

Collection Le travail en débats

**Interroger les nouvelles formes de gestion  
des ressources humaines :  
dispositifs de personnalisation, acteurs et effet**

*Regard pluridisciplinaire*



**Valérie Ganem, Emmanuelle Lafuma, Constance Perrin-Joly**  
(sous la direction de)

**OCTARES**  
EDITIONS  
www.octares.com

## Témoignage : Rachel Saada, avocate

Entretien réalisé par Valérie Ganem et Emmanuelle Lafuma

**1. Vous êtes avocate, spécialisée en droit du travail auprès des salariés. Vous avez eu à traiter de nombreuses affaires concernant la santé des salariés. Pouvez-vous présenter en quelques mots votre parcours ?**

Je suis devenue avocate 1985, à l'âge de 23 ans. C'était une vocation depuis l'enfance et j'ai donc eu un parcours très direct sans pause ni chemin de traverse ! J'ai toujours voulu faire du droit du travail.

J'ai fondé mon cabinet en 1992 après avoir été pendant 7 ans la collaboratrice de Michel Henry qui m'a appris le métier, ce qui m'a permis de créer ma structure. Je ne viens pas d'un milieu où c'était naturel. Ma famille était très modeste, fraîchement arrivée en France, sans le patrimoine ni les codes pour une telle ascension sociale *a priori*.

D'emblée j'ai choisi de défendre les salariés et leurs institutions représentatives. Bien sûr pour des raisons personnelles liées à mon histoire et celle de mes parents, mais aussi par ce que j'ai compris assez vite que le droit avait un pouvoir de transformation de la société. L'évidence pour moi était d'y apporter mon concours. C'est donc à la fois un combat personnel et de société.

Au départ, je ne m'intéressais qu'au droit du travail puis, peu à peu à la fin des années 90, les questions de santé au travail ont commencé à affluer à mon cabinet mais ce n'est même pas comme ça que je nommais ce phénomène. Je ne comprenais pas ce qui se passait et pourquoi les gens étaient de plus en plus abîmés par leur travail. Une réflexion collective était nécessaire pour trouver les bonnes réponses et dire qu'on avait à faire à une question de droit et pas de médecine. J'ai fait ce travail au sein de mon syndicat professionnel, le Syndicat des Avocats de France mais aussi dans un groupe pluridisciplinaire composé de juristes, médecins, psychologues et inspecteurs du travail.

Ces questions de santé se trouvent de mon point de vue, à la lisière de l'individuel et du collectif, ainsi œuvrer pour la santé au travail c'est à la fois s'occuper des gens et travailler à la transformation de la société. C'est donc sur un plan personnel très gratifiant malgré les difficultés inhérentes à l'exercice.

**2. Dans votre pratique, avez-vous recours à d'autres disciplines ?  
Que vous ont-elles apporté ?**

J'ai été sensibilisée à la psychodynamique du travail grâce à un confrère, Paul Bouaziz, qui m'a introduite dans le groupe de travail interdisciplinaire évoqué plus haut. Avoir recours à cette discipline est très important pour le travail de l'avocat dans ce cas d'espèce car elle met en avant une façon de voir les choses communes à celle du droit du travail et que l'avocat peut aisément s'approprier. Il s'agit de saisir l'organisation du travail et d'interroger le travail.

En effet, en droit du travail on ne part pas du droit pour arriver aux faits mais des faits pour arriver au droit. On part donc du réel brut pour le qualifier ensuite juridiquement. C'est là qu'on découvre que psychodynamique du travail et droit du travail ont des points communs très forts qu'on peut ainsi mobiliser dans les contentieux de la santé mentale au travail.

**3. Au fil de votre parcours, avez-vous constaté que certaines situations étaient propices à générer des répercussions sur la santé des salariés ?**

Au début du développement de ces dossiers il me semblait que les difficultés naissaient à l'occasion d'un changement dans la vie de l'entreprise ou du salarié. À savoir pour l'entreprise un rachat, un changement de direction, l'introduction d'une nouvelle technologie, des suppressions de poste sans passer par un licenciement économique. Pour le salarié, une maternité, la prise d'un mandat électif ou encore un arrêt de travail mal venu.

Mais en réalité au fil des années j'ai constaté que peu importait la survenance d'un événement particulier car la transformation était à la fois permanente et insidieuse et existait pour elle-même de sorte que les conflits de valeurs se sont multipliés chez les salariés créant chez eux une véritable pathologie. Ce conflit éthique est particulièrement perceptible dans les activités de service et les activités de soin. Le salarié reçoit ainsi des injonctions qu'il estime en contradiction avec l'intérêt de la clientèle ou du patient et cela le met évidemment en danger sur un plan psychique.

