

PROGRAMME ET INTERVENTIONS DU COLLOQUE



# **LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL**

## ***des clés pour agir***

*en matière de prévention des RPS*

*La souffrance au travail,  
ses causes, ses effets sur la santé,  
la réglementation qui encadre le sujet.*

*Une matinée pour comprendre,  
témoigner, entendre, partager.*



▸ Risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ? .....	4
▸ Risques psychosociaux : identifier et prévenir.....	11
▸ Le traitement juridique des risques psychosociaux .....	18
▸ Les intervenants du colloque.....	21
▸ Références bibliographiques.....	24

## PROGRAMME DE LA MATINÉE DE COLLOQUE

### 8h<sup>45</sup> Accueil

### 9h **Conférence : LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?**

*Françoise DUCROT | médecin du travail, médecin coordonnateur, SSTRN*

*Sophie MAHÉ | psychologue du travail, SSTRN*

*Karine DUMONT | avocat au Barreau de Nantes, spécialiste en droit du travail*

*Anne-Sophie LE FUR-LECLAIR | avocat au Barreau de Nantes*

### 9h<sup>45</sup> **Témoignages : LE RETOUR D'EXPÉRIENCES**

*Christophe MARTINEAU | directeur du lycée privé polyvalent La Baugerie*

*Laurence PETIT | directrice des ressources humaines, grand groupe privé*

*Frédéric LAUSEIG | secrétaire national adjoint CFDT Synafor, représentant DP/CE/DS*

### 11h **Table ronde : DES ACTEURS QUI VOUS ACCOMPAGNENT**

*Françoise DUCROT | médecin du travail, médecin coordonnateur, SSTRN*

*Frédéric LE BIHAN | psychologue du travail, SSTRN*

*François LE FORMAL | conseiller en prévention, SSTRN*

*Évelyne BARBIER | consultante en prévention des RPS, société Feeling Formation*

*Natacha BONNEAU | médiateur et avocat au Barreau de Nantes*

*Claire-Elise MICHARD | avocat au Barreau de Nantes, spécialiste en droit du travail*

*Sandrine PORCHER-MOREAU | avocat au Barreau de Nantes, spécialiste en droit du travail mention spécifique accidents de travail, maladies professionnelles*

Colloque animé par :

*Dominique CADJOT (avocat au Barreau de Nantes, spécialiste en droit du travail)*

*Estelle DUPAS (avocat au Barreau de Nantes)*

*Eric PAYEN DE LA GARANDERIE (directeur de la communication, SSTRN)*



## RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Françoise DUCROT, médecin coordonnateur du SSTRN

4

### QUELQUES POINTS DE REPÈRE UTILES...

« La force qui est en chacun de nous est notre plus grand médecin »

*IV<sup>e</sup> siècle avant J.-C., Hippocrate*

**1632-1677** | Baruch Spinoza, philosophe néerlandais : « *Personne ne peut vous enlever votre liberté de penser. Vous pouvez être conseillé, éclairé par d'autres, mais ne laissez jamais quelqu'un penser pour vous.* »

**1892** | Le 2 novembre, création de l'Inspection du travail.

**1913** | Ouverture du Palais de la Paix à La Haye (Pays-Bas), où les pays peuvent faire appel à l'arbitrage, à la médiation ou la justice. C'est ainsi que la paix est maintenue par le droit et qu'elle rend le développement social possible. Sa bibliothèque est un symbole du désir mondial de paix et de bien-être pour tous les êtres humains.

**1946** | Le 10 octobre est votée la loi fondatrice des principes fondamentaux de la médecine du travail en France, qui est obligatoire et exclusivement préventive. Son objet est d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. La médecine du travail est une spécialité. Le médecin du travail a une indépendance technique et respecte sa déontologie.

**1964** | Carl Gustav Jung, médecin psychiatre suisse écrit : « *à mesure que la connaissance scientifique progressait, le monde s'est déshumanisé.* »

**1966** | Aux États-Unis, le directeur du Département de la Santé et des services sociaux mentionnait dans un rapport que le stress était de plus en plus apparent dans le monde du travail et qu'apparaissaient des menaces nouvelles et insidieuses.

**1969** | Le phénomène d'épuisement professionnel ou burn-out est apparu officiellement et traduit une manifestation négative du stress chronique (Bradley).

**1973** | Création de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

**1989** | Le 12 juin, la directive européenne n°89-391 (transposée en France par la Loi du 31/12/1991), relative à l'amélioration de la sécurité et de la santé sur le lieu de travail, est publiée. Une obligation de prévention des risques incombe aux chefs d'établissement (Art. L.4121-1 du Code du travail) qui doivent s'assurer de la sécurité et de la santé physique et mentale des salariés. Les employeurs ont notamment l'obligation d'éviter les risques, de les évaluer et de réduire les risques professionnels dont les RPS font partie intégrante. L'article 7 stipule que l'employeur désigne un ou plusieurs travailleurs pour s'occuper des activités de protection et des activités de prévention des risques professionnels de l'entreprise.

**À partir des années 2000** | Le terme « *risques psychosociaux* » est utilisé pour résumer le stress au travail.

**2001** | Le décret du 5 novembre impose l'obligation pour les chefs d'établissement à mettre en place le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

**2002** | Le 17 janvier la loi stipule l'obligation de pluridisciplinarité et permettant l'introduction de nouvelles compétences techniques et organisationnelles dans les services de santé au travail.

**2010** | La Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail affirme que le travail avait changé du fait d'un passage d'une société industrialisée à une société de services et que cela modifie profondément notre rapport au travail.

**2007-2009** | Médiatisation des RPS et prise de conscience des pouvoirs publics.

**2008** | Le 2 juillet, un accord national interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail est signé.

**2010** | Le 26 mars est signé l'accord national sur le harcèlement et la violence au travail.

**2011** | Un collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS, présidé par Gollac et Bodier, dresse un premier état des lieux des RPS en France. Le rapport fournit une définition opérationnelle des RPS qui sont des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.

**2011** | Le 20 juillet, la loi relative à l'organisation des services de santé au travail fait référence à la constitution d'équipes pluridisciplinaires.

