gouvernance d'entreprise autrement

Force est de constater que certaines organisations ne se préoccupent plus de la performance individuelle qui laisse désormais place à la performance dite « globale » laquelle inclut, dans le cadre institutionnel, les aspirations de la RSE. Désormais, la notion de « *performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en oeuvre par les entreprises du concept de développement durable.*¹⁶¹ » Dès lors, aborder globalement la performance permet de s'affranchir des multiples « *injonctions de la performance* »¹⁶² qui reposent sur les salariés au profit d'une approche multidimensionnelle, sociale, sociable, économique, environnementale, au-delà de la seule personne du salarié.

¹⁶¹ CLARGE F., GLESS P. « La performance globale dans les établissements sanitaires et médico-sociaux », Éd. Les Études Hospitalières, 2012 p.1

¹⁶² HEINRY H., « 2002-2012: Performance, sens et usure dans les pratiques des professionnels en travail social », *Performance des structures et souffrance des individus: vers une désinstitutionnalisation ?*, Éd. Les Études Hospitalières, 2013 p.193

Aussi, les mutations qui affectent les travailleurs et la prestation de travail imposent un renforcement de leur protection. Eu égard à l'émergence de nouveaux risques invisibles, les entreprises doivent s'adapter et doivent répondre de leurs obligations. Les responsabilités sont, de la même manière, multiples: économique, juridique mais aussi morale. Dès lors, la démarche éthique initiée par la RSE permet-elle de résoudre les souffrances morales au travail ? Dans quelle perspective la RSE permet-elle de favoriser un cadre normatif et contraignant qui inciterait les entreprises à agir davantage face aux éventuelles altérations de la santé mentale ?

La RSE apparaît comme un instrument contribuant à l'amélioration de la QVT. Toutefois, ces dernières décennies, « ces deux thématiques, santé au travail et RSE, n'ont pas toujours suscité un véritable engouement.¹⁶³ » En effet, cet engouement limité par les entreprises s'explique d'ores et déjà par le fait que la santé, dans les années 90, ne suscitait que très peu d'intérêt. L'arsenal légal, d'ailleurs, se limitait aux dispositions adoptées dans le cadre de la transposition¹⁶⁴ de plusieurs directives dont la directive-cadre du 12 juin 1989¹⁶⁵. Outre une loi lacunaire, la négociation collective, elle aussi, occultait les questions relatives à la santé au travail. À l'instar des dispositifs légaux, la RSE n'a intégré que tardivement dans ses priorités les questions d'ordre sanitaire. Ce n'est que depuis le début du XXI^e siècle que les entreprises intègrent dans leur politique des codes et chartes éthiques. Pourtant, il est nécessaire d'apporter un tempérament à ces fondements qui « témoignent essentiellement d'un "simple affichage", plutôt que d'un véritable engagement.¹⁶⁶ » Cependant, aux termes de la loi relative aux nouvelles régulations économiques dite NRE de 2001¹⁶⁷, les entreprises ont pris conscience de leur impact sur la société et l'environnement. Aujourd'hui, la santé et la sécurité au travail occupent une place importante dans les politiques RSE à plus forte raison que la notion de QVT est désormais connue des entreprises. « Une analyse

¹⁶³ LECOEUR C., « Santé au travail. Réflexions à la lumière du concept de RSE », JCP S, Éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

¹⁶⁴ Cette transposition est intervenue par la loi n°91-1414 du 31 décembre 1991 ayant modifié le Code du travail et le Code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité au travail. La transposition complète aura lieu plus tardivement par la loi n°2009-526 du 12 mai 2009 dite de simplification et de clarification du droit et d'allègement des procédures

¹⁶⁵ Directive 89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail

¹⁶⁶ LECOEUR C., « Santé au travail. Réflexions à la lumière du concept de RSE », JCP S, Éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

¹⁶⁷ Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques

statistique permet de mesurer le chemin parcouru depuis la prise de conscience des questions liées à la QVT (...) sur l'état de santé des salariés. Il apparaît, en effet, qu'à l'heure actuelle 73% des salariés se déclarent satisfaits de leur QVT.¹⁶⁸ » Ainsi, les entreprises ont assimilé la notion de QVT ce qui illustre « *les capacités d'adaptation¹⁶⁹* » de ces dernières ceci dans le prolongement du principe d'adaptation évoqué précédemment. Force est d'affirmer qu'il s'agit d'une avancée sans l'intervention législative mais davantage de la négociation collective et de l'émergence du « droit mou ». En conséquence, les entreprises adoptent une « *volonté de pérenniser "une culture de la prévention"* »¹⁷⁰ concrétisée par l'existence la RSE. Ainsi, droit et RSE s'unissent dans le cadre d'une démarche QVT fondée sur une promotion de la santé par la prévention.

