
Les risques psychosociaux au travail

Table des matières

<i>Introduction</i>	<i>page 2</i>
<i>Cadre légal</i>	<i>page 3</i>
<i>Facteurs organisationnels et psychosociaux de perturbation</i>	<i>page 7</i>
<i>Les risques psychosociaux les plus courants</i>	<i>page 13</i>
<i>Mobbing ou harcèlement psychologique</i>	<i>page 16</i>
<i>Prévention</i>	<i>page 18</i>
<i>Conséquences</i>	<i>page 22</i>
<i>Stress et burn-out (ou épuisement professionnel)</i>	<i>page 24</i>
<i>Conséquences du stress et du burn-out en milieu académique</i>	<i>page 33</i>
<i>Références et liens</i>	<i>page 35</i>
<i>Harcèlement sexuel</i>	<i>page 36</i>
<i>Conséquences des atteintes à la santé mentale liées au travail</i>	<i>page 38</i>
<i>Réduction des risques</i>	<i>page 41</i>
<i>Structures d'aide externes</i>	<i>page 49</i>
<i>Références et liens</i>	<i>page 50</i>

Introduction

Les risques liés aux relations humaines au travail sont les risques qui découlent de l'interaction. Dernier enregistrement par entre des individus et de l'interaction de l'individu avec son travail. Ils sont couramment nommés « risques psychosociaux ».

Le manque de définition stabilisée des risques psychosociaux (ou psycho-affectifs) est symptomatique du problème de reconnaissance de ces risques, tant par le législateur que par la société en général. Ce terme de « risques psychosociaux au travail » recouvre les risques rencontrés dans la sphère professionnelle pouvant porter atteinte à la santé mentale des individus, voire à leur intégrité physique et ayant les causes suivantes : le sentiment de responsabilité éprouvé dans le travail, l'organisation et les conditions d'exercice du travail, les exigences d'attention qu'il requiert, ou encore les relations entre des personnes et les tensions susceptibles d'en découler.

La nature et l'origine de ces risques placent l'organisation du travail et le dialogue social au cœur des mesures de prévention. En effet une partie de ces risques peut être supprimée ou très fortement réduite avec une nouvelle organisation tant des conditions d'exécution du travail et/ou une gestion du personnel mieux adaptée.¹

Les risques psychosociaux sont à l'origine de pathologies professionnelles telles que : les dépressions professionnelles, les maladies psychosomatiques, les troubles du sommeil, mais aussi des pathologies concernant la santé physique. C'est notamment le cas des troubles musculo-squelettiques (TMS), tels que les douleurs de dos et/ou dans les membres supérieurs.

Le poids relatif des facteurs psychologiques dans les préoccupations de santé au travail est en pleine croissance. En effet, le secteur tertiaire s'étant largement développé ces dernières années, la proportion d'ouvriers parmi les actifs étant sur le déclin et l'amélioration des mesures de prévention faisant reculer les risques physiques, les facteurs psychologiques d'atteinte à la santé sont de plus en plus importants. Le monde du travail subit des mutations rapides et profondes. L'intensification du travail en est un exemple dont les manifestations sont diverses ; on peut citer : le travail sous contrainte de temps, les cadences élevées, le manque de maîtrise des tâches, les relations hiérarchiques difficiles, etc. Ces manifestations sont source d'accroissement des risques psychosociaux.

Les risques psychosociaux, comme l'ensemble des risques sur les lieux de travail, doivent faire l'objet d'une évaluation et de mesures de prévention afin de les supprimer ou de les limiter au maximum.

¹ République Française : Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité.

<http://www.sante-securite.travail.gouv.fr/dossiers/risqpsy.asp>

La psychologie du travail s'intéresse particulièrement aux problèmes psychosociaux et à leurs répercussions sur la santé des travailleurs, sur leur bien-être et leur productivité. Les risques psychosociaux peuvent émerger des sphères professionnelle, familiale, sociale ou, le plus souvent, de plusieurs d'entre elles. C'est pourquoi le/la psychologue du travail fait appel à la psychosociologie, à l'ergonomie, à la psychologie, et aux « sciences » du management pour analyser et tenter d'expliquer les comportements physiques, émotifs et cognitifs des individus et des groupes dans leur milieu de travail. Cette compréhension des comportements et des processus organisationnels auxquels ils sont liés, permet d'élaborer des pistes de solutions à des problèmes relationnels ou organisationnels et d'accompagner l'implantation de changements organisationnels et structurels.

En bref, l'approche de la psychologie du travail permet d'apprécier la nature et la signification du vécu des personnes pour agir de manière adaptée à leurs besoins.

QUELQUES CHIFFRES EN SUISSE...

L'étude du SECO sur les coûts du stress en Suisse donne une estimation de 4,2 milliards de francs suisses pour les coûts financiers directs.

Coûts du stress en suisse (en CHF par an)

Frais médicaux :	1'414'000'000
Automédication contre le stress :	348'000'000
Salaires liés aux absences et pertes de productions :	2'433'000'000

TOTAL des frais financiers directs : 4'195'000'000 CHF

Ces coûts ont été estimés sur la base d'une large étude suisse par sondage téléphonique et entretiens approfondis et à partir de statistiques épidémiologiques et économiques du système suisse. Les coûts humains n'apparaissent pas dans le calcul ci-dessus. Toutefois cette étude en donne aussi une estimation, d'après le montant que les sujets seraient prêts à payer pour ne plus subir les inconvénients du stress (souffrance de l'individu et répercussions sur l'entourage familial et professionnel). Ce montant correspond à plus du double des frais financiers directs.

TOTAL des coûts humains : 10'553'000'000 CHF

L'étude sur les effets des conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques** donne une estimation des coûts globaux des maladies liées au travail par extrapolation d'une évaluation au Danemark :

Entre 6 et 12 milliards de francs suisses, c'est-à-dire plus de 3% du PNB.

* D. Ramaciotti et J.Perriard, *Les coûts du stress en Suisse*, Publication du seco, Conditions de travail n°2, 2001.

** E. Conne-M-J. Glardon, J. Parât, M. Usel, *Effets de conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques*, Conférence romande et tessinoises des offices cantonaux de protection des travailleurs, 2001.

Cadre légal général

L'article 328 du Code des obligations (CO) traite de la protection de la personnalité du travailleur :

« L'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur ; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité. En particulier, il veille à ce que les travailleurs ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes.

Il prend, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation ou du ménage, dans la mesure où les rapports de travail et de la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui. »

Ainsi, lorsque l'employeur omet les mesures nécessaires pour prévenir et maîtriser les risques psychosociaux dans son entreprise, il viole cette disposition.

La loi fédérale sur le travail (LTr) et la loi fédérale sur l'assurance-accidents (LAA) prévoient que l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires et adéquates pour protéger la santé, respectivement la sécurité des travailleurs.

Article 6, alinéa 1, LTr

« Pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit en outre prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs. »

Au sens de la LTr, il appartient à l'employeur de préserver l'intégrité personnelle des travailleurs, dont fait partie la santé tant physique que psychique. Cette disposition s'applique notamment au harcèlement sexuel et psychologique.

Article 82, alinéa 1, LAA

« L'employeur est tenu de prendre, pour prévenir les accidents et maladies professionnels, toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions données. »

Il appartient aux établissements et aux administrations cantonales d'informer leur personnel de l'existence de règlements (ou de directives) en matière de protection de la santé et de sécurité au travail, et d'indiquer les liens qui faciliteront les recherches des personnes intéressées.

Ces liens peuvent être ajoutés au chapitre 10 Liens utiles.

Les travailleurs sont tenus de seconder l'employeur dans l'application des prescriptions sur la protection de la santé et sur la prévention des accidents et maladies professionnels (article 6, alinéa 3 LTr et article 82, alinéa 3, LAA).

L'ordonnance 3 de la LTr (OLTr 3) va encore plus loin, puisqu'en répétant la formulation générale de la loi, elle précise que la protection concerne aussi bien la santé physique que psychique des travailleurs. Elle énonce une série de domaines dans lesquels l'employeur doit agir pour protéger la santé et, particulièrement, dans le cadre de l'organisation du travail (lettre d).

Article 2, Principe, OLTr 3,

« L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs. Il doit en particulier faire en sorte que :

- a) en matière d'ergonomie et d'hygiène, les conditions de travail soient bonnes;*
- b) la santé ne subisse pas d'atteintes dues à des influences physiques, chimiques ou biologiques;*
- c) des efforts excessifs ou trop répétitifs soient évités;*
- d) le travail soit organisé d'une façon appropriée. »*

Le commentaire du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) de l'OLT3, article 23, précise qu'une attention particulière doit être vouée non seulement à la conception des postes de travail et des moyens mis à disposition, mais également à l'organisation du travail et aux besoins humains. La protection de la santé -physique et psychique - est un devoir commun des travailleurs et de l'employeur qui exige de prendre en compte notamment les éléments suivants :

- les travailleurs ont des capacités et des caractéristiques très diverses
- des relations étroites existent entre la charge de travail et le rendement
- un effort de longue durée n'est possible que si la charge de travail ne dépasse pas une certaine limite (limite de capacité de rendement)
- des charges uniformes fatiguent particulièrement rapidement et
- l'information sur la planification du travail et sur les résultats obtenus est particulièrement importante pour le bien-être et la santé des travailleurs.

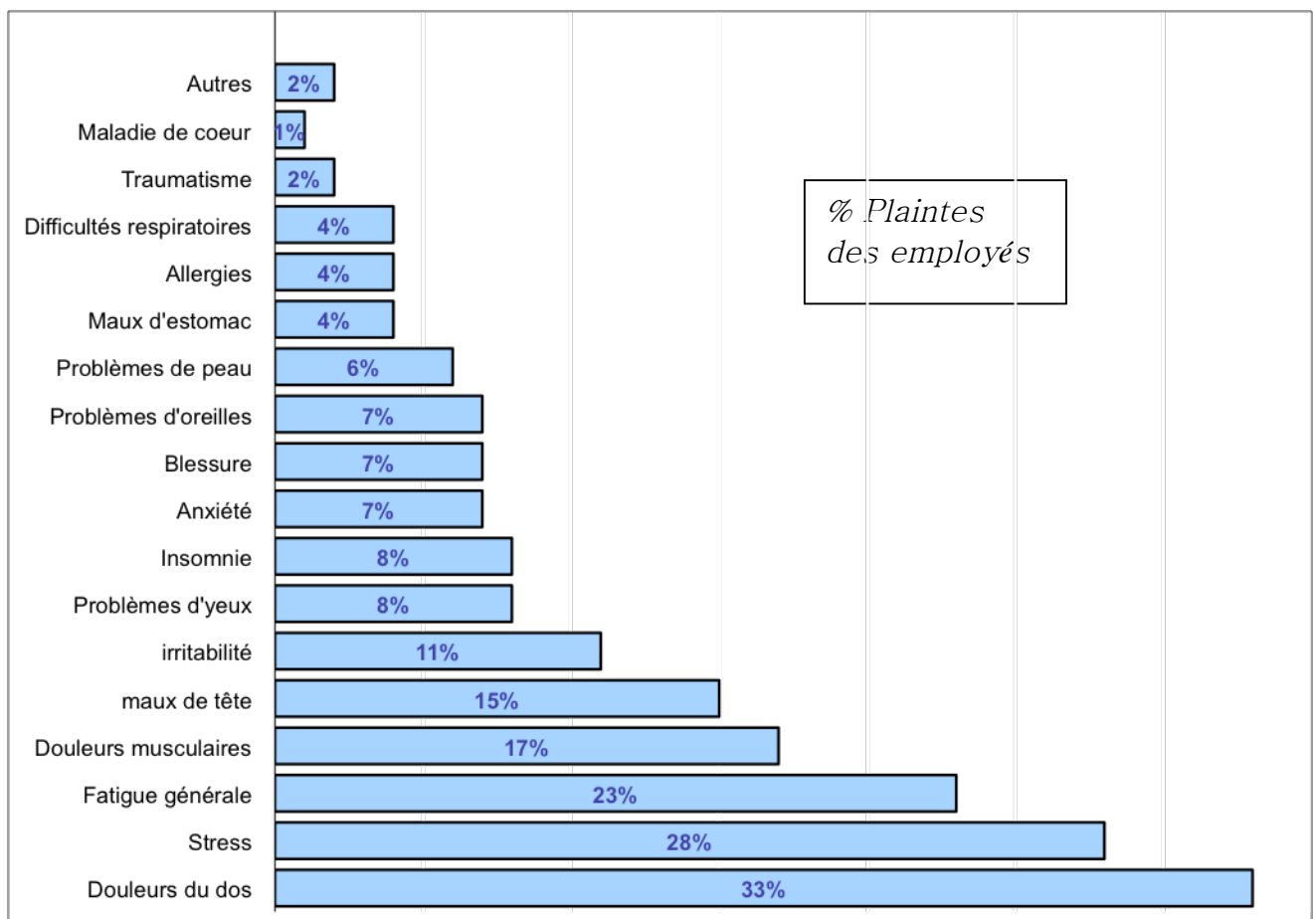
Les articles 5 et 6 de l'OLT3 règlent la nécessité d'informer, d'instruire et de consulter les travailleurs sur les questions de protection de la santé.