**4. Le droit s'intéresse à la « surcharge de travail », certains arrêts y font explicitement référence (notamment en matière de forfait jours), vers quoi va se tourner un avocat pour chercher à établir cette « surcharge » ?**

La preuve est libre. On va s'intéresser aux horaires (avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, on a beaucoup de traces), rechercher des témoignages dans l'environnement familial et amical. Il peut y avoir des évidences (le cas d'une salariée en forfait jours qui travaillait 80 heures par semaine...) mais souvent, il faut retrouver, chercher à comprendre une histoire qui se déroule dans le temps, sur la durée. Souvent, lorsqu'un salarié atteint le *burn-out* il y a une rupture, quelque chose qui n'a rien à voir avec lui et qu'il va falloir mettre en lumière. Il peut s'agir d'une réorganisation du travail, d'une nouvelle répartition des tâches, d'un nouveau mode d'évaluation avec des interlocuteurs qui ne connaissent pas le contenu du travail. Il s'agit de reconstituer un récit, de trouver le point d'éclatement, de repérer un basculement. Au départ, bien sûr, la requête n'est pas identifiée ainsi, le salarié a pour seule requête « sortez-moi de là ! ». En face, le discours est souvent celui-ci : « le salarié est mal organisé, on lui a dit de ne pas travailler autant, il est perfectionniste, ne sait pas déléguer... ».

**5. Êtes-vous parfois saisie en amont, avant l'atteinte à la santé ?**

Oui, cela arrive. Il s'agit alors de salariés qui ont déjà connu un *burn-out*, et qui se sentent à nouveau exposés. Ils viennent chercher une stratégie juridique, de l'information. Il peut aussi s'agir d'une personne qui voit « tomber » ses collègues.

Les stratégies adoptées pour s'en sortir sans passer par un procès sont diverses : certains vont choisir de demander un temps partiel pour s'extraire et trouver des

respirations mais cela a des conséquences financières, d'autres vont accélérer un projet de maternité, espérant qu'à leur retour les choses auront changé mais aussi par ce que le besoin de vie s'exprime très fortement tandis que l'entreprise paraît mortifère. D'autres encore vont se lancer dans une formation, une validation des acquis de l'expérience et là encore vont chercher à s'absenter dans le cadre d'un congé individuel de formation.

Plus rares sont ceux qui décident de s'engager dans l'action syndicale et dans un mandat professionnel même si ce type de situation fait souvent naître une révolte et une prise de conscience absentes jusqu'alors.

Quand le salarié est jeune et qu'il s'agit de son premier emploi je lui conseille de quitter l'entreprise au plus vite et je l'aide à ne pas y laisser des plumes sur le plan des droits sociaux. C'est à mon avis préférable car les atteintes à la santé se produisent assez rapidement et sont longues à cicatrifier, il faut donc éviter que la première expérience professionnelle tourne au fiasco pour que cette mauvaise expérience ait le moins de répercussions possibles sur la vie professionnelle ultérieure.

**6. Au regard de ces situations, qu'est-ce qui vous paraît le plus pathogène dans les organisations actuelles ?**

L'envahissement des procédures et la standardisation des méthodes de travail. L'absence d'autonomie et donc l'absence de confiance. La confiance dans l'intelligence humaine a disparu. On ne fait plus confiance qu'au respect des procédures. La mise en concurrence a ruiné la confiance et la coopération entre collègues. Chacun devient un petit centre de profit. Il faut pouvoir contrôler tout le monde, savoir ce que tout le monde fait à l'instant T, que tout soit traçable. Il n'y a plus de place pour les organisations du travail fluctuantes et approximatives. Dès lors, les travailleurs ne peuvent plus inventer, ils passent leur temps à remplir des tableaux (le fameux *reporting*) pour justifier qu'ils ont fait leur travail correctement, dans le respect de ces procédures. Or, on sait que le strict respect des procédures empêche le travail de se faire. Ainsi, on demande aux salariés officiellement de respecter les processus standardisés et dans le même temps, d'être intelligents, autonomes, de prendre des initiatives (la fameuse proactivité !) et c'est ça qui fait des dégâts terribles car la demande est totalement contradictoire, un peu comme si on disait à un enfant : « fais-moi une belle peinture mais surtout ne salis rien autour de toi ni tes vêtements ». Dans ce cas il n'y a qu'une certitude, c'est qu'une partie de la consigne ne sera pas respectée : soit la peinture sera belle mais il y aura des tâches, soit il n'y aura pas de tâches mais la peinture sera inaboutie et décevante. Dans les deux cas son auteur n'est pas satisfait mais celui qui la reçoit non plus.