B) La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, remède contre la souffrance au travail

En sus d'un management de qualité, le partage par tous d'un ensemble de valeurs, de normes et de convictions communes peut servir à l'amélioration à grande échelle d'une organisation. À ce titre, la RSE apporte son concours dans la lutte contre la souffrance au travail par le biais de normes qui concernent le management de la qualité et le *process* qualité. Celles-ci établissent des lignes directrices pour aider les organisations à gérer leurs processus et politiques en vue d'atteindre des objectifs spécifiques. Tel est le cas de la norme internationale dite ISO 26000 qui, en la matière, concerne le domaine de la santé et la sécurité au travail. Cette norme indique que le domaine précité « *concerne la promotion et le maintien du degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que la prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail. Il porte également sur la protection des travailleurs contre les risques pour la santé et sur l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des travailleurs.¹⁷¹* » L'analyse de Corinne GENDRON révèle que « *la norme ISO 26000 correspond (...) à une avancée importante parce qu'elle pose le travailleur en finalité, en même temps qu'elle reconnaît qu'il puisse y avoir une divergence entre les intérêts des travailleurs et ceux de*

¹⁶⁸ LECOEUR C., « Santé au travail. Réflexions à la lumière du concept de RSE », JCP S, Éd. sociale n°30-34, 2021, p.1

¹⁶⁹ *Ibidem*

¹⁷⁰ *Ibid*

¹⁷¹ Site des normes ISO: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf Consulté le mardi 19 juillet 2022 à 23h00

l'entreprise.¹⁷² » Dans cette perspective, le salarié est perçu comme une fin et non plus un moyen. Cela signifie alors que le travailleur est pourvoyeur de richesse dans laquelle il faut investir. *De facto*, la recherche à lutter contre la souffrance au travail est une fois de plus légitimée et incitée par les normes de la RSE.

Au-delà, une politique de RSE assurerait une transparence sur la gestion de la souffrance au travail auprès des parties prenantes¹⁷³. Par ailleurs, les audits en la matière sont garants d'une bonne prise en considération de cette thématique puisque ce sont des organismes externes qui procèdent au contrôle. Dès lors, les rouages de la RSE et, plus particulièrement, la norme ISO 26000 oeuvrent pour lutter contre la souffrance au travail en sus des actions préventives initiées par l'employeur.

Désormais, au-delà des notions de QVT et de QVCT, la recherche de bien-être au travail est bien plus forte.

II. Le bien-être au travail

Le bien-être a une résonance de plus en plus forte dans la vie personnelle mais est-il possible de parler de bien-être au travail ? Sur le terrain de la promotion de la santé, le droit du travail occulte encore cette notion de bien-être au travail **(A)** contrairement au « droit mou » **(B)**.

A) Une thématique ignorée par le « droit dur »

Est-ce la fonction d'une activité professionnelle de contribuer au bien-être de l'individu ?

« Juridiquement, cette notion de bien-être éventuel renvoie donc spontanément au cadre des relations professionnelles, c'est-à-dire à l'environnement dans lequel les prestations de travail sont fournies. Par conséquent, le bien-être résulterait d'un respect des exigences de sécurité et de protection de la santé en droit du travail. La difficulté d'appréhender le bien-être par-delà ces objectifs essentiels et fondamentaux du droit du travail est donc bien réelle.¹⁷⁴ » Raison pour

¹⁷² GENDRON C., « Peut-on penser la souffrance au travail à la lumière de la responsabilité sociale ? » éd. Armand Colin, 2012

¹⁷³ Selon la norme ISO 26000, une partie prenante est un « individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation ».