Les assurances ne reconnaissant pas comme maladie professionnelle grand nombre de maladies liées au travail, l'employeur qui prend « *toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs* »² ne voit malheureusement pas ses primes d'assurance accidents et maladies professionnels réduites systématiquement.

Comme le montre la dernière enquête européenne sur les problèmes de santé d'origine professionnelle le potentiel de ces bénéficiaires est énorme :

« 3ème enquête européenne sur les problèmes de santé d'origine professionnelle 2000 de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail »³

➤ Les plaintes les plus fréquentes concernent directement des facteurs psychosociaux. Les



assurances maladie recensent aussi des coûts record pour les troubles musculo-squelettiques et les troubles psychiques.

² Article 82, LAA et article 6, LTr.

³ P. Paoli et D. Merllié, *Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2001.*

- Les auteurs de l'étude sur les effets de conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques⁴ remarquent que très peu de données sont disponibles concernant les maladies liées au travail. Ils regrettent ce manque de transparence, d'autant plus que les cas de maladies liées au travail sont beaucoup plus nombreux que les cas d'accidents et maladies professionnels reconnus au sens de la LAA. *Ce manque de transparence empêche à la fois de définir les responsabilités et de cibler les actions de prévention et de promotion de la santé de manière optimale.*⁴
- Ces auteurs dénoncent qu'une partie des coûts actuellement pris en charge par l'assurance maladie représente une forme d'externalisation des coûts par les entreprises. En effet, les coûts de la prise en charge d'affections attribuables au moins partiellement à l'activité professionnelle sont reportés entièrement à la charge de l'assurance maladie sans participation directe de l'employeur. Une protection efficace de la santé au travail et l'application des principes qui la régissent devraient permettre une maîtrise substantielle des coûts.

*Un investissement en matière de prévention du stress et du harcèlement est très rapidement rentable pour les secteurs administratifs et académiques des hautes écoles.*⁵

⁴ E. Conne-Perréard, M-J. Glardon, J. Parrat, M. Usel, *Effets de conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques*, Conférence romande et tessinoises des offices cantonaux de protection des travailleurs, 2001.

⁵ L. Levi, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail*, Commission européenne, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Belgique, 2000.

http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.pdf

Facteurs organisationnels et psychosociaux de perturbation

Les facteurs organisationnels et psychosociaux de perturbation sont les facteurs qui réduisent la satisfaction et la motivation au travail. Le manque de satisfaction et de motivation au travail a des répercussions néfastes non seulement sur le plan économique (par la baisse de productivité ou de qualité du travail), mais aussi sur la santé des travailleurs.

Les facteurs psychosociaux en tant que risques d'atteinte à la santé psychique ont longtemps été négligés par la recherche traditionnelle dans le domaine de la santé au travail. La problématique à laquelle on touche lorsqu'on s'attaque aux risques psychosociaux est complexe surtout parce que les facteurs de risques se trouvent à tous les niveaux de l'organisation (stratégique, organisationnel, personnel et technique) et dans les différentes sphères de vie de l'individu (sociale, familiale et professionnelle).

Nous listons ci-dessous une série d'éléments de l'organisation du travail pouvant devenir des facteurs de perturbation. Cette liste ne prétend pas être exhaustive.

Ces éléments constituent des facteurs de perturbation d'autant plus graves si plusieurs d'entre eux sont présents pour une même personne. Nous soulignons aussi que seuls les facteurs professionnels sont pris en compte ici, et que les facteurs de la sphère privée des individus ne sont pas traités. Il ne s'agit pas de minimiser leur importance, mais bien de rester dans le spectre d'action des acteurs internes à l'entreprise (ou organisation) intervenant dans le domaine de la sécurité et de la protection de la santé au travail⁶.

Caractéristiques du travail

Rythme et quantité de travail

Le rythme de production ou la quantité de travail imposé doit être adapté aux capacités des collaborateurs. Le rythme trop rapide ou la quantité ingérable par la personne sont les prémisses du stress. Celui-ci aura des conséquences néfastes sur la santé si la personne n'a pas de temps de récupération suffisant. Le rythme trop lent ou le manque de travail est aussi, dans une autre mesure, un facteur de stress ou du moins de démotivation.

Charge émotionnelle

La charge émotionnelle est inhérente à de nombreuses professions, notamment celles où la perception des émotions des autres et la maîtrise des siennes sont essentielles pour mener à bien le travail. Cette charge peut perturber l'équilibre émotionnel de l'individu et se répercuter dans sa sphère privée. C'est souvent le cas dans les professions sociales ou de soins.

⁶ Basé sur le travail de Marc van Veldhoven cité par Hugo D'Hertefelt, in *Le stress au travail*, « La mesure de la charge psychosociale sur le lieu de travail », Newsletter BTS, n°19-20, septembre 2002.

Charge mentale

La charge mentale que provoque une activité est déterminée par l'adéquation entre les exigences de traitement de l'information pour accomplir la tâche et la capacité de la personne à traiter l'information. Lorsque la quantité d'information à traiter pour une tâche dépasse les capacités de traitement de l'information de la personne chargée de l'exécuter, la charge mentale est source de stress. Jouir d'une grande autonomie peut devenir une charge supplémentaire.

Charge physique

La charge physique que provoquent les déplacements et levages de charges, selon le poids en question et la fréquence de l'activité, peut provoquer des problèmes de santé de toute nature. Les plus importants sont les troubles musculo-squelettiques. Le commentaire de l'article 25, OLT3, recommande des limitations de charges physiques et des mesures d'organisation et de formation en la matière

Variation

Diversité dans le travail

La monotonie dans le travail est une source de stress, car elle est liée à un manque de valorisation du travailleur. Varier ses tâches peut être un moyen de réduire le stress.

Possibilités d'apprentissage

La possibilité de se perfectionner et d'évoluer est une source de motivation importante. Lorsque le travail d'une personne n'offre pas la possibilité d'apprendre de nouvelles choses et que les connaissances de cette personne stagnent, son bien-être en sera affecté. Comme pour la diversité des tâches, un travail n'offrant que peu de possibilités d'apprentissage sera moins gratifiant qu'un travail stimulant, permettant de se réaliser.

Autonomie

Autonomie dans le travail

L'autonomie est souvent liée aux responsabilités du travailleur. Le manque d'autonomie peut susciter un sentiment d'aliénation par rapport au travail, un manque de confiance en soi, par exemple. Toutefois trop d'autonomie est aussi cause de stress (exemple : contrôleurs aériens).

Participation

Faire participer les collaborateurs aux décisions favorise leur adhésion. Ils s'approprient les décisions et ne les ressentent pas comme une fatalité sur laquelle ils n'ont aucune prise. Il faut faire attention à ce que les demandes et propositions des collaborateurs soient prises en considération, et que ces derniers soient suffisamment informés des raisons des choix finaux. Ceci afin de ne pas créer chez le collaborateur un sentiment de déception qui parasitera les relations à venir.

Relation et communication

Relations avec les collègues

Le soutien entre collègues et l'ambiance au travail sont deux facteurs de satisfaction souvent relevés par les travailleurs. En particulier, lorsque la tâche à accomplir est émotionnellement lourde, la solidarité et l'échange d'expériences sont d'une grande aide pour prendre de la distance afin d'éviter d'être « mangé » par le travail. La rotation du personnel et les absences sont des indicateurs de la qualité de l'ambiance de travail. Favoriser les relations informelles (par la création d'une cafétéria, par exemple) peut l'améliorer considérablement.

Management

Selon la capacité de la hiérarchie à motiver son personnel ainsi qu'à assurer un environnement de travail positif et constructif, les collaborateurs seront plus ou moins satisfaits et s'impliqueront plus ou moins dans leur travail. Le fait de se savoir écouté, compris et respecté est un facteur de satisfaction tant dans la sphère privée que professionnelle. Inversement, le fait de se sentir incompris et de subir les décisions est un facteur de stress. D'autant plus lorsque les personnes qui n'écoutent pas sont des supérieurs hiérarchiques ou d'autres personnes ayant un pouvoir d'influence ou de décision sur des collaborateurs.

Le type de management peut aussi être un facteur de stress, lorsque la vision, les objectifs ne sont pas clairs ou qu'il n'est pas adapté à l'activité de l'entreprise (ou de l'organisation).

Relations avec le/la chef/fe direct/e

La qualité de cette relation dépend en grande partie de la qualité de la communication. Comme pour le management dans son ensemble, la communication ne doit pas être unilatérale pour qu'une prise en considération des besoins soit possible.

Communication

Comme nous l'avons vu aux points précédents la communication est particulièrement importante pour garantir la compréhension et le respect des décisions. Elle permet aussi d'obtenir les commentaires et les propositions des travailleurs.

Problèmes liés au travail

Manque de précision dans le travail

Des tâches mal définies ou des objectifs peu précis constituent des facteurs de stress car l'individu se trouve dans une situation où il n'est jamais sûr d'accomplir le travail qu'on attend de lui. Les cadres (ou responsables hiérarchiques) sont aussi exposés à ce facteur de stress lorsque les objectifs sont définis en termes subjectifs ou vagues.

Le flou dans la définition des rôles est aussi un facteur de stress important. Les responsabilités mal définies laissent libre cours à l'interprétation de chacun. Certaines tâches peuvent ne pas être accomplies ou sont accomplies à double. Ces zones troubles, où l'on ne sait pas qui est responsable de quoi, sont des terrains fertiles pour les prises de pouvoir spontanées et les conflits.

Changements dans les tâches

La grande variation des tâches peut donner à l'individu l'impression de se disperser, de ne pas accomplir un travail complet qui fait sens. Lorsque les changements lui sont imposés et que les raisons ne lui sont pas clairement expliquées, le mal-être peut s'exprimer par un rejet du changement ou par le désintérêt de l'individu pour son travail.

Information

L'accès à l'information est une source de valorisation des personnes. Les informations secrètes et les décisions opaques favorisent les rumeurs, la méfiance et le scepticisme des collaborateurs.

Conditions de travail

Rémunération

Tous les besoins de base (physiologiques) dépendent, dans la plupart des cas, du salaire. La personne qui perçoit que sa rémunération est adéquate et répond à ses besoins, sera satisfaite de son travail et aura une attitude positive.

L'iniquité salariale est, quant à elle, source d'insatisfaction. Le gain matériel est un signe de gratification et de reconnaissance. Celui qui perçoit plus de reconnaissance pour ses collègues que pour lui-même se sentira injustement traité. Ce sentiment d'injustice est néfaste pour l'équilibre mental de la personne. Les différences de traitement étant le reflet de jugements de valeurs ou de préjugés infondés, se sont en particulier les groupes sociaux minoritaires ainsi que les femmes qui en sont le plus souvent victimes. Il arrive souvent, dans les administrations et les milieux académiques qui en font partie, que des employés faisant un travail équivalent soient traités différemment pour des raisons historiques ou d'organisation rigide.

Nous rappelons ici que la rémunération est un facteur d'insatisfaction important lorsqu'elle est perçue comme étant insuffisante, mais qu'elle n'est pas un facteur de satisfaction efficace à long terme pour motiver les collaborateurs.

Possibilités de carrière

La possibilité pour une personne d'évoluer et répondre à ses aspirations personnelles est un facteur de satisfaction. Celui-ci devient plus important et se rapproche du besoin physiologique lorsque, comme c'est le cas à notre époque, le marché du travail est saturé et que les grandes entreprises ne pensent qu'à réduire les effectifs. Gérer les carrières et les planifier est bénéfique à la fois pour le collaborateur (qui voit une cohérence dans sa carrière et se sent valorisé), et pour l'entreprise qui pourra développer les qualifications de ses collaborateurs et en bénéficier.

Incertitude quant à l'avenir

La précarité de l'emploi est un facteur de stress important puisqu'il constitue une épée de Damoclès menaçant les besoins de base de la personne. Les contrats temporaires et les menaces de réduction des effectifs amènent des peurs latentes et des conflits. En effet, dans ce genre de situation une concurrence s'installe et la méfiance peut apparaître dans des relations de collaboration.

L'incertitude peut aussi venir du flou des rôles et des responsabilités.

Satisfaction

Plaisir au travail

Un travail intéressant et qui fait sens participera largement à la satisfaction au travail de la personne. Le travail est source de plaisir lorsque la personne sait qu'elle est utile, qu'il est possible de relever les défis et qu'elle a les moyens de bien faire son travail.

Implication dans l'organisation

Le manque de reconnaissance des collaborateurs ne favorisera pas leur implication dans leur travail. Il ne s'agit pas seulement de dire merci et de souligner l'importance du travail accompli, mais aussi de faire participer les collaborateurs dans les décisions qui les concernent. De plus, cela réduit la résistance au changement.

Possibilité de changer d'emploi

Dans le même sens que l'incertitude quant à l'avenir et les possibilités de carrière, le fait pour une personne de se sentir « prisonnière » de son travail est un facteur de stress. La possibilité de changer d'emploi à elle seule est rassurante. Il n'est pas nécessaire d'opérer le changement pour bénéficier de cet effet.

Les professions très spécialisées sont plus exposées au stress, car ces professionnels/les ont l'impression de ne rien savoir/pouvoir faire en dehors de leur spécialisation. C'est le cas, par exemple, de nombreux enseignants.