C'est donc un système qui produit de l'insatisfaction, de la frustration et qui par conséquent ne peut qu'avoir des conséquences néfastes sur la santé.

**7. L'expression « harcèlement managérial » paraît tombée dans le domaine public, pourtant toutes les déviances managériales ne caractérisent pas un harcèlement : dans quelle mesure la mise à nue d'une organisation pathogène conduit-elle à plaider le harcèlement managérial ?**

Plaider le harcèlement managérial devant un conseil de Prud'hommes reste difficile car l'idée que le harcèlement est le fait d'un individu demeure forte. Personnel-

lement je préfère le recours au concept de loyauté. Il existe un article, dans le Code civil, qui prescrit l'exécution loyale du contrat. En vertu de l'article 1134 du Code civil les contrats doivent être exécutés de bonne foi par les parties. Pendant longtemps, cet article était mobilisé par les employeurs pour justifier un licenciement par exemple. L'idée étant que le salarié était supposé faire le maximum pour donner satisfaction à son cocontractant. La référence à la loyauté était principalement présente dans les argumentations patronales.

Quand j'ai commencé à recevoir des salariés très démolis, à la fin des années 1990, nous avons décidé avec mes confrères du Syndicat des Avocats de France de mobiliser cet article pour les salariés : l'employeur est lui aussi tenu de faire le maximum pour son cocontractant. Il doit donner les moyens matériels et humains au salarié d'accomplir son travail.

Depuis les années 2000, le juge s'en saisit pour rappeler ses obligations à l'employeur par exemple lorsqu'il s'agit de dire que l'employeur doit adapter le salaire à l'évolution de son emploi.

J'ai participé au groupe de travail sur l'élaboration des dispositions relatives au harcèlement moral (2002), et le texte a intégré au Code du travail cette obligation de bonne foi, rappelant que le contrat de travail doit être exécuté de bonne foi de part et d'autre.

Dans le même temps est née l'obligation de sécurité, dite de résultat, au travers des décisions de la Cour de Cassation de février 2002 rendues à propos des contentieux de l'amiante. Cette obligation est fondée sur le contrat de travail et sur la transposition d'une directive européenne sous les articles L. 4121-1 et suivants du Code du travail. Pour faire simple on pourrait dire : « Je suis entré en bonne santé dans votre entreprise, aujourd'hui ma santé est dégradée du fait de mon travail, vous avez une obligation de sécurité, expliquez-vous ! ».

**8. Dans cette approche renouvelée de la santé au travail, l'employeur doit intégrer l'exigence de prévention à tous les niveaux de l'organisation (et non plus se contenter de respecter une réglementation) ; cependant, lorsque le salarié invoque la faute inexcusable de l'employeur, c'est à lui de rapporter la preuve du caractère inexcusable de la faute (c'est-à-dire que l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour en préserver le salarié). Lorsqu'une organisation du travail est en cause, comment rapporte-t-on la preuve de cette faute ? Quels sont les éléments qui peuvent aider dans l'établissement de cette faute ?**

Le document unique (DU) d'évaluation des risques professionnels constitue une pièce centrale. En effet, ce document a deux vertus : d'abord, il permet de mettre à jour des risques que l'on ne perçoit pas, en ce sens il développe la conscience du danger (risques liés à la charge de travail, au caractère transversal des missions, etc.), ensuite, il doit servir de guide aux actions de prévention. En ce sens, il permet de vérifier que l'employeur a pris les mesures nécessaires. En outre, le droit privilégie la prévention par les actions collectives par rapport aux actions individuelles (v. les articles L. 4121-1 et suivants C. trav.).

Mais d'autres documents peuvent être mobilisés ; le dossier de médecine du travail, les procès-verbaux du CHS-CT, les témoignages, ...