¹⁷⁴ HÉAS F., « Le bien-être au travail », JCP S, 2010, 1284

laquelle, la thématique est ignorée en jurisprudence et n'intéresse peu ou prou la doctrine. Le bien-être suppose « *une impression agréable de satisfaction des besoins physiques et spirituels.*¹⁷⁵ »

Cette notion est suffisamment récente pour qu'elle ne soit pas appréhendée en droit français. Dès lors, comment le droit du travail peut l'intégrer dans ses épaisseurs ? D'ailleurs, sur le plan constitutionnel, seul l'alinéa 16 du Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 évoque le bien-être de la Nation. La notion n'est finalement qu'occasionnellement appréhendée en droit positif.

En droit du travail, le bien-être a été associé aux attributions sociales et culturelles du CSE. Mais désormais le texte légal est abrogé depuis 2018¹⁷⁶. Le droit ignore encore cette notion à l'image du droit au bonheur qui n'a qu'une reconnaissance relative en droit positif. Toutefois, le « droit mou » aborde cette notion mais cela pose la question du caractère contraignant d'une démarche de RSE.

B) Une thématique abordée par « le droit mou »

Le bien-être au travail est pris en considération par la RSE bien qu'il soit considéré par certains auteurs comme un ensemble de normes peu contraignantes. Toujours est-il que l'entreprise qui s'inscrit dans une démarche de RSE procède à un questionnement sur sa propre posture en matière sociale. Dans une telle démarche, elle s'interroge sur les règles qu'elle souhaite mettre oeuvre dans le cadre de la gouvernance, sur les conditions et relations de travail et sur le respect des droits de l'homme. Par conséquent, cette démarche vise à examiner et améliorer les relations sociales, *a fortiori*, le bien-être au travail. La RSE favorise donc la prise en compte des diversités sociales et culturelles des salariés en respectant les droits de l'homme. Ce processus contribue au bien-être des salariés. Par ailleurs, l'amélioration des relations sociales par le biais de la RSE est favorisée en raison d'un dialogue avec les instances représentatives du personnel. Ainsi, elle conduit également à une gestion des ressources humaines orientée sur l'épanouissement personnel des travailleurs ce qui constitue un élément de la réussite collective de l'entreprise.

Toutefois, il est reproché à la RSE son manque de normativité. Ainsi, les chartes en entreprise sont décriées en ce sens qu'elles représentent des normes qui ne sont pas juridiquement opposables. Par

¹⁷⁵ *Ibidem*

¹⁷⁶ Il s'agissait de l'article R. 2323-20 du Code du travail

exemple, les chartes de « bonne conduite » ou les chartes « éthique » sont considérées comme des engagements sans contrainte fondés sur la base d'une volonté de l'entreprise. D'ailleurs, le caractère juridique de la démarche de RSE peut être modulé par les entreprises. À ce titre, « *la norme professionnelle internationale ISO 26000 ne comporte aucune exigence (elle n'offre pas aux entreprises une certification) et est dépourvue de caractère contraignant.*¹⁷⁷ » De même, selon le professeur Bernard TEYSSIE¹⁷⁸, si la charte a un contenu qui n'a pas été adopté dans des conditions qui en font un élément du règlement intérieur, elle ne produira pas les effets juridiques identiques à ceux d'un règlement. Si celle-ci n'est pas issue de négociations conduites avec les organisations syndicales ou si elle n'a pas été contractualisée alors elle n'a pas de caractère contraignant.

Toujours est-il qu'en cas de non-respect des principes éthiques, sur le fondement de l'article L.1222-1 du Code du travail qui dispose que « *le contrat de travail est exécuté de bonne foi* », l'employeur verra sa responsabilité engagée ce qui demeure incitatif au regard du respect des engagements pris dans le cadre d'une démarche de RSE.