Contrainte

Besoin de récupération

La récupération est primordiale pour la gestion du stress. En effet, des périodes de stress rapprochées ne permettent pas à l'individu de récupérer, de « décompresser », et cela peut le mener à l'épuisement professionnel (ou burn-out). Alternier les activités potentiellement stressantes avec des activités qui le sont moins est une manière de réduire les effets nocifs du stress.

Inquiétude

Le marché du travail et les responsabilités familiales sont des sources d'inquiétude qui sont une pression de plus sur l'individu.

Qualité du sommeil

Le sommeil est une forme de récupération vitale pour l'être humain. Si le sommeil est de mauvaise qualité la personne sera plus vulnérable au stress. Le stress prolongé maintient la personne dans un cercle vicieux, puisqu'une personne stressée ou souffrant de dépression a un sommeil troublé, de mauvaise qualité.

Réactions émotionnelles au travail

Le travail n'est pas une zone libre d'émotions. Bien au contraire, le travail lui-même peut être particulièrement impliquant émotionnellement. C'est le cas, par exemple, du travail social ou des soins, notamment avec des enfants. Lorsqu'une personne « craque » et que ce n'est pas la première à le faire, le climat de travail en souffrira. Ce type de réaction est un indicateur d'un mal-être au travail.

Fatigue au travail

La fatigue générale peut être due à différents facteurs privés ou professionnels. Elle rend la personne plus vulnérable, car elle n'aura pas la force de « se défendre », de défendre ses intérêts. Le temps de récupération peut aider à la réduire. Comme la qualité du sommeil, cette fatigue peut être à la fois cause et effet du stress ou du mal-être. Une pause de l'activité professionnelle peut permettre de « remettre les compteurs à zéro ».

Le temps de récupération est un investissement extrêmement rentable s'il est pris à temps.

Les risques psychosociaux les plus courants

Conflit

Introduction

Chaque acteur du monde professionnel a des attentes propres (salaire, développement de compétences, carrière) mais aussi des objectifs dictés par son environnement de travail (objectifs de l'entreprise, cahier des charges, etc.). Ceux-ci sont par ailleurs souvent perçus et interprétés de façon différents par chaque individu, notamment parce que les expériences professionnelles et les compétences sont variables.

Dans ces conditions, l'occurrence de dissensions et donc de conflits potentiels est parfaitement normale. L'occurrence de conflits est même souhaitable, lorsqu'elle permet à chacun d'exprimer son opinion et, à terme, d'aplanir les divergences existantes. On distingue donc le conflit "sain", basé sur des données factuelles, qui peut permettre l'aboutissement à des objectifs communs et le conflit "malsain", précurseur du mobbing, basé sur une communication ambiguë et/ou sur des arguments personnels, qui n'aboutit généralement qu'à obscurcir le débat.

La plupart des gens ne souhaitent pas être en présence d'un problème ou d'un conflit. Ils préfèrent le nier ou le fuir plutôt que d'y faire face. Bien qu'ils soient souvent subtils, niés ou ignorés, les conflits peuvent croître et prendre une importance considérable dans les cas de burn-out, de dépression ou d'autres maladies.

Description

Les caractéristiques du conflit "sain" peuvent se décrire relativement à celles du conflit "malsain" qui alimente les situations de mobbing.

conflit "sain "	Conflit « malsain »
rôles et tâches clairement définies	rôles ambigus
relations de collaboration	relations sans coopération / boycott
objectifs communs et partagés	absence d'objectifs communs
relations interpersonnelles claires	relations interpersonnelles ambiguës
organisation saine (structure claire et adaptée au processus de travail)	organisation défailante
confrontations et heurts occasionnels	confrontation de longue durée et action systématiquement non-éthiques
stratégies franches et ouvertes	stratégies équivoques
conflit ouvert et discussion	actions couvertes, cachées et déni du conflit
communication claire et directe	communication "oblique" et évasive

Selon une étude récente sur le stress en Suisse, 16% des personnes interrogées estiment être en situation de conflit professionnel ou familial. Environ 50% d'entre-elles, se jugent stressées ou très souvent stressées par ces situations, alors que pour seulement 8% d'entre-elles ces conflits ne sont pas ressentis comme des facteurs de stress.

Tous les désaccords et différends ne sont pas des conflits. Certaines discussions peuvent être véhémentes sans toutefois avoir des conséquences pour la suite des relations entre les deux personnes. Cela est possible, même si aucun accord est trouvé, lorsque les protagonistes n'entrent pas dans une logique "d'escalade».

Cadre légal

Il n'existe pas, à proprement parler de cadre légal spécifique au conflit. Ce qui est relativement logique puisque celui-ci n'est pas nécessairement nuisible. La réglementation touche aux conflits de façon indirecte, puisqu'elle est parfois applicable à leurs causes ou conséquences.

A leurs causes, lorsque celles-ci sont, par exemple, discriminatoires (Loi sur l'égalité entre femmes et hommes, LEg), une ingérence dans la sphère privée (LTr) ou le résultat d'un harcèlement (LTr).

A leurs conséquences, lorsque les conflits mettent en danger la santé physique ou psychique des travailleurs (LTr, LAA).

Prévention

Facteurs d'atteinte

De nombreux facteurs peuvent être à l'origine de conflits "nuisibles" à la place de travail. La protection de la santé physique et psychique des travailleurs passe par l'élimination de ces facteurs indésirables, notamment:

- *Concurrence et insécurité.* L'intensification de l'activité de travail et la précarisation de la situation professionnelle favorise la performance individuelle et la concurrence entre les salariés. Cette évolution, qui est malheureusement fréquente, conduit à un accroissement des conflits du fait du manque d'objectifs communs et de la rivalité entre les collaborateurs.
Cas particuliers dans les universités : concurrence et course aux résultats dont dépend la carrière.
- *Mauvaise organisation du travail.* Un poste mal défini, une répartition peu claire des tâches et des responsabilités favorisent la dégradation du climat de travail général.
- *Absence d'autonomie.* L'absence d'autonomie dans le travail, la dilution des responsabilités dans une structure hiérarchique complexe est un facteur d'accroissement du stress et des conflits.
- *Absence de communication.* L'absence d'informations quant aux tâches à exécuter, aux objectifs ou aux décisions prises par la hiérarchie favorise l'émergence des divergences dans les activités et les objectifs de chacun.
- *Non-respect de la personnalité.* L'absence de respect de la sphère privée, de la liberté individuelle ou de l'intégrité morale conduit à une "personnalisation" des conflits. L'absence de critères factuels objectifs rend alors difficile la résolution des conflits.

Mobbing (ou harcèlement psychologique)

Définition et description

Harcèlement psychologique, terreur psychique ou "psychoterreur" au travail, le vocabulaire ne change rien à la souffrance ressentie par les victimes de ce type de relations - ou plutôt de non-relations – entre collègues. On parle aussi de *mobbing*, terme dérivé de l'anglais *to mob* : assaillir, faire foule autour de, chicaner. Konrad Lorenz l'utilise pour décrire le comportement de défense d'un groupe d'animaux contre leurs prédateurs.

L'auteur de référence en la matière reste Heinz Leymann, qui utilise le terme *mobbing* dans son ouvrage « *Mobbing. La persécution au travail.* »⁷.

- Définition selon Duncan Chappell et Vittorio Di Martino⁸

C'est l'accumulation de problèmes d'usure liés à des tensions irrésolues, de micro-agressions, de mépris, d'arrogances qui seraient particulièrement intolérables. Cela se transforme quelquefois en violence manifeste mais aussi et surtout en mal-être et en sentiment d'insécurité.

- Définition selon Heinz Leymann⁷

« Au départ de la situation, il y a très souvent des conflits bien ordinaires, qui grandiront sur le terrain des dysfonctionnements de l'entreprise : cahier des charges imprécis, injustice sociale, personne protégée, crainte des directions de ne pas savoir gérer les tensions relationnelles, stress du « *mobbeur* ». D'après les témoignages, il n'y a en fait aucune dévalorisation et la dépression de la victime agace par ces réactions défensives, le *mobbing* trouve sa justification ».

Si nous insistons sur les éléments caractéristiques du *mobbing*, c'est qu'il est capital de connaître le déroulement du processus pour le comprendre et de le comprendre pour aider les victimes.

Actes de *mobbing*

Actes dirigés par un individu ou un groupe de manière systématique contre une personne déterminée :

- ~ ressentis comme hostiles
- ~ répétés fréquemment
- ~ pendant une période prolongée
- ~
- Actes concernant la communication ou la possibilité de s'exprimer
 - ~ limitation de la possibilité de s'exprimer
 - ~ interruptions permanentes
 - ~ rudoyer, injurier
 - ~ critiques permanentes (travail ou vie privée)
 - ~ menaces
 - ~ regards, gestes dévalorisants
 - ~ sous-entendus

⁷ Heinz Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*, Seuil, Paris, 1996.

⁸ Duncan Chappell et Vittorio Di Martino, *La violence au travail*, BIT Genève, 2000.

- ~
~
- Actes concernant les rapports sociaux
 - ~ refus de parler avec la personne concernée
 - ~ refus de se faire aborder par elle
 - ~ déplacement dans un bureau éloigné
 - ~ ignorer la personne concernée
 - ~ provoquer des dégâts au poste de travail de la victime
- Actes concernant la réputation
 - ~ critiquer lorsque la personne à le dos tourné
 - ~ faire courir des bruits
 - ~ tourner en ridicule, imiter la démarche, la voix ou les gestes pour se moquer de quelqu'un
 - ~ attaquer les opinions politiques ou religieuses
 - ~ se moquer de la vie privée, de la nationalité
 - ~ obliger à des travaux dégradants, juger le travail de manière humiliante
 - ~ mettre en question les décisions
- Actes concernant la qualité de la situation personnelle et privée
 - ~ ne plus confier de tâches particulières
 - ~ faire exécuter des travaux humiliants ou qui n'ont aucun sens
 - ~ faire exécuter en permanence de nouvelles tâches
 - ~ confier des travaux inadaptés au niveau de compétence
 - ~ provoquer des problèmes financiers dans l'intention de nuire
- Actes concernant la santé
 - ~ obliger à des travaux dommageables à la santé,
 - ~ menaces de violences ou violences physiques,

Références et liens utiles

- D. Ramaciotti et J. Perriard, *Les coûts du stress en Suisse*, SECO, 2000
- *Raising awareness of "Psychological harassment at work"*. Protecting Workers' Health Series n°4. WHO. 2003.

Prévention

La prévention des risques professionnels passe, entre autres, par l'analyse des causes des accidents ou des incidents survenus sur le lieu de travail. Depuis quelques années, une des méthodes préconisées est celle dite de l'arbre des causes, qui envisage tous les faits ayant pu jouer un rôle dans la survenance de l'accident. De multiples facteurs conduisent à un comportement de harcèlement moral et c'est bien ce qui en fait la complexité.

Le champ d'étude des sources du mobbing est extrêmement étendu, il touche aussi bien la société, la psychologie ou le système économique que les conditions de travail ou la gestion d'entreprise.

« Toute défaillance dans l'un de ces domaines entraîne des nuisances dans l'exécution des tâches, des effets biologiques de stress chez les travailleurs et, par là, mine les forces et les structures sociales d'un groupe de travail... »⁹. Le terrain sur lequel se développe le harcèlement moral – en l'occurrence l'entreprise – est une véritable micro-société, dans laquelle chaque événement résulte de l'interaction d'un nombre important d'éléments, humains et matériels. C'est dire si son analyse ne peut manquer d'être détaillée et complexe.

Notre objectif est de ne négliger aucune piste susceptible d'expliquer les causes d'une « maladie » qui empoisonne les entreprises et détruit le potentiel humain. Il existe cependant de nombreux facteurs de risque qui ne sont pas abordés ici, car chaque entreprise possède ses particularités. Seule une analyse spécifique permet de mettre en évidence les facteurs de risque propres à l'entreprise.

L'identification de ces facteurs est importante, car la probabilité d'être harcelé-e augmente en fonction du nombre de facteurs de risque.

⁹ Guide de la Conférence Romande et Tessinoise des Offices Cantonaux de Protection des Travailleurs : *Souffrance psychologique au travail, Guide dans les méandres du harcèlement psychologique*, 2001.

La gestion de l'entreprise

Selon H. Leymann, *les facteurs essentiels de développement du mobbing restent [...] l'incompréhension et l'inertie du management et de l'encadrement*¹⁰. La présence de harcèlement psychologique sur le lieu de travail est intimement liée au style de direction, le tolérer ou non est une question de gestion et d'éthique.

Tolérance, absence de discrimination, égalité des chances, participation, coopération, contribuent à créer un climat de travail où le harcèlement a peu de chances de se développer. Si les rapports entre membres de l'entreprise sont très formalisés, si le type d'organisation est centralisé et dépersonnalisé, l'état d'esprit régnant dans l'entreprise risque fort d'être empreint d'intolérance, attitude qui risque de mener à des comportements contraires à l'éthique.

Ne pas intervenir pour désamorcer un conflit entre collègues ou pour soutenir la victime, produit le même effet que d'autoriser le harcèlement.

