

# Risques psychosociaux : ces grandes questions en suspens que le procès France Télécom pourrait trancher

11 juillet 2019 par [Gérald Majou](#) [Témoignages](#) 209 visites



Manifestation de syndicats à l'occasion de l'ouverture du procès de la direction France Télécom pour « harcèlement moral », le 6 mai dernier. Lionel Bonaventure/AFP

[Jean-Christophe Vuattoux](#), [Université de Poitiers](#)

Pourquoi le procès pour « harcèlement moral » des cadres de France Télécom, dont les réquisitions ont été présentées ce vendredi (le parquet a requis la peine maximale : [un an de prison et 15 000 euros d'amende](#)), a-t-il tant d'importance, 10 ans après la vague de suicides qui a touché l'entreprise ? Quelles peuvent en être les conséquences ? Le [dialogue de sourds](#) qui a semblé se tenir au cours des deux mois d'audience entre l'ancien PDG Didier Lombard et les parties civiles est la traduction de nombreuses interrogations qui restent encore sans réponse en matière de risques psychosociaux (RPS) au travail et de leur prévention. Les conclusions de ce procès ne seront donc pas uniquement l'épilogue d'une douloureuse affaire propre à l'entreprise : elles apporteront sans doute aussi des réponses à plusieurs questions, avec des retentissements qui dépasseront certainement largement les frontières du groupe de télécommunications.

## Comment ajuster les politiques de prévention ?

La loi oblige les organisations françaises [à préserver la santé mentale](#) de leurs salariés. Cependant, il n'existe pas à ce jour de définition juridique du stress, des risques psychosociaux, du burn-out ou encore de la santé mentale au travail. Les organisations doivent pourtant répondre à de nouvelles obligations plus contraignantes en matière de prévention.

Pour faire face à cette pression réglementaire, les entreprises doivent arbitrer entre différentes définitions

difficilement compatibles entre elles. Aujourd'hui et au regard des actions mises en place dans les organisations, on peut constater qu'elles s'inscrivent très largement dans une définition centrée avant tout sur l'individu : partant du postulat que chaque salarié réagit de manière spécifique à un même facteur de stress, repérer les situations de RPS repose alors sur l'identification des personnes « les plus fragiles ». En conséquence, la prévention passe par un accompagnement de ces publics. Ici, on cherchera à davantage adapter l'homme à son environnement de travail (par exemple une formation sur la gestion du stress ou un suivi psychologique).



L'ancien responsable des ressources humaines de France Télécom arrive pour l'ouverture du procès de plusieurs anciens membres de la direction pour « harcèlement moral », 10 ans après la vague de suicides, le lundi 6 mai 2019. Lionel Bonaventure/AFP

Une deuxième approche place la problématique des RPS comme une conséquence de l'interaction de l'individu et de l'organisation, en mettant en avant que des situations de travail sont plus délétères que d'autres. Ici, l'évaluation consiste en l'identification de ces zones de risques, leur occurrence et leur niveau de dangerosité. Dans une dernière approche, enfin, les RPS sont vus comme une conséquence de l'évolution récente des organisations et de leur management, qui peuvent détruire les systèmes de régulation du travail. L'identification des situations de risque passe par l'étude du travail et de ses systèmes de régulation, les actions de diagnostic et prévention se situant au niveau organisationnel.

À travers le procès en cours, la reconnaissance de l'origine organisationnelle de la souffrance au travail remettrait en cause les pratiques d'évaluation et de prévention actuelles essentiellement centrée sur l'individu et obligerait à des approches plus globales pour mieux rendre compte de la dimension organisationnelle de la santé au travail.

## **Comment mesurer la souffrance invisible ?**

Sous la présidence de Stéphane Richard, qui a succédé de Didier Lombard à la tête du groupe en 2011, France Télécom, devenu Orange, a souhaité intégrer la [performance sociale](#) parmi ses objectifs stratégiques. Rapidement, dès 2013, le [baromètre social d'Orange](#) indiquait, après une enquête de l'institut de sondage CSA auprès de 4 000 salariés, des avancées en la matière :

« La perception de la qualité de vie au travail chez Orange par rapport aux autres entreprises s'améliore : 92 % la considèrent meilleure ou identique à celle des autres entreprises. [...] Les salariés la considérant comme « nettement plus mauvaise » ne peuvent plus être statistiquement identifiés. »

Ces résultats n'ont toutefois pas été lus de la même manière par tous les acteurs... Les syndicats y voyaient notamment un effet d'annonce et une [volonté d'affichage](#) de la part de la [direction](#). D'ailleurs, l'entreprise sera confrontée à une nouvelle vague d'une [dizaine de suicides](#) peu après la publication de cette édition du baromètre.