**2012** | Le 30 janvier, l'article L.4644-1 du Code du travail mentionne que l'employeur désigne un ou plusieurs salariés compétents pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels de l'entreprise. À défaut, l'employeur peut faire appel aux intervenants en prévention des risques professionnels des services de santé au travail ou à ceux inscrits auprès de l'autorité administrative.

**2010-2014** | Publication du deuxième Plan National de Santé au Travail (PNST2) basé sur les recommandations sur l'amélioration de la santé psychologique au travail dans le secteur privé issues du rapport Lachman, Larose et Pénicaud.

**2016-2020** | Publication du troisième Plan National Santé Travail (PNST3) et sa déclinaison régionale (PRST3) intègrent notamment les questions de RPS, qualité de vie au travail (QVT), prévention de la désinsertion professionnelle (PDP). Ses 3 objectifs sont basés sur le développement de :

- la culture de prévention et celui de la prévention primaire,
- la qualité de vie au travail, le maintien dans l'emploi et la performance,
- du dialogue social et du système d'acteurs.

**2016** | Le 8 août est votée la loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et de la sécurisation des parcours professionnels.

**2018-2022** | Le Plan National de Santé (PNS) intègre la question de la Qualité de Vie au Travail (QVT).

**2018** | L'article L.1153-5-1 du Code du travail, créé par la Loi n°2018-771 du 05/09/2018, stipule que dans toute entreprise employant au moins 250 salariés est désigné un référent chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

**2019** | Le 28 mai, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) inscrit le burn-out dans la Classification internationale des pathologies (CIP11) dans la section consacrée aux problèmes associés à l'emploi ou au chômage. L'OMS précise que ce terme fait référence à des problèmes relatifs au contexte professionnel et ne doit pas être utilisé pour décrire des expériences dans d'autres domaines de la vie. Il y est défini comme un syndrome qui n'a pas été géré avec succès et qui comporte trois éléments : un sentiment d'épuisement, du cynisme ou des sentiments négativistes liés à son travail, une efficacité professionnelle réduite.

## FACTEURS, RISQUES ET TROUBLES PSYCHOSOCIAUX : QUELQUES PRÉCISIONS NÉCESSAIRES !

Selon le collège d'expertise (Gollac et Bodier, 2011), les six facteurs de RPS peuvent trouver leur origine dans :

- des exigences liées au travail (intensité, complexité, contrainte de temps...),
- des exigences émotionnelles (être confronté à la souffrance d'autrui, devoir cacher ses émotions...),
- l'autonomie dans le travail (excès ou insuffisance de marges de manœuvre),
- les rapports sociaux au travail (absence de reconnaissance, relations dégradées, absence de coopération, absence de confiance...),
- les conflits de valeurs (devoir faire des choses que l'on désapprouve, qualité empêchée...),
- l'insécurité de la situation de travail (changements organisationnels, précarité de l'emploi...).

Les RPS sont multidimensionnels et multifactoriels. Ils correspondent à la probabilité d'altération de l'état de santé, physique ou mental, en lien avec l'environnement socioprofessionnel lors de situations, combinées ou non, suivantes :

- du stress qui est lié à un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son

environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face,

- ▶ des violences internes (harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre personnes ou équipes),
- ▶ des violences externes (insultes, menaces, agressions...).

Les troubles psychosociaux sont divers et peuvent être imbriqués entre eux : migraines, troubles gastro-intestinaux, infections des voies aériennes (bronchite, toux chronique), troubles du sommeil, troubles cognitifs (baisse de l'attention, troubles de la concentration, troubles de la mémoire...), dépression, troubles anxieux, état de stress post-traumatique, burn-out, addiction, souffrance, troubles musculo-squelettiques (TMS), hypercholestérolémie, hypertension artérielle, maladies cardio-neuro-vasculaires...

Les RPS peuvent être analysés sous 2 angles différents, soit du point de vue :

- ▶ des EFFETS ou conséquences, dont l'approche est centrée sur l'individu,
- ▶ des CAUSES ou facteurs de risques dont l'approche sera collective et questionnera le travail.

## DOULEUR OU SOUFFRANCE ?

Depuis toujours, l'atteinte du corps (ou douleur) est distincte de l'atteinte de la psyché (ou souffrance). Avec l'usage, une confusion s'est installée entre ces deux mots. Cette opposition du corps et de l'âme n'est plus fondée. Les travaux du Pr Le Breton, professeur de sociologie et d'anthropologie à l'Université de Strasbourg, permettent d'en finir avec ce mésusage.

*« Le sujet en souffrance est le seul à connaître l'étendue de sa peine, lui seul est en proie au supplice, la douleur ne se prouve pas, elle s'éprouve. La souffrance est la résonance intime de la douleur, sa mesure subjective. Elle est ce que l'homme fait de sa douleur, elle englobe ses attitudes, c'est à dire sa résignation ou sa résistance à être emporté dans un flux douloureux, ses ressources physiques ou morales pour tenir durant l'épreuve. La souffrance est fonction du sens que revêt la douleur, elle est en proportion de la somme de violence subie. »*

*Le Breton, 2004*

La douleur est une donnée de la condition humaine, nul n'y échappe à un moment ou à un autre. Elle frappe provisoirement ou durablement selon les circonstances. La douleur est une expérience sensorielle et émotionnelle désagréable associée à des lésions tissulaires présentes ou potentielles. Elle est par définition subjective et modulée par des facteurs biologiques (sexe, cycle hormonal), psychologiques (humeur), familiaux, sociaux, culturels et environnementaux.

La douleur se mesure par auto-évaluation. Au niveau du cerveau, la sensation douloureuse provoque la production d'endorphines, neurotransmetteurs proches de la morphine qui atténuent la souffrance.

Les femmes semblent plus enclines à exprimer leur douleur et consultent plus facilement un médecin. L'homme a tendance à minimiser sa douleur. Il consommera davantage d'alcool et diverses drogues afin

d'apaiser ou cacher celle-ci.

La prévalence de la douleur est plus élevée chez les personnes ayant subi ou subissant des violences physiques et psychologiques, une potentielle maltraitance doit donc être recherchée au cours de la consultation médicale.

La prise en charge de la douleur est inscrite dans le Code de la santé publique : « toute personne a le droit de recevoir des soins visant à soulager sa douleur. Celle-ci doit être en toute circonstance prévenue, évaluée, prise en compte et traitée » (article L.1110-5).