En l'absence de limites clairement posées dans le règlement d'entreprise (ou n'importe quelle autre forme de directive, charte ou politique RH) quant au comportement social et moral entre collègues, le risque est grand que certaines personnes se croient « autorisées » à n'importe quels abus. Le silence peut être interprété comme une forme de cautionnement.

Les relations de travail

Les relations entre collègues sont étroitement liées à la définition des tâches, donc à l'organisation du travail.

Si la répartition des tâches au sein d'une équipe ou entre collègues de divers secteurs occupant le même poste (secrétaires, par exemple) est mal définie, si les collaborateurs et collaboratrices ne savent pas qui fait quoi, il sera tentant dès lors d'empoisonner le climat de travail en refusant d'exécuter une tâche sous prétexte que c'est "l'autre" qui doit s'en charger.

En répétant régulièrement ce stratagème, on aura tôt fait de dégrader les relations entre collègues et la pression ira croissant. Dans un tel contexte, chacun déclenchera ces propres mécanismes de défense pour évacuer ce stress. Un de ces mécanismes consiste à décharger cette tension sur un individu plus faible. C'est ce qu'A. Bustamante appelle *l'effet bouc émissaire*¹¹. L'« effet bouc émissaire » résulte de tensions contenues dans le groupe. Le bouc émissaire sera la plupart du temps une personne « fragilisée », que ce soit par son faible pouvoir dans l'organisation ou par une caractéristique de sa personnalité (conciliante ou soumise, par exemple) ou les deux à la fois. L'attitude de non-réaction de la victime alimentera l'agacement du « plus fort », c'est-à-dire du mobbeur ou de l'entourage, ce qui lui vaudra plus de brimades et de plaintes. Lorsque la victime occasionnelle devient bouc émissaire, ce mécanisme de défolement se transforme en système et le système en abus de pouvoir.

Les effets de groupe sont aussi importants dans les situations de travail. En effet, tout comme une alliance peut se faire autour du mobbeur (le groupe devient mobbeur), l'alliance peut aussi se faire autour du mobbé et ainsi renverser la situation. Dans ce dernier cas le mobbeur devient mobbé.

Ces situations sont extrêmement complexes et doivent être approchées avec beaucoup de précautions, car nous sommes naturellement portés à simplifier ces relations et à ne voir qu'un « méchant » qui s'acharne sur un « gentil ». Alors que ces situations sont le résultat de tout

¹⁰ Heinz Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*, Seuil, Paris, 1996.

¹¹ Selon le texte original en l'espagnol « efecto chivo expiatorio », Antonio Bustamante, *La fea costumbre del chivo expiatorio*, Espagne, 2004. Voir <http://www.peritajemedicoforense.com/>

l'historique du groupe. C'est pour cette raison qu'il est recommandé de faire appel à un-e médiateur-riche externe ou interne pour décortiquer le problème.

L'absence de participation des travailleurs et travailleuses à la bonne marche de l'entreprise représente un risque de harcèlement moral.

Par exemple :

- non-participation à la planification et à l'organisation du travail
- impossibilité de faire des suggestions
- déni des critiques, voire représailles en cas de critiques
- autoritarisme ou, à l'inverse, désintérêt des supérieur-e-s envers leurs collaborateurs et envers la tâche accomplie
- absence de groupes de travail, de séances d'information
- non-intervention en cas de conflits, occultation des problèmes

C'est un risque aussi d'encourager la participation, de prétendre accepter les critiques et de ne pas en tenir compte. Promouvoir la communication dans l'entreprise est une chose, encore s'agit-il d'écouter et de donner suite de façon constructive.

Une compétition saine au sein de l'entreprise est censée viser à l'obtention de meilleurs résultats et de meilleures prestations à la clientèle. Mais dès lors que compétition signifie rivalité, lutte pour obtenir l'estime de ses supérieur-e-s, bataille pour le pouvoir, les relations interpersonnelles se péjorent, le conflit s'imisce et le terrain devient propice au harcèlement et à la peur. La terreur psychologique est prête à se développer.

Les **conditions d'emploi** sont également déterminantes. Le harcèlement moral touche davantage le personnel à statut précaire : contrat de durée déterminée, travail sur appel, travail temporaire, temps partiel, boulots dits accessoires...

Certaines **catégories de personnes** sont plus exposées : travailleurs migrants, nouveaux engagés, travailleurs âgés. Les femmes sont plus souvent harcelées que les hommes : davantage de femmes que d'hommes sont occupées dans des secteurs dits à risque (comme l'éducation et l'administration publique) et avec des contrats précaires.

L'organisation du travail

Lorsque les tâches confiées sont mal définies ou que le travail est mal organisé, des brèches sont ouvertes pour l'apparition de conflits qui, s'ils ne sont pas décelés à temps, ne tarderont pas à dégénérer en harcèlement moral. *Stress* et harcèlement psychologique sont étroitement liés, nous l'avons vu. Un surcroît de travail crée un état de tension, la tension développe des conflits, il faut parer au plus pressé, le conflit perdure, s'aggrave, le temps manque pour s'y arrêter, en discuter. A la pression temporelle s'ajoute la pression psychologique, le facteur humain est négligé, oublié, le conflit dégénère, personne ne s'en occupe : le terrain est favorable pour le développement d'un processus de mobbing. On pourrait imaginer qu'un excès de travail ne laisse guère de temps pour harceler, mais ce serait mal connaître les harceleurs et harceleuses!

[...] lorsque stress et frustration ne trouvent pas d'autres exutoires, on les « évacue » habituellement en agressant l'une ou l'autre des personnes présentes.¹²

Un **cahier des charges** bien défini, dont le contenu est connu de tous les membres du personnel est une garantie contre les dérapages qui peuvent survenir dans l'attribution des tâches. Si les

¹² Leymann Heinz, *Mobbing. La persécution au travail*, Seuil, Paris, 1996.

limites du cahier des charges ne sont pas clairement définies, pourquoi ne pas profiter de l'occasion pour refiler le travail à un ou une collègue consentant-e?

Les cas de mobbing sont nettement plus fréquents dans les entreprises à forte *hiérarchie*, et à plus forte raison lorsque les rôles hiérarchiques sont doubles. Ainsi dans les hôpitaux, où les infirmiers/ères dépendent à la fois des médecins et des infirmiers/ères chef-fe-s. La confusion ainsi créée est propice aux brimades, vexations ou autres échanges agressifs qui peuvent engendrer le mobbing. Dans le milieu universitaire, l'importante différence de pouvoir entre les assistants et les professeurs fait office de forte hiérarchie et favorise les abus.

L'épanouissement au travail est fortement lié au pouvoir décisionnel, au degré d'**autonomie**. Quel que soit le poste occupé, à quel niveau hiérarchique que ce soit, l'absence totale de liberté de décision engendre un sentiment de stress et de frustration.

L'**absence d'information** est également un facteur de risque. Information sur le contenu de la tâche à exécuter, information quant aux délais, indication sur la façon de travailler, explications sur la finalité de la tâche sont indispensables.

Conséquences

Conséquences du harcèlement psychologique

Une situation de harcèlement psychologique qui se prolonge dans le temps entraîne inévitablement des répercussions sur la santé psychique de la victime. Les symptômes sont différenciés d'une phase à l'autre et vont s'aggravant, selon une évolution dont l'issue est souvent tragique. Ces symptômes expriment très clairement l'intensité de la souffrance ressentie par la victime (c'est d'ailleurs le plus souvent le seul moyen d'expression qui lui reste).

Aux conséquences listées ci-dessous s'ajoutent les conséquences de toute atteinte à la santé mentale exposées au chapitre *Conséquences des atteintes à la santé mentale*.

- A la fréquence des coups portés par le harceleur ou la harceuse répond le renouvellement incessant des souffrances supportés par le harcelé ou la harcelée. Et pire encore, à l'inéluctable issue d'un processus de mobbing, à savoir l'exclusion, semble répondre l'issue fatale des atteintes à la personnalité, à savoir le licenciement et (ou) la dépression qui peut mener la personne à la phase ultime, le suicide.
- Tous les symptômes s'auto-génèrent mutuellement : un malaise provoque un symptôme, lui-même cause un autre malaise, et ainsi de suite. C'est une constante du processus de mobbing. La victime accumule les fautes professionnelles et devient effectivement incompétente, les propos malveillants trouvent leur légitimation, la sanction hiérarchique se justifie.
Les absences répétées de la victime créent un cercle vicieux propice au mobbeur... Le temps que consacre le mobbeur à mobber est aussi une perte pour l'entreprise.

Les effets des agressions menées sur le lieu de travail ne s'arrêtent pas au seuil de l'entreprise. L'imbrication entre vie professionnelle et privée est susceptible d'amplifier les effets

Coûts économiques

Selon l'hebdomadaire économique « Cash »¹³, un salarié sur quatre serait victime de mobbing durant son activité. Cela représente un coût pour les entreprises suisses de 4 millions de francs suisses par an, alors que cet hebdomadaire ne prend en compte que les conséquences suivantes dans son calcul :

- ≈ absence de la victime
- ≈ chute des performances, de la qualité du travail
- ≈ perte de temps (discussions, arbitrage...)
- ≈ formation d'un remplaçant
- ≈ chômage de la victime
- ≈ frais médicaux

Conséquences pour la société

¹³ Cash, hebdomadaire économique, 18 juin 1999.

Les charges sociales engendrées par le mobbing sont elles aussi considérables : en recoupant les résultats publiés de certaines enquêtes (source), on constate que 10% à 20% des personnes harcelées tombent malades et que le taux moyen d'absentéisme peut atteindre 150 jours par personne et par année. Ramenés à l'échelle d'un pays entier, les coûts atteignent des dizaines de milliards de francs : traitements médicaux, hospitalisations, cures de réhabilitation, indemnités de chômage, retraite anticipée, etc.

Les effets du harcèlement psychologique ne modifient pas seulement le climat professionnel, ils infiltrent également le climat social.

Références

- Aubert Gabriel, Guinchard Jean-Marc et Piccot Marcel, *Droit du travail en pratique*, « Harcèlement au travail », Volume 22, Schultess 2002.
- Antonio Bustamante, *La fea costumbre del chivo espiatorio*, Espagne, 2004. Voir <http://www.peritajemedicoforense.com/>
- Cash, hebdomadaire économique, 18 juin 1999.
- Chappell Duncan et Di Martino Vittorio, *La violence au travail*, BIT Genève, 2000.
- Guide de la Conférence Romande et Tessinoise des Offices Cantonaux de Protection des Travailleurs : *Souffrance psychologique au travail, Guide dans les méandres du harcèlement psychologique*, 2001.
- Leymann Heinz, *Mobbing. La persécution au travail*, Seuil, 1996.

Stress et burn-out (ou épuisement professionnel)

Définition et description

1. « Le stress est une réponse biologique de l'organisme à toute sollicitation physique ou émotionnelle, agréable ou désagréable, qui exige de sa part une adaptation » (Professeur Hans Selye, 1936)¹⁴.
2. Le stress est un état fait de réactions émotionnelles, cognitives, comportementales et physiologiques aux aspects néfastes et nocifs de la nature du travail, de son organisation et de son environnement. Cet état est caractérisé par des degrés élevés d'éveil et de souffrance et souvent, par le sentiment de ne pas s'en sortir (Commission européenne, 2000)¹⁵.
3. Le stress est un état réactionnel « d'homme des cavernes » qui prépare l'être humain à la lutte ou à la fuite, autrement dit à l'activité physique, en réaction à des facteurs de stress, autrement dit à des exigences et des influences qui entravent la capacité d'adaptation de l'organisme (Commission européenne, 2000)¹⁵.
4. L'individu souffre du stress lorsque l'environnement constitue une menace pour lui, que ce soit par une demande excessive ou par une offre insuffisante de moyens pour combler les besoins. La perception d'une menace est subjective. « La réaction individuelle à des éléments anxigènes donnés dépend de certains facteurs tels que la personnalité, les expériences personnelles de travail et de vie et les antécédents sociaux et culturels de la personne. Le travailleur ambitieux, par exemple, percevra comme stressant l'emploi qui ne lui procure pas l'occasion d'avancement. » (S. L. Dolan, G. Lamoureux et E. Gosselin, 1996)¹⁶

Nous avons sans doute, tous et toutes, fait l'expérience de la stimulation que peut générer la proximité d'une échéance. C'est ce que nous appelons dans le langage commun le stress « positif » (sain) qui stimule la personne et la prépare à faire face aux exigences du travail, qui sont considérées comme un « défi », par opposition au stress « négatif » (excessif, manque de maîtrise sur le travail) qui peut avoir des effets nocifs sur la santé humaine.

Dans le domaine de la prévention, il est préférable de ne pas utiliser les termes de stress « positif » ou « négatif », puisque cela impliquerait l'existence d'une limite entre les deux. Le stress dont nous parlons ici, est celui qui est communément désigné comme négatif.

Il y a stress lorsque la personne se sent incapable de faire face à une trop forte accumulation de tensions et que les situations stressantes s'enchaînent de manière rapprochée sans que l'individu aie la possibilité de récupérer...