Les méthodologies et les outils d'évaluation du risque sont donc eux aussi en débat. En s'appuyant sur une définition centrée sur l'individu, les nombreux questionnaires utilisés pour les diagnostics, ou encore les outils de gestion pour le pilotage des risques comme les matrices des risques ou les arbres de causalité, auraient davantage tendance à [rendre invisible](#) une part importante des réalités de la souffrance au travail. Les RPS mettent également en échec les démarches de qualité qui s'appuient sur la conformité à des indicateurs de performance.

Sur le plan juridique, si la reconnaissance de l'origine organisationnelle de la souffrance au travail est avérée, il existe actuellement encore peu d'instruments capables d'en rendre compte et surtout d'en permettre le pilotage et la maîtrise. Pour le dire autrement, la plupart de ces outils restent encore à inventer.

## Qui va payer la facture ?

Un dernier enjeu qui nous paraît essentiel ici est celui de la prise en compte des parties prenantes dans l'organisation. Comme dans le cas de France Télécom, le changement permanent dans les organisations a pour finalité de rester compétitif et profitable. Mais généralement, seules les conséquences financières du changement sont estimées, ou en tout cas elles ont une forte [primauté sur les conséquences sociales](#) (l'actualité est riche d'exemples d'entreprises qui ferment des sites pourtant rentables pour [améliorer leurs ratios de rentabilité](#) et leur cours de bourse).

La non-prise en compte ou l'invisibilité des risques psychosociaux dans l'organisation pose la question de la hiérarchisation du capital financier par rapport à d'autres formes de capitaux tels que le capital humain (en ce qui nous concerne, la santé psychosociale des salariés) ou encore le capital environnemental. La reconnaissance de l'origine organisationnelle de la souffrance au travail consécutive aux nombreuses réorganisations de l'entreprise France Télécom mettrait en lumière la nécessité d'un arbitrage entre le capital financier des actionnaires avec le capital santé des salariés.

Cet enjeu rentre en résonance avec l'actualité et l'[article 61 de la loi Pacte](#) concernant l'objet social de l'entreprise. Les entreprises seraient contraintes de mieux prendre en compte les intérêts sociaux et environnementaux en lien avec leurs activités. Les conclusions de ce procès pourraient être un accélérateur et un amplificateur à cette future obligation.

Ainsi, l'absence de définition juridique concernant les RPS trouvera sans doute prochainement de nouveaux éléments de réponse. Ces derniers pourraient contraindre au développement de nouvelles méthodologies et outils d'évaluation des RPS, ainsi qu'à l'élargissement de l'objet de l'organisation à la dimension sociale et à la réorientation de l'action collective.

Mais l'enjeu ultime de ce procès est peut-être finalement de savoir qui va payer la facture. Est-ce la société

qui doit mieux reconnaître juridiquement cette catégorie de risque et en offrir une meilleure prise en charge ? Est-ce aux actionnaires d'accepter une diminution de la part qui leur revient aujourd'hui au profit du maintien d'autres capitaux (humains et sociaux) ? Est-ce enfin aux salariés eux-mêmes de trouver des solutions pour mieux s'adapter à des évolutions fortes et rapides du travail et de ses aspects délétères ? Autant de questions auxquelles le verdict, attendu en juillet prochain, pourrait apporter de précieux éléments de réponse.<http://theconversation.com/republishing-guidelines> —>

[Jean-Christophe Vuattoux](#), Maître de Conférences en Sciences de Gestion, [Université de Poitiers](#)

Cet article est republié à partir de [The Conversation](#) sous licence Creative Commons. Lire l'[article original](#).

## Objectifs de la ou les actions décrites

- [Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge \(ODD n°3 - Société\)](#)

Licence : [CC by-sa](#)

[Contacter l'auteur](#)