

Les entreprises de plus de 1 000 salariés sont tenues d'engager des négociations sur le stress avant le 1^{er} février 2010. Comment faire ? Les pistes de réflexion.

Gérer le stress sans stress

Isabelle Ayache-Revah et Marion Ayadi, Avocats associés, cabinet Raphaël

Le gouvernement vient de dévoiler les grandes lignes du plan santé au travail 2010-2014 (v. p. 2), dont les deux objectifs majeurs sont la diminution des expositions aux risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles, et le développement d'une politique de prévention active des risques professionnels, comme les risques cancérogènes, les troubles musculo-squelettiques et les risques psychosociaux.

Ce dispositif, qui devrait comporter des objectifs quantifiés et précis, consacrerait, à n'en pas douter, une place importante à la prévention et à la lutte contre le stress au travail.

Ce thème était déjà au cœur de l'accord-cadre européen du 8 octobre 2004, transposé en France par l'ANI du 2 juillet 2008, lui-même étendu depuis le 23 avril 2009; il constitue également le sujet principal du plan d'action d'urgence présenté le 9 octobre 2009 par le ministre du Travail, qui met à la charge des entreprises de plus de 1 000 salariés l'obligation d'ouvrir des négociations sur le stress avec les organisations syndicales. Affichant sa volonté d'avancer rapidement sur le sujet, le ministre a demandé que ces négociations soient significativement engagées avant le 1^{er} février 2010, afin de permettre l'établissement d'un premier bilan par le Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT) au cours du mois de février prochain.

Cette actualité n'est pas un hasard du calendrier, puisqu'elle fait suite à une vague de suicides au sein de plusieurs grandes entreprises.

De nombreuses études et sondages ont mis en évidence l'enjeu économique et social du stress au travail : selon le Bureau international du travail, le coût du stress représente 3 à 4 points du PIB des pays industrialisés, soit environ 60 milliards d'euros en France. En France, on estime que le coût social du stress au travail pour 2007 serait compris entre 1,9 et 3 milliards d'euros, et représenterait entre 10 et 20 % des dépenses de la branche accidents du travail/maladies professionnelles de la Sécurité Sociale. Cette évolution est beaucoup plus marquée pour les femmes que pour les hommes, car si 53 % des salariés éprouvent du stress au travail (*sondage Opinionway, octobre*

2009), un quart des hommes et un tiers des femmes souffrent de troubles psychologiques liés à leur travail.

Dans ce contexte, il est souvent difficile pour les entreprises de comprendre les obligations et les responsabilités qui leur incombent, puis de définir une politique de prévention adaptée aux spécificités de leur activité et de leur population.

1 LA PRÉVENTION ET LA LUTTE CONTRE LE STRESS : UNE OBLIGATION À GÉOMÉTRIE VARIABLE

► Les démarches communes à toutes les entreprises

Les obligations trouvant leur source dans l'obligation générale de sécurité

À entendre les déclarations politiques, on pourrait croire que la prise en compte du stress est un sujet totalement nouveau, et qu'il n'existait jusqu'à présent aucun dispositif permettant de le combattre efficacement.

L'obligation pour l'employeur d'agir sur le stress au travail n'est pourtant pas née avec l'ANI du 2 juillet 2008, ni avec les récentes déclarations du gouvernement : elle découle de son obligation générale de sécurité, issue des articles L. 4121-1 à 5 du Code du travail et de la directive n° 89/391 du 12 juin 1989.

En application de cette obligation, « *il appartient à l'employeur de prendre 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 de formation et d'information ; la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés* ».

Depuis les arrêts « *Amiante* » du 28 février 2002 (n° 99-18.389 ; n° 99-18.390 ; n° 00-11.793), cette obligation de sécurité est assortie d'une obligation de résultat (*Cass. ass. plén., 24 juin 2005, n° 03-30.038*).

L'employeur est par ailleurs tenu d'évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, et de mettre en œuvre, à la suite de cette ●●●

●●● évaluation, les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail garantissant un meilleur niveau de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs (*C. trav., art. L. 4121-3*).

Il doit transcrire et mettre à jour dans un document unique les résultats de cette évaluation des risques (*C. trav., art. R. 4121-1*); ce document unique, qui doit être mis à jour au moins une fois par an, et lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail (*C. trav., art. R. 4121-2*), doit être tenu à la disposition notamment des travailleurs, du CHSCT, des délégués du personnel, du médecin du travail et de l'inspection du travail (*C. trav., art. R. 4121-4*).