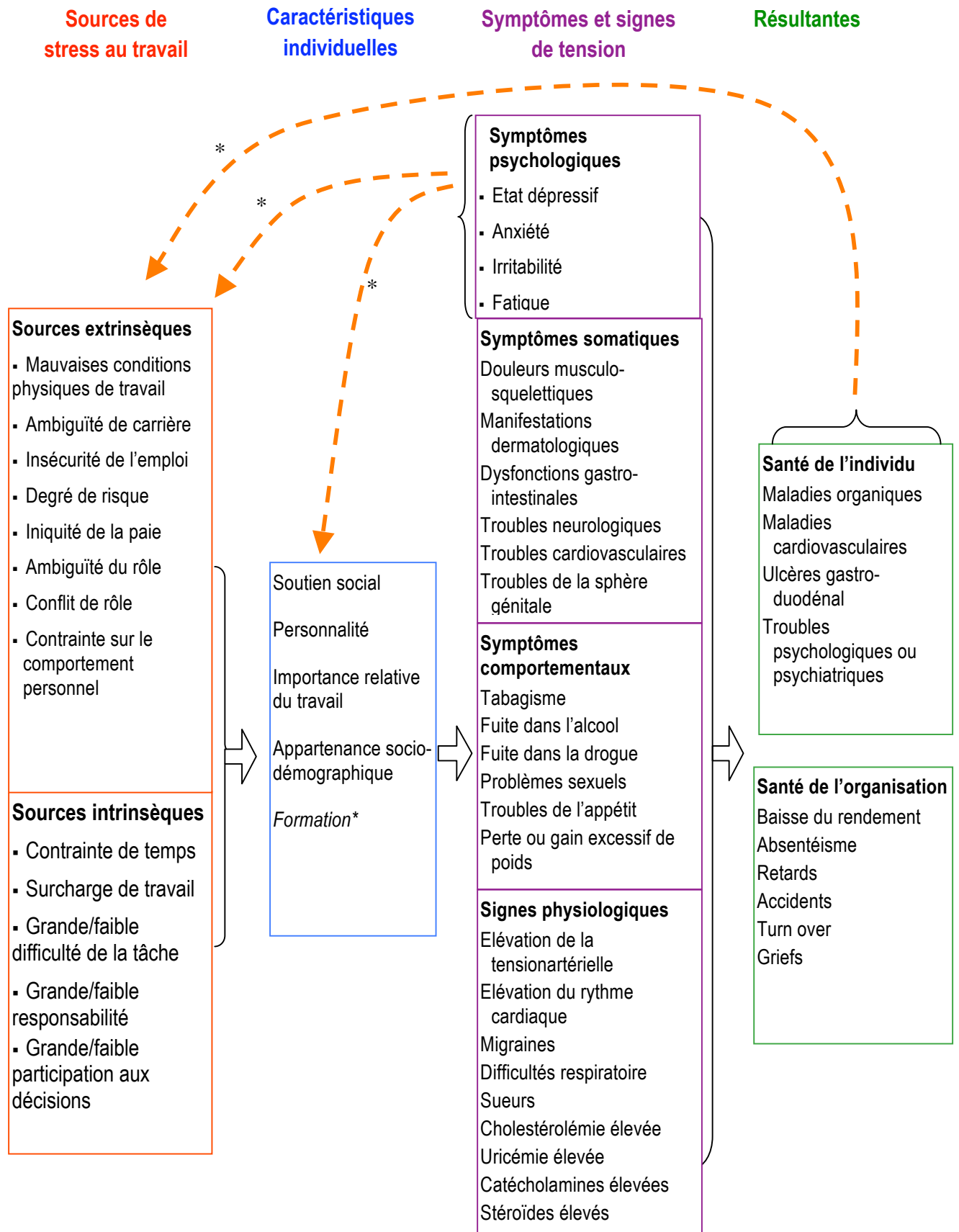
La figure suivante résume un modèle de stress au travail communément admis.

¹⁴ H. Selye, « A syndrome produced by diverse nocuous agents. » *Nature*, 138, 32 ; 1936

¹⁵ L. Levi, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail*, Commission européenne, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Belgique, 2000.
http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.pdf

¹⁶ S. L. Dolan, G. Lamoureux et E. Gosselin, *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal, Ed. Gaëtan Morin, 1996.

Modèle cognitif et conditionnel du stress au travail



Source : adapté de S. L. Dolan, G. Lamoureux et E. Gosselin, *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal, Ed. Gaëtan Morin, 1996

*Adaptations

Nous ajoutons les boucles de rétroaction (---) qui partent des symptômes et des résultantes sur la santé et influencent les sources de stress ainsi que les caractéristiques individuelles. Par exemple, une personne présentant les symptômes d'anxiété et d'irritabilité, ne sera pas consultée lors d'une prise de décisions, l'entourage évitera de s'adresser à elle, de plus en plus mise à l'écart son anxiété croîtra, etc. Cet exemple est une vision simpliste d'une situation. Dans une situation réelle la problématique est plus complexe car elle comprend d'innombrables influences provenant des environnements professionnel, familial et social ainsi que des caractéristiques individuelles.

Les sources de stress

Les sources de stress peuvent être liées à des facteurs sociaux extra-professionnels (société), professionnels ou individuels (personnalité, comportement).

Une étude de I. Vez¹⁷ montre que, à l'Université de Lausanne, le stress est désigné comme la difficulté la plus fréquente, mentionné par 65 % des répondants. Les causes les plus fréquentes avancées sont la surcharge de travail (60,3 %) et les sollicitations imprévues (59.6 %). Outre le stress, l'étude montre que d'autres difficultés sont relevées par une majorité. Celles-ci peuvent également être des facteurs de stress : initiatives limitées, participation insuffisante aux décisions, répartition inéquitable du travail entre collègues, appréhension de l'attitude de la hiérarchie, inertie face aux changements, conflits avec le corps professoral, relations conflictuelles avec la hiérarchie, manque de liberté dans l'orientation du travail, manque d'informations pour réaliser son travail.

Les sources de stress en milieu académique peuvent être résumées de la manière suivante¹⁸ :

Sources	Etudiants	Assistants	Enseignants	Personnel Administratif et Technique
Ergonomie (conditions physiques et environnementales)		X	X	X
Organisation de la place de travail	X	X		X
Problèmes informatiques et bureautiques	X	X	X	X
Pressions diverses (délais, résultats, projets en compétition, individualisme,...)		X	X	X

¹⁷ Etude de I. Vez sous la direction de A. Mottaz Baran : *Satisfaction et intérêt au travail – Enquête auprès du personnel administratif et technique (PAT) de l'Université de Lausanne*, Lausanne, mars 2001.

¹⁸ Cette liste ne prétend pas être exhaustive.

Précarité du poste		X		X
Surcharge de travail		X	X	X
Horaires	(X)	X		
Complexité de la tâche (grande/faible)		X	X	(X)
Responsabilités (grande/faible)		X	X	X
Degré de risque	X	X	X	X
Inégalité de salaire		X		
Frustration (<i>par rapport aux résultats ou aux objectifs</i>)	X	X	X	X
Climat (ambiance) de travail		X	X	X
Relations hiérarchiques		X	X	X
Mobbing		X	X	X
Harcèlement	X	X	X	X
Difficulté d'exprimer les plaintes	X	X		X
Cahier des charges qui ne correspond pas à la réalité du travail		X		X
Sous-utilisation des capacités				X
Absence de description claire du travail		X	(X)	X
Responsabilités étendues sans autonomie adaptée		X		X
Flou dans les décisions ou absence de décision	X	X	X	X
Participation aux décisions (grande/faible)		X	X	X
Multiplication des liens hiérarchiques				X
Absence de valorisation		X		X
Mauvaise communication		X	X	X
Absence de collaboration	X	X	X	X
Préjugés sur l'âge, le sexe, la race ou la religion	X	X	X	X
Examens	X	X	X	

A ces sources de stress s'ajoutent les facteurs organisationnels et psychosociaux de perturbation que nous avons présentés plus haut.

Les sources de stress peuvent s'additionner, ce qui représente un problème majeur. Si une personne ne peut gérer rapidement ce phénomène et diminuer son stress, elle rentre dans une spirale qui la met en situation de stress permanent : c'est le burn-out. Ce dernier entraîne inexorablement vers un état d'épuisement permanent avec de graves conséquences médicales et sociales (voir plus bas : Burn-out).

Les symptômes du stress

Pour rappel, le stress selon le Professeur Hans Selye *est une réponse biologique de l'organisme à toute sollicitation physique ou émotionnelle, agréable ou désagréable, qui exige de sa part une adaptation*¹⁹.

Le stress se traduit par un emballement du rythme cardiaque, un effondrement du tonus musculaire et du taux de sucre. L'organisme réagit en essayant de s'adapter à une situation déstabilisante. Le système nerveux envoie un message à l'hypothalamus qui, en agissant sur la glande médullo-rénale, libère de l'adrénaline. Celle-ci augmente le rythme du cœur (donc son débit) afin de mieux oxygéner les muscles et les tissus. Elle facilite aussi la libération du sucre et des graisses par le foie. Les pupilles se dilatent, la vision est meilleure.

Si la situation déstabilisante persiste, on passe à une phase de résistance. L'organisme est en position d'alarme et de mobilisation pour tenter de capitaliser d'autres ressources pour trouver un nouvel équilibre. Il se met à sécréter d'autres hormones. A ce stade, le stress est, d'un point de vue biologique, un agent stimulant bénéfique pour l'organisme, car il lui permet de réagir pour survivre à des situations pouvant le mettre en danger.

Si le stress persiste et que l'organisme est incapable de faire face car les dépenses énergétiques sont trop importantes, on passe à une phase d'épuisement.

Les signaux d'avertissement du stress

- ⚡ Diminution, puis perte de la concentration, de la capacité de réfléchir et de la créativité
- ⚡ Repli sur soi-même, attitude générale négative, dépression
- ⚡ Insomnie, troubles musculosquelettiques (mal de dos, articulations), maux divers (tête (migraine), digestif (douleurs d'estomac), ventre, ...), fatigue, perte d'appétit
- ⚡ Humeur variable, réaction disproportionnée, irritabilité, irascibilité, agressivité
- ⚡ Perte de motivation, impression que rien ne va plus, que l'on ne vaut rien

Changements physiologiques à court terme

- ⚡ Augmentation de la transpiration
- ⚡ Tension musculaire (contractions des muscles abdominaux et dorsaux)
- ⚡ Décharge d'endorphines par l'hypothalamus
- ⚡ Ralentissement et trouble du système digestif
- ⚡ Augmentation du taux de sucre
- ⚡ Augmentation du cholestérol
- ⚡ Accélération du rythme cardiaque

¹⁹ H. Selye, « A syndrome produced by diverse nocuous agents. » Nature, 138, 32 ; 1936

- ⋈ Augmentation de l'apport d'oxygène

Les conséquences médicales

Le stress a des effets importants sur les plans biologique, physique et psychique.

Le corps est mis sous tension, il réagit.

Problèmes à long terme

- ⋈ Maladies psychiques (dépression, paranoïa, anxiété, hypochondrie, aliénation)
- ⋈ Maladies du système digestif (ulcère, hyperacidité, ...)
- ⋈ Maladies cardio-vasculaires, artériosclérose avec risque d'infarctus
- ⋈ Maladies du système respiratoire
- ⋈ Affaiblissement du système immunitaire

Un stress prolongé peut devenir une cause de troubles dépressifs qui représentent actuellement la quatrième cause de maladie sur le plan mondial (et qui selon les spécialistes de l'OMS deviendrait la 2ème cause dès 2020).

Il est de plus en plus communément admis que le stress contribue à la survenue d'accidents du travail et de maladies professionnelles.²⁰

²⁰ D. Ramaciotti et J. Perriard, *Les coûts du stress en Suisse*, seco, 2000.

Le burn-out

Le burn-out se définit comme un état de stress permanent entraînant le syndrome de l'épuisement total. C'est le syndrome d'épuisement professionnel. Les gens sont vidés intérieurement mais l'apparence est intacte.

Les victimes vont s'épuiser mentalement et physiquement en essayant d'atteindre des objectifs irréalisables ou d'accomplir des tâches insurmontables. Même s'il semble venir d'un coup, il est le résultat d'un processus lent, d'une tension continue durant de longs mois ou années jusqu'à l'épuisement.

Les facteurs professionnels et personnels qui le favorisent sont les mêmes que pour le stress. On trouve généralement une accumulation de sources sans échappatoire apparente. La personne est prise dans une spirale dont elle n'arrive plus à sortir.

Les symptômes

Les symptômes du burn-out sont nombreux. Le premier et le plus facilement identifiable est une fatigue continue, accompagnée d'épuisement mental, de déprime et de démotivation. On peut rencontrer également une baisse de l'estime de soi, un sentiment d'incompétence et de l'irritabilité. Ensuite, peuvent apparaître des troubles psychosomatiques (maux de tête, de dos, etc.).

Les signes flagrants avant-coureur de la dépression due au burn-out sont le sentiment d'impuissance, les problèmes de sommeil, l'inappétence physique et sexuelle, la méfiance (cynisme et sarcasmes), l'isolement (évitement des relations), la négligence des besoins personnels.

Les phases ultimes du burn-out se traduisent par un retrait et un détachement émotionnel conduisant à une apathie généralisée : l'individu s'est totalement « consumé » ; « il ne reste que des cendres » est une image du burn-out souvent citée par analogie avec une bûche qui se consume progressivement tout en restant entière.