¹⁷⁷ Site de LexisNexis 360: https://www-lexis360intelligence-fr.ressources-electroniques.univ-lille.fr/encyclopedies/JurisClasseur_Travail_Trait Consulté le samedi 30 juillet 2022 à 22h00

¹⁷⁸ TEYSSIE B., « Responsabilité sociale de l'entreprise: Les chartes éthiques », JCP S 2021, 1018

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les contraintes organisationnelles ont un impact sur le ressenti des salariés vis-à-vis de leurs conditions de travail. Les dysfonctionnements liés à la gouvernance d'entreprise, caractérisés par des injonctions de performance supportées par les travailleurs, se manifestent par une surcharge de travail et une contrainte relative au temps de travail. De manière objective, cet environnement de travail est délétère pour la santé mentale des salariés en raison de la survenance de RPS que l'employeur ne peut ignorer. Par ailleurs, la révolution numérique au travail a réorganisé la manière de travailler. Certes, elle a favorisé une flexibilité mais la digitalisation a également eu des effets pervers sur l'activité professionnelle des salariés en raison de sollicitations exacerbées par le biais des TIC. Un tel contexte est susceptible de conduire à des conséquences dramatiques pour la vie du salarié.

En outre, les exigences de performance révèlent le caractère pathogène de l'organisation de travail puisque les objectifs de rentabilité et de productivité poursuivis par une entreprise nécessitent pour qu'ils soient atteints que le salarié travaille de façon optimale. Or, les supérieurs hiérarchiques peuvent être à l'origine d'un harcèlement moral et le cadre institutionnel peut être un facteur favorisant cet harcèlement.

Pour autant, ni l'employeur, ni le droit ignorent les conséquences d'une telle organisation de travail. À ce titre, l'employeur est tenu au respect des obligations juridiques découlant notamment de l'obligation de sécurité mais il s'agit également d'un devoir moral tant les répercussions peuvent être visibles sur la personne humaine. D'autre part, les conséquences sont juridiques et financières. Or, une structure hiérarchique « saine » permet d'obtenir une entreprise en bonne santé ce qui est profitable à tous.

Par ailleurs, le constat est celui d'une souffrance au travail mais la santé au travail est l'affaire de tous. Plus particulièrement, les représentants du personnel, les partenaires sociaux mais également le *manager* sont des parties prenantes à la gestion politique du risque. En raison de sa souplesse, le droit a intégré dans ses épaisseurs des notions extra-juridiques; tel est le cas pour les notions de QVT et de QVCT. Au-delà d'une politique de prévention, les démarches QVT-QVCT assurent une

promotion de la santé au travail et le récent passage à la notion de QVCT permet de résoudre efficacement la question de l'impact de l'organisation du travail sur la santé mentale des travailleurs d'autant que le droit du travail a saisi les enjeux de cette dernière.

Enfin, l'engagement de l'employeur à travers une démarche de RSE permet de penser la gouvernance autrement d'autant que celle-ci lutte contre les souffrances psychiques au travail à travers ses normes spécifiques. Aux côtés des parties prenantes, la volonté de l'employeur est néanmoins requise.

De fait, l'analyse fine de l'organisation de travail est le point de départ à la résolution de cette problématique, la qualité de vie au travail, la finalité. La santé mentale au travail revêt deux dimensions; la première dimension est négative et porte sur les RPS, la seconde est positive et concerne la qualité de vie au travail. Afin de basculer de la première à la seconde dimension, la contribution du *manager* est essentielle car il est au plus proche des réalités opérationnelles. Toujours est-il que l'employeur doit conjuguer gestion du risque par la prévention et gestion des ressources humaines de sorte que la santé mentale des salariés soit effectivement préservée.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GÉNÉRAUX

- **ALLAND D., RIALS S.**, Dictionnaire de la culture juridique, PUF, 2003, Paris, p. 1372- 1374

II. OUVRAGES SPÉCIAUX

- **BAIRD L.**, *Managing performance*, 1988, p. 116.
- **CLARGE F., GLESS P.**, *La performance globale dans les établissements sanitaires et médico-sociaux*, Éd. Les Études Hospitalières, 2012 p.1.
- **DATCHARY C.**, *Survivre à la dispersion*, Éd. Sciences Humaines, 2017, p.81.
- **DEJOURS C.**, « Note de travail sur la notion de souffrance », *Travailler*, n°35, 2016.
- **ELLUL J.**, *La technique ou l'enjeu du siècle*, Economica 1990. 362.
- **GENDRON C.**, « Peut-on penser la souffrance au travail à la lumière de la responsabilité sociale ? » Ed. Armand Colin, 2012.
- **HEINRY H.**, « 2002-2012: Performance, sens et usure dans les pratiques des professionnels en travail social », *Performance des structures et souffrance des individus: vers une désinstitutionnalisation ?*, Éd. Les Études Hospitalières, 2013 p.193.
- **LÉVY-LEBOYER C.** *La motivation*. Ouvrage collectif. Éd. Sciences Humaines, 2017, p.76.