La loi relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé du 4 mars 2002 reconnaît le soulagement de la douleur comme un droit fondamental de toute personne. La lutte contre la douleur est également une priorité de santé publique inscrite dans la loi de santé publique de 2004.

La douleur revêt deux formes.

- ▶ La douleur peut être subie, et alors devenir destructrice. Elle nous transforme, elle nous dépersonnalise, elle nous change, elle nous déshumanise... Les maladies ou les séquelles des accidents en sont des exemples notamment en cas d'irréversibilité.
- ▶ La douleur peut être choisie, est alors vécue positivement et nous transforme pour le meilleur. L'exemple du sportif illustre cela. L'entraînement sert à repousser ses limites et lui permet de progresser. Et pourtant, le sportif connaît la douleur, mais aussi la jubilation de l'avoir dépassée !

La différence de perception de la douleur se situe dans la signification que l'individu lui donne. La puissance du sens permet d'expliquer le dépassement de la douleur par certains.

Ainsi, des techniques de sens permettent de détourner l'attention de l'individu et de soulager sa douleur : hypnose, sophrologie, méditation, imagerie mentale positive (élaboration d'un scénario intérieur permettant de visualiser le meilleur d'une situation).

## LE TRAVAIL, C'EST QUOI POUR LE TRAVAILLEUR ?

Si le travail permet au travailleur d'assurer sa survie, il lui permet aussi de partager des valeurs, d'acquérir des compétences, de se réaliser, de penser, d'agir et d'être reconnu.

Aujourd'hui, pour le travailleur, définir son travail est devenu une énigme ! Entre les multiples discours entendus, le travailleur doit faire son travail en tenant compte des exigences qui lui sont imposées notamment par :

- ▶ son contrat de travail,
- ▶ ses objectifs variables dans le temps,
- ▶ les moyens alloués,
- ▶ les consignes transmises via les procédures, les protocoles ou autres modes opératoires,
- ▶ les précautions à prendre selon les risques auxquels il est exposé,
- ▶ l'organisation définie.

L'articulation de toutes ces injonctions n'est pas prescrite et relève d'un savoir-faire et d'une intelligence du travail propre à la réalité du travail qui par définition n'est pas maîtrisée.



Ainsi, le travail, qui est une expérience sociale, c'est faire de façon coordonnée ce qui n'est pas prévu par la prescription et faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation.

Travailler, c'est :

- ▶ sortir de l'exécution qui, elle, est propre à la machine ;
- ▶ interpréter, improviser, ruser, tricher parfois ;
- ▶ faire appel à l'intelligence pratique, à l'intelligence de l'action ;
- ▶ respecter, au sein d'un collectif, des règles (techniques, éthiques, sociales, de langage) qui elles-mêmes supposent l'existence de débat et de confrontation des opinions (de nos jours, ces échanges se résument aux temps passés dans les espaces de convivialité) ;
- ▶ construire une confiance nécessaire à une bonne coopération (Philippe DAVEZIES, 1993).

L'importance du travail a été démontrée par différents auteurs. Le travail :

- ▶ fait partie des déterminants clés de la santé (DEBOUT et al., 2009),
- ▶ donne du sens dans la mesure où il permet à l'individu d'être utile à la société (CLOT, 2010),
- ▶ est nécessaire à l'accomplissement de soi et possède une dimension affective pour les salariés français (MEDA, 2010).

## QUELS ENJEUX ?

Les conséquences et dommages actuels de ces risques sur les individus et les entreprises ont fait de la prévention des RPS un enjeu de santé publique.

Selon une étude de l'Assurance Maladie de janvier 2018, les affections psychiques liées au travail ne cessent d'augmenter. Les troubles psychosociaux sont pris en charge au titre :

- ▶ de l'accident de travail (10000 AT en 2016 [les durées moyennes d'arrêt de travail sont de 112 jours, moyenne de 65 jours, tous AT confondus]) ;
- ▶ d'une maladie professionnelle (1000 en 2016) via le système complémentaire des affections hors tableaux sous réserve d'un niveau de gravité suffisant (décès ou incapacité prévisible d'au moins 25 %). Les durées moyennes d'arrêt sont très longues : 400 jours.

Les troubles psychosociaux représentent 230 M€ pour la branche AT/MP en 2016 (pour mémoire, les lombalgies représentent un coût de plus d'un milliard d'euros).

Même si les RPS sont plus difficiles à appréhender que les autres risques (chimiques, biologiques...) à cause de leurs dimensions plus subjectives qui font appel au fonctionnement mental, leur prévention est obligatoire et doit intégrer le document unique d'évaluation des risques professionnels.

De plus, agir sur les RPS, c'est :

- ▶ favoriser le développement de la QVT,
- ▶ aussi agir sur le risque addiction,
- ▶ aussi agir sur la prévention de la désinsertion professionnelle.

C'est pourquoi, une démarche de prévention :

- ▶ doit être engagée au sein des entreprises en prenant en compte les 3 niveaux de prévention :
  - ▶ primaire (la plus efficace dans le temps) : c'est chercher à combattre le danger à la source (PRÉVENIR),
  - ▶ secondaire : c'est atténuer les effets d'une situation délétère (RÉDUIRE),
  - ▶ tertiaire : c'est prendre les salariés ou victimes en charge (RÉPARER).
- ▶ est un travail collectif nécessitant l'engagement de l'employeur,
- ▶ est une somme de connaissances associée à une synergie de compétences,
- ▶ est rentable sur le long terme et bénéfique à tous (individu, entreprises, société).

## CONCLUSION

Même si la mesure et l'évaluation des RPS sont complexes, leur prise en compte dans une démarche de prévention est une nécessité, car ce risque concerne tous les individus d'une entreprise, y compris le dirigeant. Elle permet aussi d'éviter ou de corriger d'autres situations à risques telles que les addictions ou bien encore la désinsertion professionnelle.

L'intérêt porté à la gestion de ce risque présente par ailleurs de nombreux avantages : dialogue social, cohésion des équipes, qualité de vie au travail, performances de l'entreprise, diminution des arrêts de travail et du turn-over.

Enfin, l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) a évalué les conséquences positives des politiques de prévention. Ainsi, investir 1 € dans la prévention et la sensibilisation génère un retour sur investissement en prévention pouvant aller jusqu'à 13 € de bénéfice net si on considère l'ensemble des aspects de la vie d'une entreprise.