Les moyens pour contrer le burn-out sont les mêmes que ceux utilisés contre le stress. Mais il est souvent indispensable de se faire aider par un thérapeute. La guérison peut passer par un retour sur soi afin d'évaluer ses aspirations professionnelles profondes et ses limites (se fixer des objectifs réalistes) et par un réaménagement adapté des activités de la personne.

Les manifestations et troubles liés au stress et au burn-out varient considérablement d'un individu à l'autre. Les symptômes et maladies précitées peuvent être dus à d'autres facteurs que le stress dû aux conditions de travail.

Professions à risque

Les professions particulièrement exposées au risque de souffrir de stress pathogène sont les professions qui demandent beaucoup d'efforts sans recevoir de reconnaissance et qui nourrissent un sentiment de culpabilité vis-à-vis des usagers (élèves, patients, détenus). C'est le cas en particulier des professions basées sur les relations d'aide. L'enseignement en fait partie, tout comme le travail social (assistants sociaux, psychologue, etc.) ainsi que les métiers de soins aux malades (infirmiers, médecins, etc.).

Les réponses possibles de l'individu

Quelles sont les réponses possibles pour réagir au stress?

- ⚡ La confrontation : suppression de l'événement stressant. La lutte, l'affrontement peuvent se résoudre à travers la discussion et la négociation. Cela peut entraîner d'autres sources de stress.
- ⚡ La fuite : la personne se soustrait à l'événement agresseur. Parfois utile sur le moment (c'est une manière de gérer le stress), mais il revient souvent à la charge si on ne règle pas le problème de façon efficace.
- ⚡ L'évolution personnelle : la personne travaille sur elle-même et sur l'environnement pour réduire l'agressivité de l'événement stressant.
- ⚡ La passivité : la personne attend de manière anxieuse que l'événement agresseur disparaisse, il y a absence de réaction, c'est vraisemblablement le plus mauvais comportement à avoir.

Prévention

Changements de comportement personnel / attitudes à avoir

Sphère professionnelle

- Savoir dire non, mettre des limites à la charge de travail, communiquer clairement ses limites
- S'organiser, organiser son travail, mettre des limites de temps, alterner repos, travail et loisirs
- Anticiper les problèmes en pré-visualisant les activités à venir
- Demander de l'aide, reconnaître ses limites, les accepter
- Prendre le temps d'analyser les situations stressantes, les évaluer, en discuter, trouver des solutions
- Rire et même « fou rire », prendre de la distance par rapport aux problèmes, relativiser
- S'accorder le temps de se relaxer, de méditer, de respirer
- S'accorder des pauses, des moments de tranquillité, des vacances
- S'exprimer, apprendre à dire les choses
- S'accorder, dans la mesure du possible, des marges de manœuvre d'action et de décision
- Sensibiliser la hiérarchie académique et administrative

Sphère privée

- Avoir des activités exutoires, anti-stress négatif, des loisirs
- Avoir des relations sociales à l'extérieur
- Soigner sa vie privée, ses relations sentimentales
- Rire et même « fou-rire », prendre de la distance par rapport aux problèmes, relativiser

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Avoir une bonne hygiène de vie, dormir suffisamment et bien - Avoir une alimentation saine, équilibrée - Avoir une consommation modérée de tabac, café et alcool - S'accorder le temps de se relaxer, de méditer, de respirer - Effectuer un travail sur soi, se valoriser, se motiver, se connaître - Pratiquer un sport, des exercices musculaires ou d'autres activités physiques - Changer d'environnement |
|--|

La politique de l'entreprise

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Redéfinir, adapter les postes de travail - Assouplir les horaires de travail - Donner des charges de travail compatibles avec les capacités et les moyens des collaborateurs - Définir clairement les rôles et les responsabilités du travail - Donner des responsabilités adaptées aux compétences et à la formation |
| <ul style="list-style-type: none"> - Organiser une gestion participative - Communiquer et expliquer les choix stratégiques et les décisions prises - Accorder, dans la mesure du possible, des marges de manœuvre d'action et de décision |
| <ul style="list-style-type: none"> - Motiver les collaborateurs - Pratiquer la reconnaissance du travail bien fait, récompenser - Favoriser la formation continue - Établir un plan de carrière, permettre un avancement, une évolution dans la carrière des collaborateurs |
| <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la formation et la sensibilisation des collaborateurs aux risques engendrés par le stress sur le lieu de travail - Mettre en place une politique et un service pluridisciplinaire de prévention, d'évaluation et de résolution de situation à risque - Mettre en place des procédures pour le traitement des plaintes |

Conséquences du stress et du burn-out en milieu académique

Le contexte des hautes écoles est un contexte de compétition, avec des budgets parfois aléatoires : on exige autant sinon plus, mais souvent avec moins de moyens financiers, ce qui a pour conséquences des pressions parfois importantes sur les groupes de recherche, mais aussi sur les services administratifs.

Les conséquences sont les suivantes :

- ~ Coûts sociaux financiers et humains très élevés
- ~ En cas d'absence, nécessité de réorganiser certaines tâches ou projets
- ~ Démotivation des personnes
- ~ Diminution de la productivité (moins de résultats positifs en recherche ⇒ diminution du nombre d'articles, diminution possible des budgets recherche)
- ~ Diminution de la communication
- ~ Diminution de la qualité du travail et des prestations dans leur ensemble
- ~ Augmentation de l'absentéisme
- ~ Augmentation du nombre d'accidents

Quelques exemples

La secrétaire d'institut (la mémoire administrative)

La secrétaire est souvent amenée à réaliser des tâches pour lesquelles elle n'a aucune formation. Un exemple : un professeur souhaite suivre de près la gestion de son budget et exige un contrôle supplémentaire réalisé par sa secrétaire. Celle-ci doit apprendre par elle-même à utiliser un nouveau logiciel complexe. Elle ne le maîtrise pas et son patron exige qu'elle lui fournisse des chiffres immédiatement. Résultats : elle commet des erreurs en manipulant les fichiers et efface des données. Elle est de plus en plus stressée par les demandes et par les nouvelles erreurs qu'elle pourrait commettre. Son patron se fâche, la traitant d'incompétente, alors qu'il s'agit simplement d'un manque de formation. Elle demande des renseignements au service comptabilité qui consulte son patron. Le service exige et obtient que la secrétaire suive une formation sur le logiciel ce qui donnera à la secrétaire les compétences nécessaires et lui évitera les erreurs, tout en satisfaisant son patron.

L'assistant

a) Il est constamment sous la pression de son responsable qui exige régulièrement des résultats. Cette pression augmente à l'échéance de dépôt de projet, de contrat. Son salaire ne correspond pas à son taux d'activité, il peut être différent d'un assistant à l'autre. L'assistant souhaite aborder cette problématique avec son responsable. Celui-ci lui explique pourquoi il existe des différences et propose de modifier les taux d'assistanat (meilleure répartition de l'enseignement) afin de limiter les différences de salaire.

b) Un chef de projet annonce à une assistante qu'il doit diminuer son taux de salaire de 10 % pour cause de réorganisation de budget. L'assistante ne peut financièrement

supporter cette diminution. Elle en avise son chef qui propose finalement un aménagement du temps de travail afin que l'assistante puisse effectuer un travail à temps partiel rémunéré et compenser sa perte de salaire.

Le personnel technique (la mémoire technique)

Le personnel technique participe souvent activement à l'enseignement (*formation pratique des doctorants, assistants et apprentis*) et surtout à la recherche. Ce travail non-reconnu est source d'un sentiment d'injustice. Une manière simple de le reconnaître serait de faire apparaître leur nom dans un article pour lequel ils ont apporté une contribution significative. Certain-e-s se peuvent se voir refuser cela sous prétexte qu'il pourrait utiliser ces articles pour demander une promotion.

Cette absence de reconnaissance de leur travail entraîne un désintérêt pour leur travail et une démotivation.

Le personnel de l'administration

Le personnel n'est souvent pas assez consulté lors de réorganisation d'unité, on assiste alors à un manque d'organisation, de précision dans les priorités.

L'exemple de la secrétaire peut s'appliquer ici.

Références bibliographiques

- S. L. Dolan, G. Lamoureux et E. Gosselin, *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal, Ed. Gaëtan Morin, 1996
- C. Guillevic, *Psychologie du travail, Comprendre et analyser le comportement de l'homme au travail*, Paris, Nathan, 1999
- Bulletin d'information du bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité, n° spécial « Le stress au travail », 19-20, Bruxelles, septembre 2002
- D. Fromageat, *Stress au travail*, OCIRT, Genève, mars 1998
- L. Levi, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail*, Commission européenne, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Belgique, 2000.
http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.pdf
- D. Ramaciotti et J. Perriard, *Les coûts du stress en Suisse*, SECO, 2000
- H. Selye, « A syndrome produced by diverse nocuous agents. » *Nature*, 138, 32 ; 1936
- I. Vez, sous la direction de A. Mottaz Baran, *Satisfaction et intérêt au travail – Enquête auprès du personnel administratif et technique (PAT) de l'Université de Lausanne*, mars 2001.

Liens utiles

- <http://www.stress-info.ch/>
- <http://www.seco-admin.ch/>
- <http://www.psynergie.ch>
- <http://www.suva.ch/fr/home.htm>
- http://www.doctissimo.fr/html/psychologie/stress_angoisse/sommaire_stress.htm

Harcèlement sexuel

Introduction

Le harcèlement sexuel est une réalité et peut causer des préjudices aux personnes qui le subissent, tant dans leur vie professionnelle que sociale, familiale et personnelle. Les effets négatifs sur la qualité du travail, la productivité, la motivation, le taux d'absentéisme ou la rotation du personnel pénalisent également gravement l'institution.

Une politique visant à prévenir et éliminer le harcèlement sexuel est une nécessité légale et permettra de garantir un bon climat de travail et d'études.

Description

On entend par harcèlement sexuel toute conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes à connotation sexuelle qui vont à l'encontre de la volonté d'une personne et qui sont de nature à porter atteinte à sa dignité, à son intégrité physique ou psychique ou qui risquent de mettre son emploi en péril.

En général, le harcèlement sexuel est constitué d'actes répétitifs, dans certaines circonstances cependant, un acte isolé peut aussi être considéré comme tel.

Les victimes sont généralement des femmes, bien que des hommes puissent également être concernés mais dans une moindre mesure. Quant aux auteurs, ce sont des hommes dans l'immense majorité des situations.

Le harcèlement sexuel se manifeste par :

- ~ Des remarques déplacées ou plaisanteries sexistes
- ~ Des commentaires grossiers ou embarrassants
- ~ L'usage de matériel pornographique
- ~ Des attouchements
- ~ Des invitations gênantes
- ~ Des avances accompagnées de promesses de récompenses, de menaces de représailles ou de toutes autres pressions
- ~ Des agressions sexuelles (tentative de viol, viol)

Cadre légal

Le harcèlement sexuel est illégal. Il tombe notamment sous le coup de la Loi fédérale sur l'égalité (Leg), de la Loi fédérale sur le travail (LTr), du Code civil (CC) (protection de la personnalité), et du Code pénal (CP).

Les directions sont ainsi responsables des actes de harcèlement sexuel commis dans leur entreprise. Elles ont la responsabilité de prévenir et de faire cesser tout acte de harcèlement sexuel commis à l'encontre d'un-e membre de son personnel qu'il provienne d'une personne employée par l'entreprise ou d'une personne externe agissant dans le cadre des relations de travail.

En cas de harcèlement sexuel, le tribunal peut condamner l'entreprise à verser une indemnité à la personne plaignante allant jusqu'à six mois de salaire, calculée sur la

base du salaire moyen suisse. Toutefois, si la direction fait la preuve qu'elle a pris toutes les mesures pour prévenir ces agissements ou y mettre fin, l'indemnité ne pourra être exigée.

La personne plaignante est protégée contre le licenciement représailles (art 336 CO) lorsqu'elle se plaint de harcèlement sexuel. Cette protection s'étend à toute la durée des démarches effectuées au sein de l'entreprise et tout au long de l'éventuelle procédure judiciaire ainsi que pendant les six mois qui suivent la fin des démarches ou de la procédure.

La victime peut déposer une plainte pénale contre l'auteur. L'article 193 al. 1 du Code pénal punit d'emprisonnement celui qui, profitant d'un lien de dépendance notamment dans le cadre des rapports de travail, aura déterminé une personne à commettre ou à subir un acte d'ordre sexuel. De plus, l'article 198 al. 2 du Code pénal punit d'une contravention celui qui aura importuné une personne par des attouchements d'ordre sexuel ou par des paroles grossières.

En cas de plainte, l'inspection du travail est habilitée à mener des enquêtes pour constater s'il existe ou non une situation de harcèlement sexuel et, dans l'affirmative, inviter l'employeur à prendre des mesures adéquates.

Procédure civile

Le Code civil protège les personnes contre les atteintes à leur intégrité et à leur personnalité. Les lésés peuvent ainsi s'adresser au juge civil afin qu'il ordonne la cessation des agissements, qu'il prenne des mesures provisionnelles et qu'il fixe une indemnisation pour le tort subi (art. 28 et suivants du CC). Cette procédure est applicable dans les cas où la loi sur l'égalité n'est pas opérationnelle, par exemple lorsque le harcèlement sexuel concerne des acteurs ou victimes qui ne font pas partie du personnel (étudiants par exemple).