Il doit également, au moins une fois par an, présenter au CHSCT un rapport écrit faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans son établissement (*C. trav., art. L. 4612-16*).

Ces obligations s'imposent à toutes les entreprises, quel que soit leur effectif.

Les obligations découlant de l'ANI du 2 juillet 2008

Premier texte français consacré au stress, l'ANI du 2 juillet 2008 réaffirme la responsabilité des employeurs en matière de prévention et de lutte contre le stress, précisant que l'obligation générale de sécurité visée aux articles L. 4121-1 et suivants du Code du travail couvre également les problèmes de stress au travail.

Cet accord pose les principes suivants : la prévention, l'élimination ou, à défaut, la réduction des problèmes de stress au travail, précisant qu'il incombe à l'employeur de déterminer les mesures individuelles ou collectives pour y parvenir. Il s'agira notamment :

- de mesures visant à améliorer les processus, les conditions et l'environnement du travail ;
- de formations visant l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en particulier l'encadrement et la direction ;
- d'informer et de consulter les travailleurs et/ou leurs représentants.

Là encore, aucune condition d'effectif n'est requise : cette démarche doit donc être entreprise par tout employeur.

► Les démarches propres aux entreprises de plus de 1 000 salariés

Outre les obligations visées ci-dessus, les entreprises de plus de 1 000 salariés seraient tenues

d'engager des négociations sur le stress, qui plus est avant le 1^{er} février prochain.

L'objectif affiché par le gouvernement, lors de l'annonce de la création de cette nouvelle obligation, serait d'accélérer la déclinaison de l'ANI de 2008 au sein de chaque entreprise. Pourtant, l'ANI ne met à la charge des employeurs aucune obligation de négocier.

Certains considèrent qu'il serait inutile de s'interroger sur les entreprises visées par cette obligation, et notamment sur les modalités de calcul des effectifs, dans la mesure où la Direction générale du travail se serait chargée de les recenser sur la base de leur effectif déclaré. Il est vrai qu'elle leur a adressé un courrier nominatif, et que la liste des heureux élus est en ligne sur le site du ministère.

Pourtant, la question n'est pas dépourvue d'intérêt s'agissant notamment des entreprises appartenant à un groupe. Certes, cette liste ne vise que des entreprises ; le seuil de 1 000 salariés devrait donc, en principe, être apprécié à ce niveau. Interrogé sur la question, le ministère a cependant indiqué que les entreprises comprenant moins de 1 000 salariés, mais appartenant à un groupe de plus de 1 000, sont également tenues de négocier.

Quid de l'appréciation du seuil des 1 000 salariés dans les UES ? L'UES devenant, dès sa reconnaissance, le niveau privilégié de mise en place des institutions représentatives (notamment par la désignation de délégués syndicaux d'UES), l'obligation de négocier sur le stress devrait logiquement s'apprécier à ce niveau. En conséquence, toute UES de plus de 1 000 salariés devrait être tenue d'engager des négociations, peu important le fait que les entreprises qui la composent atteignent individuellement ce seuil.

Autre incertitude : à quel niveau la négociation doit-elle être engagée lorsque l'entreprise comporte plusieurs établissements ? On pourrait imaginer une négociation décentralisée au niveau de chaque établissement, lorsque les établissements d'une même entreprise ont des activités radicalement différentes et, par conséquent, des approches différentes en termes de prévention des risques. Reste à savoir si, dans ce cas, la condition d'un accord unanime, exigée en matière de négociation annuelle obligatoire, sera requise. On peut en douter.

Par ailleurs, l'obligation de négocier perdure-t-elle lorsqu'un accord a déjà été conclu à un niveau supérieur, à savoir la branche, comme c'est le cas en matière de négociation sur l'emploi des seniors, ou le groupe s'agissant de la négociation sur la GPEC ? Là encore, aucune précision du ministère. Il sera cependant difficile de raisonner par analogie par rapport aux obligations légales de négocier, qui répondent chacune à des règles propres (*C. trav., art. L. 2242-18 ; CSS, art. L. 138-26*). En l'état, il nous paraît hasardeux de considérer que

L'obligation générale de sécurité visée aux articles L. 4121-1 et suivants du Code du travail couvre également les problèmes de stress au travail

l'existence d'un accord de branche ou de groupe serait de nature à exonérer une entreprise de ses obligations.