## RISQUES PSYCHOSOCIAUX : IDENTIFIER ET PRÉVENIR

*Sophie MAHÉ, psychologue du travail du SSTRN*

Dans le cadre de vos obligations, vous devez apporter une vigilance toute particulière à la santé des salariés de votre entreprise. Cet exercice est loin d'être simple, car il doit prendre en compte comment vos collaborateurs perçoivent leur travail, c'est-à-dire l'implication subjective de chacun.

Même si la mise en place d'une démarche de prévention des risques psychosociaux est complexe, elle n'est pas impossible. Il est clair qu'elle nécessite une forte mobilisation, un investissement important. Parler du travail demande du temps : partager, comprendre le travail de chacun, confronter les points de vue pour enfin s'accorder sur des règles de métier.

La mise en place d'une démarche de prévention des risques psychosociaux représente une ressource essentielle pour chaque acteur de l'entreprise.

La notion de risques psychosociaux recouvre les effets (anxiété, dépression, syndrome d'épuisement professionnel, troubles cognitifs, harcèlement moral, violence...) et les causes qui sont en lien avec l'organisation du travail, c'est-à-dire tous les facteurs susceptibles d'altérer la santé des professionnels.

« Le RPS, risque pour la santé mentale, physique et sociale, engendré par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

*Définition du rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail (Rapport Gollac), avril 2011.*

C'est la combinaison des différents facteurs de risque (les causes) liés au travail qui vont qualifier les risques psychosociaux.

## **LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

### **LES EXIGENCES EXCESSIVES DU TRAVAIL**

L'intensité et la complexité du travail se mesurent au travers de diverses exigences et contraintes dans l'exécution du travail :

- les contraintes de rythmes de travail,
- le niveau de précision des objectifs de travail,
- l'adéquation des objectifs de travail avec les moyens alloués et les responsabilités exercées,
- La compatibilité des instructions de travail entre elles,
- les modalités d'organisation de la polyvalence,
- les interruptions perturbatrices au cours du travail,
- les niveaux d'attention et de vigilance requis dans le travail.

La durée et l'organisation du temps de travail peuvent avoir une influence sur la santé des salariés. Les interférences qu'elles peuvent susciter avec la vie familiale et sociale rendent également difficile la conciliation entre travail et hors travail. Le nombre d'heures travaillées par semaine, les types d'horaires et de rotation, la disponibilité demandée aux salariés au-delà de leurs horaires de travail, les délais de communication de leurs plannings horaires... sont notamment à prendre en compte dans l'évaluation.

### **LES EXIGENCES ÉMOTIONNELLES**

Certaines activités professionnelles peuvent être éprouvantes pour les professionnels sur le plan émotionnel. C'est par exemple le cas des salariés en contact avec la clientèle, exposés parfois à des situations de tension épuisantes psychologiquement. Il en est de même pour les personnels dans les métiers d'aide, confrontés à la souffrance et à la détresse d'autrui (maladie, mort, précarité...). Si ces activités comportent des aspects gratifiants, elles imposent également bien souvent aux travailleurs de maîtriser leurs propres émotions et de faire preuve de contrôle de soi. Ces exigences émotionnelles induisent une charge mentale et psychologique forte dans la réalisation du travail.

### **L'AUTONOMIE**

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le salarié d'être acteur de son travail, et plus largement, de sa vie professionnelle. Elle peut s'exercer dans le choix de la façon de travailler, dans la capacité à prendre des initiatives face à des situations non prévues, mais aussi dans celle d'interrompre momentanément son travail à un moment choisi. L'autonomie dépend des marges de manœuvre accordées aux salariés par l'organisation du travail dans les modes d'exécution du travail, dans le contenu des tâches... Elle repose également sur les possibilités qu'ont les travailleurs d'acquérir, de maintenir et de valoriser leurs compétences dans leur travail. Selon les connaissances scientifiques actuelles, une autonomie insuffisante constitue un facteur psychosocial de risque de maladies cardiovasculaires et pour la santé mentale. Au-delà de ces risques, elle tend à appauvrir l'intérêt du travail, et à dévaloriser les salariés et leurs compétences professionnelles.

## LES RAPPORTS SOCIAUX

Les rapports sociaux au travail englobent les rapports interpersonnels entre les salariés au sein de l'entreprise ainsi que ceux liant le(s) salarié(s) avec l'organisation qui les emploie. Ils sont examinés sous plusieurs angles :

- ▶ la qualité des relations entre collègues et la capacité des collectifs de travail à intégrer les salariés,
- ▶ le soutien apporté par les supérieurs hiérarchiques à leurs subordonnés, face aux difficultés professionnelles qu'ils rencontrent,
- ▶ le niveau de civilité régnant dans l'entreprise,
- ▶ la valorisation par l'organisation des compétences des salariés, de leur implication et de leur efficacité dans leur travail, au travers de différentes formes de reconnaissance du travail.

## LES CONFLITS DE VALEURS

On entend par conflits de valeurs l'ensemble des conflits intérieurs portant sur ce qui compte aux yeux des salariés dans leur travail. C'est-à-dire ce à quoi ils attribuent de l'importance sur le plan professionnel, par exemple la possibilité de faire un travail de qualité ou un travail dont l'utilité est avérée ou reconnue. Travailler dans des conditions qu'on désapprouve, devoir faire des tâches qui contreviennent à sa conscience ou à ses principes professionnels peut entrer en contradiction avec le sens que les salariés donnent à leur travail. Ces conflits de valeur risquent d'affecter l'image qu'ils ont de leur métier et les conduire à s'en désengager.

## L'INSÉCURITÉ DE LA SITUATION DE TRAVAIL

L'insécurité de la situation de travail comprend à la fois l'insécurité socio-économique (stabilité de l'emploi, maintien du niveau de salaire...) et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.

13

## LES OUTILS POUR QUALIFIER UNE SITUATION DE SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Les outils permettant de qualifier une situation de souffrance au travail sont les indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise et à la santé des professionnels.

La mesure objective des facteurs de RPS est difficile, voire, dans certaines situations, impossible. Il n'existe pas de dosimètre de la souffrance au travail. L'analyse croisée de l'évolution de quelques indicateurs pertinents et partagés permet de faire un premier état des lieux et de construire une vision commune de l'importance de mettre en place une démarche d'analyse des facteurs de RPS.