Article 4, Leg

« Par comportement discriminatoire, on entend tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle, qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir des faveurs de nature sexuelle. »

Prévention de la part de l'employeur

L'idéal consiste à prendre des mesures pour prévenir le phénomène, car une fois le conflit survenu, il est souvent difficile d'assainir une situation.

Comme moyens de prévention, on peut citer :

- Une déclaration de la direction affirmant ne pas tolérer le harcèlement sexuel.
- Un règlement interne qui condamne tout acte de harcèlement sexuel et qui prévoit une procédure interne à suivre en cas de problème. L'information, la formation, ainsi que des campagnes de sensibilisation.
- La mise en place d'un dispositif interne d'aide et de recours.
- La mise en place de sanctions pour l'auteur-e de harcèlement sexuel.

Conséquences des atteintes à la santé mentale liées au travail

Symptômes affectifs et psychosomatiques de l'atteinte à la santé mentale

- fatigue
- difficultés de concentration
- malaise généralisé, mal-être
- irritabilité
- découragement
- hypersensibilité, hyperémotivité
- agressivité
- troubles du sommeil
- troubles de la digestion
- maux de tête
- douleurs musculaires, maux de dos, douleurs à la nuque
- dépression, légère d'abord puis chronique

D'abord ponctuels, certains de ces symptômes deviennent progressivement chroniques, la dépression s'installe. Si le processus n'est pas enrayeré à temps, les atteintes à la santé psychique suivent une progression destructrice de l'équilibre mental qui peut aller jusqu'à des modifications de la personnalité; là-dessus peuvent venir se greffer des troubles paranoïaques et des tendances suicidaires.

Citons encore les arrêts maladie provoqués par les malaises psychiques, arrêts d'abord espacés, puis de plus en plus fréquents et de plus en plus longs. Et encore les blessures personnelles, les atteintes à la dignité, les humiliations génératrices d'une anxiété permanente, la perte de confiance en soi et le recours aux tranquillisants avec le cercle vicieux de la dépendance.

Références

Information et règlement type à propos du harcèlement sexuel

- Véronique Ducret, *Pour une entreprise sans harcèlement sexuel. Un guide pratique*, Georg Editeur, Genève, 2001

Liens utiles

- ⋈ <http://www.vs.ch/Home2/Egalite/fr/pdf/HS.pdf>
- ⋈ http://www.geneve.ch/ocirt/sante_securite_travail/
- ⋈ <http://www.ssp-vpod.ch/ssp/pdf/tr06.pdf>
- ⋈ <http://www.equality-office.ch/f>

Inspectorat du travail

- ⋈ <http://www.grmhst.ch/pagesbase/liens.htm>

Mesures de prévention (exemple)

Conséquences pour l'entreprise

Rien de tel, pour empoisonner le climat de travail, que de perpétuels conflits entre collègues. Des tensions sur le lieu de travail nuisent à la qualité de la production et diminuent le rendement. L'attention des travailleurs et travailleuses est focalisée sur le conflit, l'énergie est détournée de sa fonction strictement professionnelle pour être dépensée en agressivité d'une part, en autodéfense d'autre part.

L'énumération des conséquences des facteurs psychosociaux de perturbation sur les conditions de travail met bien en évidence l'importance de leurs implications, pas seulement pour les parties en conflit, mais aussi pour l'entreprise et le personnel.

- ~ dégradation du climat de travail (brimades répétées entraînant des souffrances)
- ~ désorganisation (information lacunaire, stress, tâches mal réparties)
- ~ baisse de la motivation et de l'implication des collaborateurs
- ~ baisse de la qualité du travail (tensions, perturbations dans le processus de production)
- ~ baisse de l'efficacité (l'attention est détournée sur autre chose que le travail)
- ~ baisse de la productivité et du rendement
- ~ accumulation d'erreurs, diminution des compétences professionnelles (les atteintes psychologiques entament le capital du savoir-faire)
- ~ diminution de la collaboration entre collègues (ragots, rumeurs, désinvestissement personnel dans un climat dégradé, crainte d'être harcelé-e à son tour, par exemple)
- ~ exacerbation des rivalités (les « pour » et les « contre », peur du licenciement, salaire au mérite)
- ~ difficultés de communication
- ~ climat de peur (peur de parler, de témoigner, du licenciement)
- ~ augmentation de la rotation du personnel, fluctuation
- ~ augmentation de l'absentéisme (maladie psychosomatiques, angoisse)
- ~ augmentation des engagements de personnel temporaire ou à statut précaire (la victime, de plus en plus souvent absente pour maladie, doit être remplacée)
- ~ surcroît de travail pour les collègues qui doivent remplacer la victime, heures supplémentaires
- ~ augmentation des risques d'accidents (le personnel nouvellement engagé n'est pas formé, les conflits engendrent une baisse de l'attention)
- ~ dégradation de l'image de marque de l'entreprise (auprès de la clientèle, lorsque la qualité du produit n'est plus assez bonne par exemple, ou auprès de l'opinion publique via les révélations de la presse).

Conséquences économiques

Baisse de la productivité, absentéisme, détérioration des relations du travail : ces conséquences ne peuvent pas rester sans effet sur la santé économique de l'entreprise.

Les décompte des frais réels occasionnés par tous les effets consécutifs d'une atteinte à la santé mentale est pratiquement irréalisable, il faut se contenter d'évaluations. Ce qui est connu, c'est l'énormité des conséquences économiques supportées par les entreprises dans lesquelles se déroule un processus de mobbing, de stress ou de conflit.

- ~ pertes engendrées par la baisse de rendement et de production
- ~ frais liés au recrutement de personnel auxiliaire engagé pour assurer le travail de la personne absente
- ~ coût de la formation professionnelle dispensée au personnel de remplacement
- ~ paiement du salaire de la personne pendant ses absences pour maladie et pendant le délai de congé en cas de licenciement
- ~ paiement des heures supplémentaires effectuées pour rattraper la baisse de production
- ~ salaires du personnel auxiliaire
- ~ versement d'indemnités de licenciement
- ~ versement d'indemnités pour retraite anticipée
- ~ versement de dommages-intérêts à l'issue d'un procès
- ~ frais de procédure en cas de poursuites
- ~ temps consacré par le service du personnel, les cadres, la direction, les parties en conflit, les témoins éventuels à discuter de la situation, à tenter de régler le problème, à s'entretenir avec l'inspection du travail, à participer à une procédure judiciaire
- ~ ...

Réduction des risques

Nous présentons ici, sous forme de synthèse, les recommandations de prévention des risques d'atteinte à la santé mentale proposés dans les chapitres précédents.

D'une manière générale, tous les facteurs de perturbation exposés au chapitre « Facteurs organisationnels et psychosociaux de perturbation » peuvent être influencés afin de réduire leur effet perturbateur. Nous n'allons pas tous les reprendre ici.

Harcèlement sexuel

Comme nous l'avons vu au chapitre « Harcèlement sexuel », l'idéal consiste à prendre des mesures pour prévenir le phénomène, car une fois le conflit survenu, il est souvent difficile d'assainir une situation.

Comme moyens prévention, l'employeur peut mettre en place :

- 🌀 Une déclaration de la direction affirmant ne pas tolérer le harcèlement sexuel.
- 🌀 Un règlement interne qui condamne tout acte de harcèlement sexuel et qui prévoit une procédure interne à suivre en cas de problème. L'information, la formation, ainsi que des campagnes de sensibilisation
- 🌀 La mise en place d'un dispositif interne d'aide et de recours
- 🌀 La mise en place de sanctions pour l'auteur de harcèlement sexuel.

Conflit

Au chapitre « Conflit » traitant du conflit nous avons vu que de nombreux facteurs peuvent être à l'origine de conflits "nuisibles" à la place de travail. La protection de la santé physique et psychique des travailleurs passe par l'élimination de ces facteurs indésirables, notamment:

- 🌀 *Concurrence et insécurité*
L'intensification de l'activité de travail et la précarisation de la situation professionnelle favorise la performance individuelle et la concurrence entre les salariés. Cette évolution, qui est malheureusement fréquente conduit à un accroissement des conflits du fait la disparition d'objectifs communs et de la rivalité entre les collaborateurs.
- 🌀 *Cas particuliers dans les universités*
La concurrence et la course aux résultats dont dépend la carrière crée un climat de compétition.
- 🌀 *Mauvaise organisation du travail*
Un poste mal défini, une répartition peu claire des tâches et des responsabilités favorisent la dégradation du climat de travail général.
- 🌀 *Absence d'autonomie*

L'absence d'autonomie dans le travail, la dilution des responsabilités dans une structure hiérarchique complexe est un facteur d'accroissement du stress et des conflits.

~ Absence de communication

L'absence d'informations quant aux tâches à exécuter, aux objectifs ou aux décisions prises par la hiérarchie favorise l'émergence des divergences dans les activités et les objectifs de chacun.

~ Non-respect de la personnalité

L'absence de respect de la sphère privée, de la liberté individuelle ou de l'intégrité morale conduit à une "personnalisation" des conflits. L'absence de critères factuels objectifs rend alors difficile la résolution des conflits.

Les façons de régler un conflit

Qu'il s'agisse de conflits d'intérêt, d'idéologie ou de pouvoir, il convient d'agir pour éviter une escalade et une dégradation de la situation. En règle générale, l'hostilité ou la colère ne mène nulle part. Il existe différentes stratégies de gestion des conflits, qui peuvent toutes, selon les circonstances, être valables, au moins temporairement.

Idem modifications sur même tableau (pourquoi à double ?? faire un renvoi)

	(réactions possibles des individus)	Conséquences
Non constructives	ignorer le conflit	risque de d'aggravation et d'escalade peut évoluer en hostilité Propagation au reste de l'équipe
	céder, laisser tomber ses objectifs même si l'on ressent de la frustration	sentiment de frustration encourage l'intimidation pas de sentiment d'obtenir des résultats
	refuser le dialogue	conflit pas réglé le niveau de frustration est conservé
Constructives	imposer son point de vue jusqu'à ce que l'autre cède	risque accru de contre coups et d'escalade
	accepter un compromis et demander à l'autre d'en faire autant	aucun des deux partis n'est comblé la solution peut être inadaptée à la situation les deux parties peuvent s'estimer perdantes
	recherche de nouvelles solutions en commun	démarche plus longue exige plus de discussion et de recherche de solution solution durable et constructive

La stratégie optimale est évidemment celle dans laquelle les deux parties sont satisfaites du résultat obtenu (gagnant-gagnant). Pour arriver à un règlement gagnant-gagnant du conflit, il est absolument nécessaire de: (1) discuter ouvertement, (2) de bien cerner les différends et (3) de comprendre le point de vue de chacun.

Mobbing (ou harcèlement moral)

Comme nous l'avons vu au chapitre « Mobbing (ou harcèlement moral) » les facteurs qui conduisent à un comportement de harcèlement moral sont nombreux. Ceux-ci sont extrêmement proches des facteurs de stress puisque le stress est un facteur d'émergence du comportement de harcèlement moral.

Le terrain sur lequel se développe le harcèlement moral – en l'occurrence l'entreprise – est une véritable micro-société, dans laquelle chaque événement résulte de l'interaction d'un nombre important d'éléments, humains et matériels. C'est dire si son analyse ne peut manquer d'être touffue et complexe.

Il existe cependant de nombreux facteurs de risque qui ne sont pas abordés ici, car chaque entreprise possède ses particularités. Seule une analyse spécifique permet de mettre en évidence les facteurs de risque propres à l'entreprise.

L'identification de ces facteurs est importante, car la probabilité d'être harcelé-e augmente en fonction du nombre de facteurs de risque.

Selon H. Leymann, *les facteurs essentiels de développement du mobbing restent [...] l'incompréhension et l'inertie du management et de l'encadrement.*²¹ La présence de harcèlement psychologique sur le lieu de travail est intimement liée au style de direction, le tolérer ou non est une question de gestion et d'éthique.

Ci-dessous quelques facteurs qui contribuent à créer un climat de travail où le harcèlement a peu de chances de se développer.

- ~ Limites clairement définies (règlement d'entreprise, par exemple)
- ~ Définition des rôles claires et connue de tous et toutes
- ~ Tolérance
- ~ Absence de discrimination
- ~ Egalité des chances
- ~ Participation
- ~ Coopération

Si les rapports entre membres de l'entreprise sont très formalisés, si le type d'organisation est centralisé et dépersonnalisé, l'état d'esprit régnant dans l'entreprise risque fort d'être empreint d'intolérance, attitude qui risque de mener à des comportements contraires à l'éthique.

Lorsqu'un responsable annonce clairement qu'il ou elle ne tolère pas les arrivées tardives, le personnel comprend qu'il n'a pas intérêt à arriver en retard. Si, en revanche, rien n'est dit à ce sujet, une partie du personnel pourrait s'autoriser des libertés dans le respect de son horaire, l'absence d'interdit lui donnant l'impression d'une certaine immunité dans ce domaine.

²¹ Heinz Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*, Seuil, Paris, 1996.