III. TEXTES INTERNATIONAUX

- Convention de l'OIT n°155 sur la sécurité et la santé des travailleurs du 26 juin 1981.
- Déclaration de Philadelphie du 10 mai 1944.
- Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé, New-York, 19-22 juin 1946, Actes officiels de l'Organisation mondiale de la santé, n°2, p.100.

IV. LOIS

- Loi n°91-1414 du 31 décembre 1991, JO du 7 janvier 1992 transposant la directive n°89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.
- Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.
- Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.
- Loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 relative à l'organisation des retraites.
- Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.

V. ACCORDS

○ ANI

- Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 intitulé « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » .

- Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail.
- Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail.

○ Accords d'entreprise

- Accord du 1er septembre 2011 sur les risques psycho-sociaux, la violence au travail chez Eurodisney .
- Accord du 9 décembre 2011 de prévention des RPS.
- Accord du 21 décembre 2011 sur la prévention des RPS à la Banque de France.

VI. ARTICLES DE DOCTRINE

- **ADAM P.**, « Qualité de vie au travail : la part des juristes », RDT, 2017, p.476.
- **ASQUINAZI-BAILLEUX D.**, « Risques psychosociaux et méthodes de gestion de l'entreprise », JCP S éd sociale n°40, 2010 p.1393.
- **BADEL M.**, « Souffrance au travail et risque professionnel, La difficile appropriation du mal-être du salarié par le droit de la sécurité sociale », RDSS, 2006 p.918.
- **BOURGEOIS M.-B., TOURANCHET L., ALAS-LUQUETAS X.**, « Le droit à la déconnexion », JCP S, Éd. sociale n°24, 2017, p.2.
- **COCHET F.**, « La qualité de vie au travail : construire un processus de réponse à la crise du travail », Droit social 2015, p.143.
- **DEJEAN DE LA BÂTIE A.**, « La prévention des « nouveaux » risques professionnels », JCP S, Éd. sociale n°30-34, 2021, p.1.

- **DEJOURS C., ROSENTAL P.-A.**, « La souffrance au travail a-t-elle changé de nature ? », RDT, 2010 p.9.
- **FABRE A.**, « Qualité de vie au travail et institutions représentatives du personnel : *une* articulation a construire », Droit social 2015, p.134.
- **FANTONI S., VERKINDT P.-Y.**, « Charge de travail et qualité de vie au travail », Droit social 2015, p.106.
- **FAVENNEC-HÉRY F.** « Qualité de vie au travail et temps de travail », Droit social 2015, p. 113.
- **HÉAS F.**, « Le bien-être au travail », JCP S, 2010, 1284.
- **LANOUZIÈRE H.**, « Harcèlement moral ? Risques psychosociaux ? Les tribulations de M. Martin... en quête de sa qualité de vie au travail », Droit social 2015, p.102.
- **LANOUZIÈRE H.**, « Les principes généraux de prévention à l'épreuve de l'urgence sanitaire ou le paradoxe (apparent) de la rampe d'escalier », SSL, n°1930, 2020.
- **LANOUZIÈRE H.**, « Un coup pour rien ou un virage décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », Sem. Soc. Lamy, 2013, n°1597, p.5.
- **LEBORGNE-INGELAERE C.**, « Santé, sécurité du travailleur et lieu de travail », Juris tourisme 2022, n°248, p.31.
- **LECOEUR C.**, « Santé au travail. Réflexions à la lumière du concept de RSE », JCP S, Éd. sociale n°30-34, 2021, p.1.
- **MICHALLETZ M.**, « Pour une approche objective de la charge du travail, JCP S », Éd. sociale n°49, 2018, 1.