La mesure de ces facteurs repose sur l'analyse du travail réel des travailleurs et l'écart qui existe avec les prescriptions : parler du travail ne se traduit pas en indicateurs, mais sur un mode collectif autour d'une table.

## LES INDICATEURS LIÉS AU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

- ▶ **Temps de travail** : absentéisme, durée annuelle de travail, horaires atypiques.
- ▶ **Mouvement du personnel** : tableau de mouvement du personnel, départs volontaires, postes non pourvus, nombre des nouvelles recrues sur l'année écoulée, nombre de ruptures conventionnelles.

- ▶ **Activité de l'entreprise** : pics d'activité dans l'année, évolution du chiffre d'affaires et du nombre de salariés (à la hausse, à la baisse sur les deux derniers exercices).
- ▶ **Relations sociales** : nombre de grèves sur les dernières années, plans sociaux sur les trois dernières années.
- ▶ **Formation et rémunération** : modes de rémunération, plan de formation.
- ▶ **Organisation du travail** : fiche de poste (formalisme du cadre de travail), mode de délégation, mode de management (indicateurs identifiés, entretiens annuels, polyvalence et rotation), modalités d'organisation du travail (flux tendus, LEAN production), modalités de contrôle et de suivi de la qualité (certification, audit, compteur clients, client mystère...), restructuration - rachat - fusion, sous-traitants - prestataires.

### LES INDICATEURS LIÉS À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS

- ▶ Arrêts de travail : arrêts de travail de courte durée.
- ▶ Accidents du travail : nombre et typologie des accidents du travail.
- ▶ Maladies professionnelles : maladies professionnelles reconnues.
- ▶ Situations graves ou dégradées : conflits, harcèlement, cas de suicides et tentatives, situations de violences.
- ▶ Actions de prévention : interventions d'un cabinet extérieur, questionnaire, constitution d'un groupe de travail sur la prévention des RPS.

## S'ORGANISER POUR AGIR, SOLLICITER LES BONS INTERLOCUTEURS

Trois niveaux de prévention existent et sont à combiner pour structurer des actions complémentaires.

### LA PRÉVENTION PRIMAIRE

La prévention primaire vise à éliminer les facteurs de risques présents dans l'entreprise. À défaut de pouvoir les supprimer, il faut chercher à les réduire. Cela nécessite de rechercher et d'identifier des causes en lien avec le travail réel et l'écart avec la prescription.

L'analyse des facteurs de RPS conduit à explorer l'activité du travail, l'organisation et les contraintes, les relations de travail, la nature des relations sociales, l'histoire de l'entreprise, les types de changement.

**Les interlocuteurs** : chef d'entreprise, salarié concerné, collègues du salarié concerné, direction des ressources humaines, délégués du personnel, comité social et économique (CSE), cabinets-conseils, service de santé au travail, psychologues du travail.

### LA PRÉVENTION SECONDAIRE

La prévention secondaire vise à outiller les salariés, individuellement ou collectivement, pour lutter plus efficacement contre différents risques. L'entreprise agit sur les conséquences, pour apprendre à les gérer. Au-delà de la prévention primaire, l'entreprise doit aider les salariés à comprendre les risques et leurs enjeux et les accompagner pour mieux faire face aux situations critiques.

**Les interlocuteurs** : chef d'entreprise, salarié concerné, collègues, direction des ressources humaines, comité social et économique (CSE), cabinets, service de santé au travail, psychologues du travail.

### LA PRÉVENTION TERTIAIRE

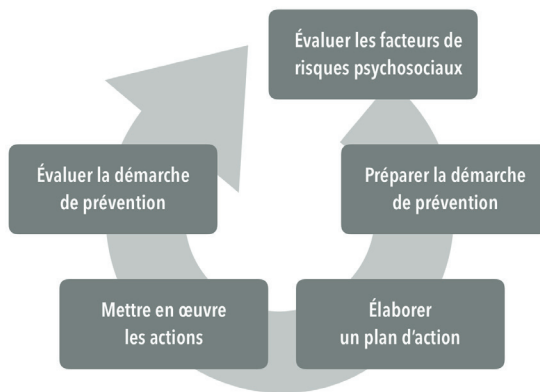
La prévention tertiaire vient en aide aux salariés déjà en souffrance au travail. Ces actions permettent de prendre en charge cette souffrance. Au-delà de son éventuelle responsabilité, l'entreprise se doit d'organiser leur prise en charge au niveau du travail.

**Les interlocuteurs** : service de santé au travail, acteurs médicaux, psychologues du travail, inspection du travail médiation.

### TROIS NIVEAUX DE PRÉVENTION À COMBINER

Pour être efficace, il convient de donner la priorité aux actions de prévention primaire (ciblée sur les causes dans l'organisation), sans négliger les actions de prévention secondaire (accompagnement des salariés dans certaines situations), et/ou tertiaire (prise en charge des salariés en difficulté).

## LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION ET SES ÉTAPES



### PRÉPARER LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION

#### L'implication forte de l'employeur

C'est l'employeur qui est responsable de la prévention des risques professionnels.

#### Constituer un comité de pilotage

Comme les autres projets de l'entreprise, la prévention des RPS nécessite d'impliquer et de mobiliser plusieurs acteurs et/ou services (analyse, prise de décision, pérennité de la démarche).

# LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

*des clés pour agir en matière de prévention des RPS*

Composition : selon la taille et l'organisation de l'entreprise, il sera composé de plusieurs acteurs en fonction des besoins de l'action. Importance de la parité (représentants du personnel et de la direction). Une démarche concertée est plus propice à l'implication et l'appropriation. Il est judicieux d'intégrer le médecin du travail dans le comité de pilotage.

**Son rôle :** prendre des décisions pour la réalisation, assurer le suivi et la mise en œuvre du projet, veiller aux conditions du bon déroulement de l'action, suivre les avancées.

**Ses missions :** définir le contour du projet (cadre et limites de l'action, choix des outils), désigner un pilote., accompagner la démarche et diffuser l'information, mobiliser les ressources selon les besoins, proposer des orientations à chaque étape, tout particulièrement pour le plan d'action.