Enfin, la question de la périodicité de la négociation n'a pas été évoquée. S'agit-il d'une obligation annuelle (en référence à la négociation obligatoire) ou triennale (en référence à la GPEC ou aux seniors) ? La question reste ouverte, bien qu'une obligation triennale nous paraisse plus adaptée. En effet, le temps constitue un facteur essentiel dans la gestion de la problématique du stress, pour établir le diagnostic, élaborer les mesures adaptées, et enfin apprécier leur efficacité.

2 L'ÉTABLISSEMENT D'UN DIAGNOSTIC PERTINENT POUR METTRE EN PLACE DES MESURES ADAPTÉES ET EFFICACES

► Les démarches préalables : identifier les acteurs concernés et établir un diagnostic

Les acteurs concernés

Outre le chef d'entreprise, garant de la santé physique et mentale des salariés, d'autres acteurs sont impliqués dans la prévention et la lutte contre le stress au travail.

• Le CHSCT

Le CHSCT, tout d'abord, qui constitue, dans les établissements de plus de 50 salariés, un acteur privilégié, comme le rappelle l'ANI du 2 juillet 2008.

Il doit notamment « contribuer à la protection de la santé physique et mentale des travailleurs ». À cette fin, il lui appartient de procéder à « l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs » (C. trav., art. L.4612-1).

Cette mission s'exerce par ailleurs dans le cadre de ses prérogatives consultatives définies aux articles L.4612-8 et suivants du Code du travail.

Rappelons en outre qu'il peut faire appel à un expert agréé notamment « lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement » (C. trav., art L.4614-12).

Plusieurs décisions de cours d'appel ont admis qu'un tel risque était caractérisé et justifiait le recours à un expert, en cas de « tension chronique extrême au sein d'un établissement » (CA Versailles, 26 nov. 2004, 14^e ch., n° 0786), ou encore d'attitudes humiliantes et vexatoires de la direction, conjugués à un taux d'absentéisme important (CA Paris, 31 mars 2006, n° 05-19.203). De même, s'agissant d'un état de stress des salariés, dans une hypothèse où la direction avait pourtant déjà mis en place un groupe pilote sur le stress, dont il a été jugé qu'il ne pouvait se substituer aux conclusions ou préconisations d'un expert indépendant,

consulté par le CHSCT (CA Paris, 2 oct. 2008, 18^e ch. C, n° 07/08648).

• Les autres représentants du personnel

Si le CHSCT constitue l'interlocuteur naturel du chef d'entreprise concernant les problématiques de stress, les autres institutions représentatives du personnel ont également un rôle non négligeable à jouer.

Ce sujet relève sans aucun doute des prérogatives des délégués du personnel et du comité d'entreprise ou d'établissement (C. trav., art. L.2313-1 ; L.2323-27).

L'ANI de 2008 pose d'ailleurs le principe que les institutions représentatives du personnel doivent être associées à la mise en œuvre des mesures de prévention et de lutte contre le stress. Même si les modalités pratiques de cette intervention ne sont pas envisagées, l'ANI a sans nul doute voulu aller plus loin qu'un simple rappel des obligations légales en la matière (consultation préalable du comité d'entreprise et du CHSCT), appelant à une véritable concertation.

S'agissant des organisations syndicales, aucun rôle spécifique ne leur était attribué. C'est désormais chose faite depuis que le gouvernement a choisi d'imposer, dans un premier temps aux seules entreprises de plus de 1 000 salariés, la négociation d'un accord d'entreprise.

Comment se conformer à cette obligation dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, mais, hypothèse rare, dépourvues de délégués syndicaux ? En application des règles issues de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008, la négociation devrait alors être menée avec un éventuel représentant de section syndicale, dans les conditions posées par l'article L.2143-23 du Code du travail ; l'accord éventuellement conclu devra ensuite être validé par référendum.

Les autres intervenants

Le médecin du travail doit être étroitement associé à la démarche, comme l'affirme l'ANI qui lui attribue un rôle « pivot ». Rappelons en outre que depuis la loi 2002-73 du 17 janvier 2002, les services de santé au travail sont autorisés à faire appel à des organismes tels que CNAMTS, CRAM, ANACT, INRS, pour mener des expertises sur les risques psychosociaux.