- **RAY J.-E.**, « Des conditions de travail aux conditions de vie dans l'entreprise », Droit social 2015, p.100.
- **SCIBERRAS J.-C.**, « Temps de travail et qualité de vie au travail: Éclairage sur les mutations du travail », Droit social 2015, p.115.
- **TEYSSIÉ B.**, « Responsabilité sociale de l'entreprise: Les chartes éthiques », JCP S 2021, 1018.

VII. ARTICLES DE PRESSE

- **PICUT G.**, « Qualité de vie au travail: l'entreprise n'est pas seule responsable », le Monde, 27 mai 2016.

VIII. SITES INTERNET

- Site de ANACT : <https://semaineqvt.anact.fr/qualite-de-vie-au-travail-qvt-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct> Consulté le vendredi 15 avril 2022 à 21h00.
- Site de ANACT : <https://www.anact.fr/comment-articuler-la-prevention-des-risques-psychosociaux-la-qualite-de-vie-au-travail> Consulté le vendredi 15 avril 2022 à 20h05.
- Site de ANACT : <https://www.anact.fr/qvt-comment-reussir-la-mise-en-place-des-espaces-de-discussion-sur-le-travail> Consulté le vendredi 15 avril 2022 à 20h30.
- Site de Cairn : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-1-page-103.htm> Consulté le dimanche 17 juin 2022 à 16h30.
- Site de Cap-rh: <http://www.cap-rh.fr/management/quest-ce-que-le-management/2018/> Consulté le dimanche 17 juin 2022 à 15h22

- Site de Confédération des petites et moyennes entreprises: <https://www.cpmerhone.fr/conseil/flexibilite/> Consulté le dimanche 17 juillet 2022 à 21h22.
- Site de Éditions Tissot : <https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-que-change-le-c-dans-qvct> Consulté le vendredi 17 juin 2022 à 22h00.
- Site de Hello-work: <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/conge-respiration-carriere.html> Consulté le dimanche 10 juillet 2022 à 15h18.
- Site de Horizon prévention : <https://www.horizonprevention.fr/absenteisme-presenteisme-quels-couts-pour-lorganisation/> Consulté le samedi 16 juillet 2022 à 19h10.
- Site de ISO : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf Consulté le mardi 19 juillet 2022 à 23h00.
- Site de Lefebvre-dalloz : https://open.lefebvre-dalloz.fr/droit-social/sante-securite-travail/faute-inexcusable-employeur_dz-oasis-000471 Consulté le 16 juillet 2022 à 15h33.
- Site de Lexis Nexis : <https://bis.lexisnexis.fr/glossaire/rse> Consulté le samedi 25 juin à 10h15.
- Site de LexisNexis : https://www-lexis360intelligence-fr.ressources-electroniques.univ-lille.fr/encyclopedies/JurisClasseur_Travail_Trait Consulté le dimanche 26 juin à 15h00.
- Site de Management-rse : <https://management-rse.com/demarches-qvt-necessaire-refondation-role-manager-de-proximite/> Consulté le dimanche 17 juillet 2022 à 15h00.
- Site de OIT : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466548.pdf Consulté le dimanche 17 juillet 2022 à 20h30.