Ne pas intervenir pour désamorcer un conflit entre collègues, ou pour soutenir la victime, produit le même effet que d'autoriser le harcèlement.

En l'absence de limites clairement posées dans le règlement d'entreprise (ou n'importe quelle autre forme de directive) quant au comportement social et moral entre collègues, le risque est grand que certaines personnes se croient « autorisées » à n'importe quels abus. Le silence peut être interprété comme une forme de cautionnement.

Les relations de travail

Les relations entre collègues sont étroitement liées à la définition des tâches, donc à l'organisation du travail.

Si la **répartition des tâches** au sein d'une équipe ou entre collègues de divers secteurs occupant le même poste (secrétaires, par exemple) est **mal définie**, si les collaborateurs et collaboratrices ne savent pas qui fait quoi, il sera tentant dès lors d'empoisonner le climat de travail en refusant d'exécuter une tâche sous prétexte que c'est "l'autre" qui doit s'en charger.

En répétant régulièrement ce stratagème, on aura tôt fait de dégrader les relations entre collègues et la pression ira croissante. Dans un tel contexte, chacun déclenchera ces propres mécanismes de défense pour évacuer ce stress.

Une définition claire du rôle de chacun et des limites posées par un règlement réduit les chances d'apparition *l'effet bouc émissaire*²². Lorsque la victime occasionnelle devient bouc émissaire, ce mécanisme de défoulement se transforme en système, et le système en abus de pouvoir.

Les **mauvaises relations** de travail empoisonnent le climat de travail et augmentent les risques de comportement inadaptés envers les collègues.

Les **effets de groupe** sont aussi importants dans les situations de travail. En effet, tout comme une alliance peut se faire autour du mobbeur (le groupe devient mobbeur), l'alliance peut aussi se faire autour du mobbé et ainsi renverser la situation. Dans ce dernier cas le mobbeur devient mobbé.

Ces situations sont extrêmement complexes et doivent être approchées avec beaucoup de précautions, car nous naturellement portés à simplifier ces relations et à ne voir qu'un « méchant » qui s'acharne sur un « gentil ». Alors que ces situations sont le résultat de tout l'historique du groupe. C'est pour cette raison qu'il est recommandé de **faire appel à un/e médiateur/trice externe** pour décortiquer le problème.

L'**absence de participation** des travailleurs et travailleuses à la bonne marche de l'entreprise représente un risque de harcèlement moral.

²² Antonio Bustamante, *La fea costumbre del chivo espiatorio*, Espagne, 2004. Voir <http://www.peritajemedicoforense.com/>

Concrètement la direction peut, par exemple, assurer :

- ~ la participation à la planification et à l'organisation du travail
- ~ la possibilité de faire des suggestions
- ~ l'écoute, et en cas de critiques pas de représailles
- ~ l'intérêt envers les collaborateurs et la tâche accomplie, sans autoritarisme ou, à l'inverse, désintérêt des supérieur-e-s
- ~ l'échange en groupes de travail, en séances d'information
- ~ l'intervention en cas de conflits, la non-occultation des problèmes.

C'est un risque aussi d'encourager la participation, de prétendre accepter les critiques et de ne pas en tenir compte. Promouvoir la communication dans l'entreprise est une chose, encore s'agit-il d'écouter et de donner suite de façon constructive.

Une compétition saine au sein de l'entreprise est censée viser à l'obtention de meilleurs résultats et de meilleures prestations à la clientèle. Mais dès lors que compétition signifie rivalité, lutte pour obtenir l'estime aveugle de ses supérieur-e-s, bataille pour le pouvoir, les relations interpersonnelles sont pourries, le conflit se pointe, la terreur psychologique est prête à se développer.

Les **conditions d'emploi** sont également déterminantes. Le harcèlement moral touche davantage le personnel à statut précaire : contrat de durée déterminée, travail sur appel, travail temporaire, temps partiel, boulots dits accessoires...

Certaines **catégories de personnes** sont plus exposées : travailleurs migrants, nouveaux engagés, travailleurs âgés. Les femmes sont plus souvent harcelées que les hommes : davantage de femmes que d'hommes sont occupées dans des secteurs dits à risque (comme l'éducation et l'administration publique) et avec des contrats précaires.

L'organisation du travail

Stress et harcèlement psychologique sont étroitement liés, nous l'avons vu. Un surcroît de travail crée un état de tension, la tension développe des conflits, il faut parer au plus pressé, le conflit perdure, s'aggrave, le temps manque pour s'y arrêter, en discuter. A la pression temporelle s'ajoute la pression psychologique, le facteur humain est négligé, oublié, le conflit dégénère, personne ne s'en occupe : le terrain est favorable pour le développement d'un processus de mobbing. On pourrait imaginer qu'un excès de travail ne laisse guère de temps pour harceler, mais ce serait mal connaître les harceleurs et harceleuses!

[...] lorsque stress et frustration ne trouvent pas d'autres exutoires, on les « évacue » habituellement en agressant l'une ou l'autre des personnes présentes.²³)

Un **cahier des charges** bien défini, dont le contenu est connu de tous les membres du personnel est une garantie contre les dérapages qui peuvent survenir dans l'attribution des tâches. Si les limites du cahier des charges ne sont pas clairement définies, pourquoi ne pas profiter de l'occasion pour refiler le travail à un ou une collègue consentant-e?

Les cas de mobbing sont nettement plus fréquents dans les entreprises à **forte hiérarchie**, et à plus forte raison lorsque les rôles hiérarchiques sont doubles. Ainsi dans les hôpitaux, où les infirmiers/ères dépendent à la fois des médecins et des infirmiers/ères chef-fe-s. La confusion ainsi créée est propice aux brimades, vexations ou autres échanges agressifs qui peuvent engendrer le mobbing. Dans le milieu universitaire, l'importante différence de pouvoir entre les assistants et les professeurs fait office de forte hiérarchie et favorise les abus.

L'épanouissement au travail est fortement lié au **pouvoir décisionnel**, au degré d'autonomie. Quel que soit le poste occupé, à quel niveau hiérarchique que ce soit, l'absence totale de liberté de décision engendre un sentiment de stress et de frustration.

L'**absence d'information** est également un facteur de risque. Information sur le contenu de la tâche à exécuter, information quant aux délais, indication sur la façon de travailler, explications sur la finalité de la tâche sont indispensables.

²³ Leymann Heinz, *Mobbing. La persécution au travail*, Seuil, 1996.

Structures d'aide externes

À n'utiliser qu'en cas de non résolution en interne

Il appartient à chaque établissement d'apporter les liens qui faciliteront les recherches des personnes intéressées (ou en difficulté) à l'interne.

STRUCTURES D'AIDE PAR ETABLISSEMENT EXEMPLES

Administration cantonale vaudoise : harcèlement ou conflit

Groupe Impactwww.impact.vd.ch

Rue Caroline 2, CH-1014 Lausanne

☎ 021/316 59 99

EPFL**Programme (help) prévention et soutien**www.help.epfl.ch

☎ 021/693 22 77 (médiateur)

Université de Lausanne**Bureau de médiation**www.unil.ch/central/data/unit/du_harc.html

UNIL château de Dorigny 1er 1015 Lausanne

☎ 021 692 22 22

Bureau de l'égalité des chances,<http://www.unil.ch/egalite>

UNIL collège propédeutique 200.8, 1015 Lausanne

☎ 021 692 20 59

Références

Générales

- S. L. Dolan, G. Lamoureux et E. Gosselin, *Psychologie du travail et des organisations*, Ed. Gaëtan Morin, Montréal, 1996.
- G. Künzi et Dr J.-C. Rielle. *Manager la santé dans l'entreprise* Ed. Carrefour Prévention, 3e édition, Genève 2003.
- P. Paoli et D. Merllié, *3ème enquête européenne sur les problèmes de santé d'origine professionnelle 2000 de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2001.
<http://www.fr.eurofound.ie/publications/files/EF0121FR.pdf>

Stress

- E. Conne-. Perréard, M-J. Glardon, J. Parrat, M. Usel, *Effets de conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques*, Conférence romande et tessinoises des offices cantonaux de protection des travailleurs, 2001.
- D. Fromaigeat, *Stress au travail*, OCIRT, Genève, mars 1998.
- C. Guillevic, *Psychologie du travail, Comprendre et analyser le comportement de l'homme au travail*, Nathan, 1999
- Hugo D'Hertefelt, *Le stress au travail*, « La mesure de la charge psychosociale sur le lieu de travail », Newsletter BTS, n°19-20, septembre 2002.
- L. Levi, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail*, Commission européenne, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Belgique, 2000.
http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2002/ke450236_1_fr.pdf
- D. Ramaciotti et J. Perriard, *Les coûts du stress en Suisse*, SECO, 2000.
- I. Vez sous la direction de A. Mottaz Baran intitulée *Satisfaction et intérêt au travail – Enquête auprès du personnel administratif et technique (PAT) de l'Université de Lausanne*, mars 2001.

- Bulletin d'information du bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité (BTS), n° spécial « Le stress au travail », 19-20, Bruxelles, septembre 2002.
Ou en Anglais : <http://www.etuc.org/tutb/uk/pdf/Newsletter-20.pdf>
- « Stress » : Liste de contrôle de la suva : SuvaPro : référence : 67010.f
www.suva.ch

Harcèlement sexuel

Information et règlement type à propos du harcèlement sexuel

- Véronique Ducret, « Pour une entreprise sans harcèlement sexuel. Un guide pratique », Georg Editeur, Genève, 2001

Liens utiles

- <http://www.vs.ch/Home2/Egalite/fr/pdf/HS.pdf>
- http://www.geneve.ch/ocirt/sante_securite_travail/
- <http://www.ssp-vpod.ch/ssp/pdf/tr06.pdf>
- <http://www.equality-office.ch/f>

Mesures de prévention (exemple)

- <http://help.epfl.ch/>

Information et règlement type à propos du harcèlement sexuel

- http://www.geneve.ch/ocirt/sante_securite_travail/
- <http://www.ssp-vpod.ch/ssp/pdf/tr06.pdf>
- <http://www.equality-office.ch/f>

Mobbing (ou harcèlement professionnel)

- Aubert Gabriel, Guinchard Jean-Marc et Piccot Marcel, *Droit du travail en pratique*, « Harcèlement au travail », Volume 22, Schultess 2002.
- Antonio Bustamante, *La fea costumbre del chivo espiatorio*, Espagne, 2004. <http://www.peritajemedicoforense.com/>
- Cash, hebdomadaire économique, Zürich, 18 juin 1999.
- Duncan Chappell et Vittorio Di Martino, *La violence au travail*, BIT Genève, 2000.
- Guide de la Conférence Romande et Tessinoise des Offices Cantonaux de Protection des Travailleurs : *Souffrance psychologique au travail, Guide dans les méandres du harcèlement psychologique*, 2001.
- Heinz Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*, Seuil, Paris, 1996.

Conflit

- *Raising awareness of "Psychological harassment at work". Protecting Workers' Health Series n°4. WHO. 2003.*

Etude en milieu académique

- I. Vez sous la direction de A. Mottaz Baran intitulée *Satisfaction et intérêt au travail – Enquête auprès du personnel administratif et technique (PAT) de l'Université de Lausanne*, mars 2001.

Liens utiles

Général

- http://agency.osha.eu.int/index_fr.htm
- <http://www.etuc.org>
- <http://www.geneve.ch/ocirt/>
- <http://www.grmhst.ch/pagesbase/liens.htm>
- <http://www.sante-securite.travail.gouv.fr/dossiers/risqpsy.asp>
- <http://www.suva.ch/fr/home.htm>
- <http://www.seco-admin.ch/>
- <http://www.promotiondelasante.ch/fr>
- <http://www.obsan.ch/themen/f/index.htm>
- <http://www.cchst.ca/>

Stress et charge mentale

- <http://www.stress-info.ch/>
- <http://www.etuc.org/tutb/uk/pdf/Newsletter-20.pdf>
- http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.pdf
- [Stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

Harcèlement psychologique (mobbing)

- <http://www.mobbing-zentrale.ch/>
- ftp://ftp.geneve.ch/deee/Ocirt/txt_mobbing.pdf
- http://www.doctissimo.fr/html/psychologie/stress_angoisse/sommaire_stress.htm

Droit et recommandation suisses

- <http://www.admin.ch>
- <http://www.seco-admin.ch>
- <http://www.suva.ch/fr/home.htm>

Harcèlement sexuel

Liens utiles

- <http://www.vs.ch/Home2/Egalite/fr/pdf/HS.pdf>
- http://www.geneve.ch/ocirt/sante_securite_travail/
- <http://www.ssp-vpod.ch/ssp/pdf/tr06.pdf>
- <http://www.equality-office.ch/f>

Mesures de prévention (exemple)

- <http://help.epfl.ch/>

Information et règlement type à propos du harcèlement sexuel

- http://www.geneve.ch/ocirt/sante_securite_travail/
- <http://www.ssp-vpod.ch/ssp/pdf/tr06.pdf>
- <http://www.equality-office.ch/f>

Inspectorats du travail

- <http://www.grmhst.ch/pagesbase/liens.htm>

Mesures de prévention (exemples)

- Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
<http://help.epfl.ch/>
- Service de santé du personnel de l'Etat de Genève
<http://www.geneve.ch/spe/welcome.html>