• Comprendre les situations de stress

Le choix des mesures adaptées pour lutter efficacement contre le stress au travail nécessite ●●●

Le choix des mesures adaptées pour lutter efficacement contre le stress nécessite de comprendre les facteurs propres à l'entreprise et à la spécificité de chaque population. C'est l'exercice le plus délicat

●●● au préalable de comprendre les situations et les facteurs de stress propres à l'entreprise et à la spécificité de chaque population. Il s'agit sans doute là de l'exercice le plus délicat.

La première étape consistera à appréhender les situations de stress dans l'entreprise, en se référant à la description du stress visée par l'ANI : « *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 qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.* »

Cette description n'est toutefois pas celle qui avait été retenue par l'accord-cadre européen du 8 octobre 2004, selon lequel « *le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résultent du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant* ».

• **Établir un diagnostic**

Plusieurs indicateurs peuvent révéler une situation de stress : des éléments liés au comportement des salariés, tels qu'un fort absentéisme notamment de courte durée, une rotation importante du personnel, un taux de fréquence des accidents du travail élevé, des rapports de plus en plus conflictuels. Le stress peut également être décelé au travers d'une baisse

significative de la qualité des produits, ou encore d'une multiplication inexplicquée des erreurs.

L'établissement d'un diagnostic nécessitera une analyse des facteurs de risques, dont les plus classiques sont :

- l'organisation et les processus de travail (analyse et répartition de la charge de travail, de la fréquence des dépassements d'horaires, adéquation des objectifs avec les moyens mis à la disposition des salariés...);
- les conditions et l'environnement de travail (exposition au bruit, aménagement des locaux, exposition thermique...);
- les modes de communication propres à l'entreprise (messagerie interne, déroulement des entretiens d'évaluation...);
- la détermination des personnels exposés aux risques psychosociaux.

Pour établir ce diagnostic, différents outils peuvent être utilisés : expertises, audits, analyse des comptes-rendus d'entretiens d'évaluation, des entretiens de seconde partie de carrière, des entretiens spécifiques aux cadres bénéficiant d'un forfait annuel en jours (*C. trav., art. L. 3121-46*). Les salariés peuvent également être interrogés

directement sur leur perception du stress dans l'exercice de leurs fonctions. C'est d'ailleurs la méthode choisie par France Telecom pour évaluer le stress de ses salariés.

Pour être pertinent, ce diagnostic nécessite un travail minutieux, qui semble peu conciliable avec les délais impartis par le gouvernement.

► **Plan d'action unilatéral ou accord collectif**

La formalisation des engagements et des mesures

Une fois ce travail accompli, le plan d'action doit être élaboré. Au sein des entreprises de moins de 1 000 salariés, il peut prendre la forme soit d'un engagement unilatéral, soit d'un accord d'entreprise. Au sein des entreprises de plus de 1 000 salariés, et afin de satisfaire aux demandes du gouvernement, des négociations devront être engagées.

Cette obligation ne signifie pas qu'il faille, coûte que coûte, parvenir à un accord. En cas d'échec des négociations, les mesures décidées pourront donc être mises en œuvre par le biais d'un engagement unilatéral.

Quoi qu'il en soit, la Direction générale du travail a précisé aux entreprises concernées qu'à défaut d'accord, elles devaient avoir, avant le 1^{er} février prochain, « *réalisé à tout le moins un diagnostic et un plan d'action* ».

Quelles sanctions pourront en revanche être prononcées à l'encontre des entreprises n'ayant pris aucune initiative, ou ayant mis en place des mesures unilatérales sans avoir préalablement négocié ?

Outre l'atteinte à l'image du fait de la dénonciation publique sur le site du ministère du Travail (celui-ci ayant prévu de classer les entreprises par couleur, du vert au noir, en fonction de l'état d'avancement de leurs démarches), et en l'absence de fondement juridique, on voit mal comment sanctionner l'entreprise « contrevenante » ou ses dirigeants, tant sur le plan pénal (au titre du délit d'entrave), que civil (action en référé visant à obtenir la suspension de la mise en œuvre des mesures décidées dans l'attente de l'engagement d'une négociation formelle; demande de dommages-intérêts liée au préjudice éventuellement subi du fait de l'absence de négociation, etc.).