*Soignez les points de vigilance : composition stable, volontariat, paritarisme, prévoir une fonction d'animation, prendre des décisions réalistes, associer tous les niveaux de décision.*

## Sensibiliser les acteurs :

Le porteur du projet s'approprie la démarche. Avec la direction, il sensibilise le management et les IRP. Il forme aussi les membres du comité de pilotage afin de construire un référentiel commun autour des RPS.

## Informé l'ensemble du personnel :

Étape incontournable, car chacun a ses représentations. Une bonne communication et des temps d'échanges sont indispensables pour lever les ambiguïtés, partager la connaissance, se mettre d'accord et rassurer sur la démarche initiée.

**Les objectifs :** donner un même niveau d'information, présenter le projet et ses objectifs, en transparence, mobiliser et impliquer chacun tout au long de la démarche.

*Soignez les points de vigilance : avoir un message commun de la direction et des IRP pour présenter une démarche claire et précise (étapes, modalités...); faciliter les questions, les demandes de précision émanant des divers acteurs de l'entreprise; veiller au vocabulaire choisi, des termes comme audit ou harcèlement peuvent susciter des inquiétudes ou créer des oppositions; multiplier les supports d'information; prévoir des points réguliers d'information pour maintenir dans la durée l'appropriation et l'engagement dans le projet de prévention des risques psychosociaux.*

## ÉVALUATION DES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- ▶ Constitution de groupes de volontaires par services, métiers, ateliers... sans lien hiérarchique entre les participants afin de faciliter la parole. Maximum un groupe de 8/10 personnes pour ne pas mettre en difficulté l'animateur.



- ▶ Identification d'un ou plusieurs animateurs : Présentation de la démarche RPS ; Présentation de la grille d'analyse : il s'agit de repérer ce qui dans la réalisation du travail peut amener les équipes à être confrontées à la situation décrite dans la question posée (situations concrètes de travail) ; Synthèse des échanges dans la colonne « commentaires » et solutions proposées.
- ▶ Identification d'un ou plusieurs animateurs : le groupe choisit le type et le niveau du codage retenus : vert, jaune, orange, rouge.

### ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

- ▶ Restitution et partage des résultats de l'évaluation. Lors du travail d'analyse des situations, le groupe a observé les causes et les conséquences et déterminé des pistes d'actions d'amélioration.
- ▶ Définition du plan d'action avec le comité de pilotage.
- ▶ Validation par la Direction.
- ▶ Organisation de l'information au personnel.

### METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS

- ▶ Plan d'action (tableau de bord des actions de prévention des risques psychosociaux) : l'évaluation n'est pas une fin en soi, mais bien l'élaboration du plan d'action. Pour chaque facteur de risque, il faut distinguer les actions déjà réalisées et les actions à mettre en place (propositions du groupe, propositions du document, autres). Ce travail doit aboutir à un plan d'action concret adapté aux résultats de l'évaluation des situations de travail. Inclure les délais de réalisation ainsi que la ou les personnes en charge de leur réalisation.

### ÉVALUER LA DÉMARCHÉ DE PRÉVENTION

- ▶ L'employeur informe tous les acteurs de l'entreprise pour donner de la visibilité sur les actions mises en place et le suivi de la démarche.
- ▶ Le comité de suivi révisé l'analyse et l'évaluation des RPS : suivre une évolution, évaluer et réajuster si besoin les actions, questionner le travail en groupes, intégrer de nouvelles situations à risques.

### EN CONCLUSION

La prévention concerne l'action et pas uniquement l'intention. Elle est centrée sur une logique d'anticipation qui considère le collectif, l'organisation et le management.

L'entreprise doit s'approprier la démarche pour être autonome. La démarche de prévention des risques psychosociaux n'est pas une affaire de spécialistes.

Les trois conditions nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche sont : le dialogue social, une démarche participative et pluridisciplinaire et l'engagement des acteurs.

La démarche de prévention RPS est une démarche de projet.



## LE TRAITEMENT JURIDIQUE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

*Karine DUMONT, avocat associé, spécialiste en droit du Travail*

*Anne-Sophie LE FUR-LECLAIR, avocat au Barreau de Nantes*

18

### UNE ABSENCE DE DÉFINITION LÉGALE, MAIS UN CADRE JURIDIQUE PRÉSENT

Suite à une enquête sollicitée à la demande du Ministre du travail en 2011, les RPS se définissent comme « des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

Pour autant, à ce jour, aucune définition juridique des RPS et aucune disposition spécifique n'existent sur la prévention des RPS. Le Code du travail renvoie à l'obligation générale de santé et de sécurité (prévention générale des risques) tout en définissant et sanctionnant certaines situations particulières.

#### UNE OBLIGATION ANCIENNE ET ESSENTIELLE : L'OBLIGATION DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ PESANT SUR L'EMPLOYEUR

Article fondateur, l'article L.4121-1 du Code du travail précise :

*« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :*

- des actions de prévention des risques professionnels,*
- des actions d'information et de formation,*
- la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.*

*L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »*

Après plusieurs années de jurisprudence rigoureuse, il y a eu un assouplissement de la Cour de cassation :

- ▶ Arrêt Air France du 25/11/2015 n° 14 444-2.
- ▶ Arrêt du 1er juin 2016 n°14-19702 qui met en avant l'impérieuse nécessité de mettre en place des actions d'information et de formation propres à prévenir la survenance de faits de harcèlement moral.

## DES SITUATIONS DÉFINIES (ET SANCTIONNÉES)

### Harcèlement, violence au travail

*Accord National Interprofessionnel du 26 mars 2010 (article 2)*

*« Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail.*

*La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique. La violence au travail peut prendre la forme d'agression verbale, d'agression comportementale, notamment sexiste, d'agression physique... »*

### Harcèlement moral

*Article L.1152-1 du Code du travail*

*«Aucun salarié ne doit subir d'agissement répété de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet 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... ».*

### Harcèlement sexuel

*Article L.1153-1 du Code du travail*

Propos et comportements répétés à connotation sexuelle qui soit portent atteinte à la dignité du salarié en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

*Article L.1142-2-1 du Code du travail*

Les agissements sexistes : tout agissement lié au sexe d'une personne ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

### Discriminations

Le Code du travail prévoit un principe de non-discrimination c'est-à-dire une différence de traitement fondée sur des critères interdits : origine, sexe, mœurs, orientation sexuelle, identité de genre, âge, situation de famille, grossesse, caractéristique génétique, particulière vulnérabilité résultant de la situation économique de l'intéressé apparente ou connue, l'appartenance ou la non-appartenance à une ethnie, une nation ou une prétendue race, opinion politique, activité syndicale ou mutualiste, conviction religieuse, apparence physique, nom de famille, lieu de résidence, état de santé...