- Site de Parlons RH : <https://www.parlonsrh.com/media/performance-attractivite-retention-des-talents-les-enjeux-de-la-qvt-aujourdhui/> Consulté le vendredi 17 juin 2022 à 23h00.
- Site de Parlons RH : <https://www.parlonsrh.com/media/de-la-qvt-a-la-qvct-ce-qui-faut-savoir-sur-ce-nouvel-acronyme/> Consulté le vendredi 17 juin 2022 à 23h00.
- Site de Santé Travail F.P: <https://www.santetravail-fp.fr/comprendre/les-trois-niveaux-de-prevention-des-rps> Consulté le samedi 16 juillet 2022 à 15h05.
- Site de Sham : <https://www.sham.fr/blog/risque-rh/de-la-qvt-la-qvct-vers-une-approche-renouvelee-de-la-sante-au-travail-en-2021> Consulté le vendredi 17 juin 2022 à 22h22.
- Site du Ministère des Solidarités et de la Santé : <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/ameliorer-les-conditions-d-exercice/qualite-de-vie-au-travail/article/la-qualite-de-vie-au-travail?> Consulté le vendredi 15 avril 2022 à 20h35.
- Site de Culture-rh : <https://culture-rh.com/entreprise-liberee-definition-fonctionnement-avantages-inconvenients-mise-en-place/> Consulté le dimanche 26 juin 2022 à 22h50.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE D'ABRÉVIATIONS	4
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	8
TITRE 1 - L'INFLUENCE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LA DÉGRADATION DE LA SANTÉ MENTALE	13
CHAPITRE 1 - LES EFFETS DU MANAGEMENT SUR LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS	14
Section 1: Les injonctions de performance	15
I. Une altération quantitative des conditions de travail	15
A) La contrainte du temps de travail	15
B) La recherche de flexibilité au travail	18
II. Une altération qualitative des conditions de travail	19
A) L'impact de la digitalisation du travail	19
B) Le diagnostic d'une surcharge de travail	23
Section 2: La reconnaissance du caractère pathogène de l'organisation du travail	27
I. Les différentes formes de harcèlement moral	27
A) La mise en cause des pratiques managériales	27
B) La mise en cause de l'organisation du travail	29
II. La pluralité des risques psychosociaux	31
A) La difficile identification des risques psychosociaux	31
B) Le constat d'une souffrance au travail	33

CHAPITRE 2 - LES EFFETS SUR L'ENTREPRISE DE LA DÉGRADATION DE LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS

35

Section 1: L'obligation de préserver la santé mentale des travailleurs

36

I. L'obligation de sécurité mobilisée

36

A) Une gestion politique du risque par la prévention **36**

B) Une application constante du principe d'adaptation **39**

II. Le principe d'une responsabilité de l'employeur

40

A) La faute inexcusable engagée **41**

B) La sanction des méthodes de gestion de l'entreprise **43**

Section 2: Les conséquences visibles pour l'entreprise

44

I. La santé mentale, un enjeu pour les entreprises

44

A) Le risque médiatique **44**

B) Le coût de l'absentéisme **45**

II. La santé mentale, un enjeu au-delà des portes de l'entreprise

46

A) L'impact des risques psychosociaux sur les actifs **46**

B) Le concours du tissu associatif **47**

TITRE 2 - L'INFLUENCE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LA PRÉSERVATION DE LA SANTÉ MENTALE

49

CHAPITRE 1 - LA PROMOTION DE LA SANTÉ MENTALE SOUS L'ANGLE DE LA « QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL »

50

Section 1: L'appréhension de la notion de « qualité de vie au travail »

51

I. L'intérêt juridique de la notion

51

A) Une notion multidimensionnelle, objet d'action ou de réflexion ? **51**

B) L'appropriation d'une notion extra-juridique	53
II. L'intérêt organisationnel de la notion	55
A) Un levier de réconciliation avec la performance au travail	55
B) Le passage de la QVT à la QVCT	56
Section 2 - L'émergence d'un espace central de discussion en entreprise	59
I. L'introduction de la démarche QVT-QVCT dans le dialogue social	59
A) Une résolution collective d'un malaise individuel	59
B) Une réponse à « la crise du travail »	61
II. L'importance des élus du Comité Social et Économique	62
A) L'intervention du CSE en matière de santé au travail	62
B) La contribution de la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail	64
CHAPITRE 2 - LA CONTRIBUTION DES ACTEURS DE LA PROTECTION DE LA SANTÉ MENTALE	65
Section 1: L'intégration des risques par le management	66
I. Une reconnaissance progressive du rôle régulateur du manager	66
A) Un rôle initialement mésestimé	66
B) Un rôle définitivement entériné	68
II. Un renforcement récent de la contribution managériale	70
A) L'accélération de la contribution du manager par le management à distance	70
B) L'avenir du management	71
Section 2: L'engagement au travers de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise	72
I. L'apport de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la promotion de la santé mentale	72

A) La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la gouvernance d'entreprise autrement	72
B) La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, remède contre la souffrance au travail	74
II. Le bien-être au travail	75
A) Une thématique ignorée par le « droit dur »	75
B) Une thématique abordée par « le droit mou »	76
CONCLUSION GÉNÉRALE	78
BIBLIOGRAPHIE	80