Cela ne signifie pas pour autant que l'employeur peut s'affranchir d'une quelconque démarche de prévention des risques psychosociaux.

Le gouvernement a d'ores et déjà annoncé qu'il examinerait dès le mois de février prochain la possibilité de sanctionner financièrement les entreprises qui n'auront pas engagé de négociation. Conscient toutefois du délai extrêmement restreint imparti aux entreprises, il a revu à la baisse (dans la lettre adressée par la DGT aux entreprises concernées, le 10 décembre dernier) le niveau de

À défaut d'accord sur le stress, les entreprises de plus de 1 000 salariés doivent avoir réalisé à tout le moins un diagnostic et un plan d'action

ses exigences s'agissant de la nature de cette négociation : il pourra s'agir, soit d'une négociation sur le fond, soit de la négociation d'un accord de méthode (portant notamment sur la manière de conduire l'état des lieux, le recours à un intervenant extérieur, la formation préalable des acteurs, les modalités de leur concertation, ainsi que le calendrier de celle-ci, et les modalités de suivi des démarches).

Quoi qu'il en soit, tant qu'aucun texte n'imposera expressément ni cette négociation ni sa sanction, cette menace restera purement dissuasive.

En toute hypothèse, l'employeur doit garder à l'esprit que le défaut d'établissement du document unique d'évaluation des risques est passible d'une amende de 5^e classe (*C. trav., art. R. 4741-1*).

Sa responsabilité pénale peut également être engagée sur le fondement de la faute inexcusable, dès lors qu'il aurait dû avoir conscience du danger auquel le salarié était exposé, par exemple dans le cas d'une dépression brutale suite à un entretien éprouvant avec un supérieur hiérarchique (*Cass. civ. 2^e, 1^{er} juill. 2003, Jurisdata n° 2003-019704*), ou du suicide d'un salarié (*TASS Nanterre, 16 déc. 2009, affaire du technocentre de Guyancourt*).

Par ailleurs, et si le stress n'est pas, en soi, une maladie, il peut en être la cause et conduire à la qualification de maladie professionnelle et à l'indemnisation du salarié à ce titre.

Enfin, l'employeur peut se voir interdire par le juge de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés, et ce, quand bien même il aurait valablement consulté les représentants du personnel à ce sujet (*Cass. soc., 5 mars 2008, n° 06-45.888*).

Les différentes mesures pouvant être envisagées

Les mesures qui seront proposées seront naturellement liées au diagnostic établi en amont. Elles s'articuleront autour de quatre axes, dont certains sont évoqués dans l'ANI du 2 juillet 2008 :

- la prise en compte de la situation personnelle des salariés : mesures visant à assurer l'équilibre entre le travail et la vie privée (garde d'enfants, recours aux horaires individualisés, etc.), à favoriser l'écoute des salariés et la gestion de leur stress (formation sur la gestion du temps et des priorités, *coaching* personnalisé, enquêtes régulières et anonymes sur leur ressenti, « *ticket psy* », etc.);

- l'amélioration de l'organisation et de l'environnement de travail : adaptation des postes de travail après une étude ergonomique, de la charge de travail, modification de la grille et des critères d'évaluation;

- la formation de l'encadrement au métier de manager;

- l'information et la formation des salariés et des représentants du personnel aux problématiques de stress, pouvant être adaptées en fonction des

catégories de personnel (salariés en contact avec le public, travaillant en centres d'appel, salariés isolés ou nomades, etc.).

Le choix de ces mesures devra notamment être guidé par le dispositif éventuellement préexistant dans l'entreprise ou au niveau de la branche.

Afin de garantir l'efficacité des mesures arrêtées, il conviendra enfin de prévoir les modalités d'application et de suivi du plan d'action : commission de suivi, comité de pilotage, etc.

Le gouvernement a voulu aller vite, sans doute un peu trop. Exiger l'engagement de négociations avant le 1^{er} février 2010 conduit immanquablement à bâcler le diagnostic. Il s'agit pourtant d'une étape cruciale, sans laquelle l'entreprise ne peut mettre en œuvre des mesures de prévention efficaces, car sur mesure.

Rien ne sert de courir ; il faut partir à point... ■

Si le stress n'est pas en soi une maladie, il peut en être la cause et conduire à la qualification de maladie professionnelle et à l'indemnisation du salarié à ce titre