## EMPLOYEURS ET SALARIÉS : ACTEURS DE LA PRÉVENTION

### Le rôle préventif de l'employeur :

- ▶ intégrer les RPS dans le document unique d'évaluation des risques (R.4121-1 du Code du travail),
- ▶ informer et former à la sécurité (R.4141-1 du Code du travail),
- ▶ désigner un salarié compétent pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels (L.4644-1 du Code du travail).

### Le rôle des représentants du personnel et des salariés :

Dans la mise en œuvre des mesures de prévention des risques professionnels :

#### ▶ Les salariés

*« Conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur, [...] il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et de ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail »*

*(Article L.4122-1 du Code du travail)*

- ▶ Les salariés préventeurs (article L.4644-1 et R.4644-1 du Code du travail).
- ▶ Les représentants du personnel (délégués du personnel, CHSCT, CSE) sont forces de proposition de mesure.

Dans la négociation collective, les partenaires sociaux peuvent intervenir dans les changements organisationnels et pour améliorer la qualité de vie au travail.

### Dans l'accompagnement des salariés :

- ▶ présentation des réclamations individuelles ou collectives notamment sur la santé et la sécurité,
- ▶ droit d'alerte et d'enquête.



## LES INTERVENANTS DU COLLOQUE

*Présentent la conférence...*

### **Dr Françoise DUCROT**

**Médecin coordonnateur du SSTRN, médecin du travail** | Coordonne l'activité des médecins du travail. Assure le suivi médical des salariés. Intervient dans les réseaux d'entreprises pour expliquer la prévention en santé au travail. Conseiller en nutrition. Habilitée INB (radiations ionisantes). Titulaire d'un diplôme universitaire en toxicologie. Maîtrise de sciences biologiques et médicales.

### **Sophie MAHÉ**

**Psychologue du travail au SSTRN** | Intervient en prévention des risques psychosociaux et amélioration de situations difficiles. Analyse le lien entre l'organisation du travail et sa perception par les personnes au travail. Accompagne les managers (rapport au travail, communication avec les équipes, responsabilité engagée). Mène des actions d'information et de sensibilisation collectives concernant les RPS. Intervient au CNAM de Nantes. Enseigne la psychodynamique du travail et la méthode d'analyse des causes pouvant générer de la souffrance.

### **M<sup>e</sup> Karine DUMONT**

**Avocat spécialiste en droit du travail** | Avocat au Barreau de NANTES, spécialiste en Droit du Travail. Exerce son activité au sein du cabinet G.D. Avocats. Accompagne des salariés, des représentants du personnel, et des petites structures d'employeurs ce qui amène à une approche large des questions de souffrance au travail. Son activité s'effectue à tous les stades de la relation de travail, en conseil et en contentieux.

### **M<sup>e</sup> Anne Sophie LE FUR**

**Avocat associé** | Associée du cabinet Cornet Vincent Ségurel. Accompagne une clientèle de PME au plan national. Intervient en conseil et en contentieux. Assure également la défense des dirigeants et des entreprises devant les juridictions pénales.

# LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

*des clés pour agir en matière de prévention des RPS*

*Témoignent de leur expérience...*

## **Frédéric LAUSEIG**

**Secrétaire national adjoint CFDT Synafor** | Représentant DP/CE/DS.

## **Christophe MARTINEAU**

**Dirigeant d'établissements scolaires** privés du second degré depuis 22 ans. Intervenant à l'École des Cadres Missionnés pour le titre de dirigeant des organisations éducatives scolaires et/ou de formation.

## **Laurence PETIT**

**Directrice des ressources humaines** | Plus de 25 ans d'expérience en ressources humaines, notamment comme DRH France pour des grands groupes. A exercé dans l'industrie et les services. Impliquée dans la recherche d'amélioration de la performance tout en préservant la santé physique et psychologique des salariés. A mis en œuvre des démarches de prévention des RPS et de développement de la QVT.

*Participent à la table ronde...*

## **ÉVELYNE BARBIER**

**Spécialiste en prévention et gestion des RPS** | Accompagne des entreprises de toutes tailles et tous secteurs sur toute la France dans leur démarche de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT. Habilitée IPRP, enregistrée auprès de la DIRECCTE. Habilitée par l'INRS pour animer la formation *S'initier à la prévention des RPS*. Référencée par la CARSAT Nord-Picardie pour la démarche de prévention des RPS.

## **NATACHA BONNEAU**

**Médiatrice** | Présidente de l'association Atlantique Médiation. Inscrite sur la liste des médiateurs de la Cour d'Appel de RENNES. Formée au droit collaboratif.

## **Frédéric LE BIHAN**

**Psychologue du travail au SSTRN** | Intervient en prévention des risques psychosociaux et amélioration de situations difficiles. Analyse le lien entre l'organisation du travail et sa perception par les personnes au travail. Accompagne les managers (rapport au travail, communication avec les équipes, responsabilité engagée. Actions d'information et de sensibilisation collectives concernant les RPS.

## **M<sup>e</sup> Sandrine PORCHER-MOREAU**

**Avocat spécialiste en droit du travail** | Avocat au Barreau de Nantes. Qualification spécifique en droit des accidents du travail et des maladies professionnelles. Formée à la médiation. Avocate Associée de la SELARL GILLES RENAUD ASSOCIES.

## **François LE FORMAL**

**Conseiller en prévention du SSTRN** | Accompagne les entreprises dans la mise en œuvre des démarches de prévention, avec des missions de diagnostic, de conseil, de préconisation et d'appui. Mène des actions de sensibilisation aux risques professionnels.

### **M<sup>e</sup> Claire-Élise RICHARD**

**Avocat spécialiste en droit du travail** | Intervient, en conseil et en contentieux, auprès d'entreprises et de salariés, dans les domaines individuels et collectifs. Plaide tout type de contentieux social devant le Conseil de prud'hommes, le Pôle social du Tribunal de grande instance ou le Tribunal correctionnel. Titulaire de la mention de spécialisation en droit du travail depuis novembre 2017. Enseigne le droit du travail à l'IAE de Nantes. Collabore à l'Université dans le cadre du Master 2 Droit social et Management des Ressources Humaines à Nantes. Participe à des recherches universitaires. A développé un intérêt et une sensibilité spécifiques en matière de prévention des risques.

*Animateurs du colloque*

### **M<sup>e</sup> Dominique CADIOT**

**Avocat spécialiste en Droit du travail** | Avocate Associée de la SELARL GILLES RENAUD ASSOCIÉS. Chargée d'enseignement en droit social en licence gestion des établissements sanitaires et sociaux (CNAM), master gestion des interventions sociales (Faculté de droit) et à l'INTEC. Intervient exclusivement en droit du travail tant en contentieux qu'en conseil auprès d'une clientèle de salariés et d'employeurs organisés sous forme de structures plutôt associatives du secteur de l'économie sociale, solidaire ou médico-sociale.

### **M<sup>e</sup> Estelle DUPAS**

**Avocat spécialiste en Droit du Travail** | Avocat au Barreau de NANTES depuis 1994. A exercé au Barreau des Sables d'Olonne (1998 à 2002). Exerce à son compte depuis 2005 dans le domaine du droit du travail. Formée à la médiation. Accompagne, conseille, défend les entreprises et conseille des salariés. Intervient dans des secteurs d'activité diversifiés. Sa clientèle est située en grande partie en Loire-Atlantique, Vendée, Bretagne et Charente-Maritime.

### **Eric PAYEN DE LA GARANDERIE**

**Directeur de la communication du SSTRN** | Pilote la stratégie de communication du SSTRN. Pilote le développement des relations extérieures du SSTRN. Intervient auprès des collectifs d'entreprises pour expliquer la santé au travail. Accompagne les projets en interne ou en externe. Membre de la commission communication du réseau national des services de santé au travail.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ▶ *Être quelqu'un de bien*  
Laurence DEVILLAIRS, Essai, 2019  
Risques psychosociaux, Dossier, INRS, 2019, [www.inrs.fr/risques/psychosociaux.html](http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux.html)
- ▶ *Travailler avec une santé altérée : comment prévenir la désinsertion professionnelle ?*  
Références en santé au travail, N°157, mars 2019
- ▶ *Livre blanc : Le burn out, une fatalité ?*  
AST67 (Alsace Santé au Travail), 2019
- ▶ *10 études et de cas en psychodynamique du travail et des organisations*  
Pascale DESRUMAUX, Jean Luc BERNAUD, Christine JEOFFFRION, 2019
- ▶ *Les affections psychiques liées au travail : éclairage sur la prise en charge actuelle*  
Assurance Maladie-Risques professionnels, Santé travail : enjeux et actions, Janvier 2018
- ▶ *Épuisement professionnel : fiche conseil d'orientation et de prise en charge pour le médecin du travail*  
Références en Santé au travail, INRS, N°156, 2018
- ▶ *Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des RPS*  
DARES analyses N° 082, Décembre 2017
- ▶ *L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des RPS*  
Caroline PIASECKI, dirigée par Dirk STEINER, Thèse de doctorat en psychologie (13/09/2017)
- ▶ *Risques psychosociaux : 9 conseils pour agir au quotidien*  
Infographie, INRS, Juin 2016



- ▶ *Parler des RPS aux acteurs clés de l'entreprise*  
Guide argumentaire, PRÉSANSE Pays de la Loire, 2019, [www.sante-travail-pdl.com](http://www.sante-travail-pdl.com)
- ▶ *Travail et pouvoir d'agir*  
Yves CLOT, 2017
- ▶ *Corporate, Film*  
Réalisateur : Nicolas SILHOL, 2017
- ▶ *Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chronique*  
Dominique LHUILLIER, 2016
- ▶ *Je suis debout bien que blessée : les racines de la souffrance au travail*  
Marie PEZE, 2014
- ▶ *Ils ne mourraient pas mais tous étaient frappés : journal de la consultation de souffrance au travail*  
Marie PEZE, 2013
- ▶ *La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*  
Olivier TORRES, 2012
- ▶ *Mobbing : le harcèlement en entreprise : victoire ou défaite de l'employeur ?*  
Gabriela WENNUBST, 2011
- ▶ *Le travail à cœur*  
Yves CLOT, 2010
- ▶ *La psychologie du risque : identifier, évaluer, prévenir*  
Pr Rémi KOUABENAN and co., 2006
- ▶ *L'insécurité sociale*  
Robert CASTEL, 2003
- ▶ *Souffrance en France*  
Christophe DEJOURS, 1998
- ▶ *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*  
Marie-France HIRIGOYEN, 1998
- ▶ *Éléments de psychodynamiques du travail*  
Philippe DAVEZIES, 1993

## ORDRE DES AVOCATS DE NANTES

5 mail du front populaire

44200 NANTES

Tél : 02 40 20 09 81

[communication@barreaunantes.fr](mailto:communication@barreaunantes.fr) | [www.barreaunantes.fr](http://www.barreaunantes.fr)

Twitter [@barreaunantes](https://twitter.com/barreaunantes)

## SSTRN

SERVICE DE SANTÉ AU TRAVAIL

DE LA RÉGION NANTAISE

2 rue Linné - BP 38549

44185 NANTES cedex 4

Tél : 02 40 44 26 00

[communication@sstrn.fr](mailto:communication@sstrn.fr) | [www.sstrn.fr](http://www.sstrn.fr)

Twitter [sstrn\\_44](https://twitter.com/sstrn_44) | LinkedIn [sstrn44](https://www.linkedin.com/company/sstrn44) | Instagram [sstrn\\_44](https://www.instagram.com/sstrn_44)





**ORDRE DES AVOCATS DE NANTES** | [www.barreaunantes.fr](http://www.barreaunantes.fr) | Twitter [@barreaunantes](https://twitter.com/barreaunantes)  
**SSTRN** | [www.sstrn.fr](http://www.sstrn.fr) | Twitter [sstrn\\_44](https://twitter.com/sstrn_44) | LinkedIn [sstrn44](https://www.linkedin.com/company/sstrn44) | Instagram [sstrn\\_44](https://www.instagram.com/sstrn_44)