**9. Dans une tristement célèbre affaire Renault, vous avez obtenu une décision inédite devant le TASS<sup>1</sup>, qui a caractérisé la faute inexcusable de l'employeur suite au suicide d'un salarié sur son lieu de travail. Cette décision, confirmée par la suite<sup>2</sup>, présente pour indéniable mérite de ne pas imputer le suicide du salarié à une prétendue faiblesse psychologique (argument soutenu par Renault) mais aux conditions de travail qui étaient les siennes. Quelles ont été les lignes de force de votre argumentation ?**

En effet, il n'était pas question pour moi de plaider le harcèlement moral mais de pointer les dysfonctionnements dans l'organisation du travail et la surcharge excessive de travail – et de stress – qui en résultait pour le salarié. L'adoption du plan de relance « Renault contrat 2009 » qui prévoyait en substance le lancement de 26 véhicules en trois ans contraignait le salarié à travailler une douzaine d'heures par jour et à poursuivre son travail les soirs et le week-end. Pour mettre en cause l'organisation, j'ai défendu l'idée que le suicide d'Antonio était *la manifestation singulière d'un risque anormal encouru collectivement*. Si l'on veut illustrer le propos, on peut recourir à une illustration tirée de la prévention routière et c'est l'exemple que j'ai pris pour expliquer mon raisonnement inhabituel. Si tout le monde roule trop vite sur l'autoroute, on sait que tout le monde n'aura pas un accident mais on sait aussi qu'une proportion certaine va y laisser sa peau, d'autres survivront mais en mauvais état et la plupart rentreront chez eux sains et saufs.

On sait aussi que si on réduit la vitesse de tous, cette proportion certaine d'accidents diminue. C'est pourquoi j'ai soutenu qu'Antonio avait par son geste exprimé l'existence d'un risque que tous encouraient car la situation d'Antonio ne résultait pas de sa nature ou de son comportement mais d'une organisation quasi autiste du travail. Par conséquent, ce qui était susceptible de réduire le risque n'étant pas une prévention individuelle mais collective.

Les victimes de ces accidents sont comme des sentinelles en ce sens qu'ils voient le danger avant les autres et le leur désignent. Ce sont en général les salariés les plus investis, les plus efficaces mais aussi les plus solides bien souvent, ce qui dément absolument la thèse de la vulnérabilité ou encore des « problèmes personnels ». Comme sentinelles, ces salariés en « poste avancé » tombent avant les autres mais aussi pour les autres. Ils révèlent en réalité que l'organisation est malade et qu'ils ne sont que le symptôme de cette maladie.

Pour ce qui est de la caractérisation de la faute inexcusable, différents éléments permettaient de plaider le fait que la Société devait avoir conscience du risque (l'état de santé se dégradait et devenait notoirement préoccupant) et qu'elle n'a pas pris les mesures nécessaires pour prévenir ce risque. Par exemple, l'employeur avait toujours refusé d'intégrer les risques psychosociaux au document unique.

Depuis 2002, la jurisprudence amène les entreprises à prendre toutes les mesures de prévention comme établir le document unique, y intégrer les risques psychosociaux, évaluer la charge de travail, mesurer la durée du travail, etc. C'est ainsi que

1. Tribunal des affaires de sécurité sociale de Nanterre, 17 décembre 2009.

2. Cour d'appel de Versailles, 19 mai 2011, n°10/00954.

dans la lignée des « décisions Renault », une faute inexcusable a pu être caractérisée pour une pathologie cardiaque générée par le stress<sup>3</sup>.

Aujourd'hui cette obligation est menacée car la Cour de Cassation par une décision du 25 novembre 2015 semble adoucir l'exigence de prévention mais il est encore tôt pour comprendre la portée de cette décision.

**10. À vous entendre, il semblerait que l'existence au sein de l'entreprise d'un document unique de prévention qui prenne en compte les risques psychosociaux suffirait à la prémunir en cas de procès. Est-ce vraiment le cas ? En qualité de psychodynamicien du travail, nous savons que ces documents restent théoriques et ne sont pas une garantie que les mesures de préventions soient effectives dans la réalité car il existe toujours un écart entre le prescrit et le réel. Qu'en pensez-vous ?**

Si j'ai laissé supposer cela c'est une erreur, le document unique est une condition nécessaire mais non suffisante. Il est un préalable parce qu'il sert, au travers des discussions sur le travail, à prendre conscience des risques que l'on ne perçoit pas forcément *a priori* et, chemin faisant, à mettre en œuvre des mesures de prévention collectives.

Par exemple, chez Renault, les risques psychosociaux n'étaient pas intégrés au document unique, la direction le refusait, considérant qu'ils constituaient un fait inéluctable. Dans cette organisation matricielle où les salariés reçoivent du travail de différentes sources, il n'y avait donc pas de réflexion sur la juxtaposition des différentes missions issues de différentes directions et la surcharge de travail qui en résultait.

Dans les dossiers que je défends, je plaide que s'il n'y a pas de document unique, la direction ne peut pas plaider qu'elle n'avait pas conscience des risques car elle ne s'est pas donnée les moyens d'en prendre conscience par l'élaboration du document unique qui est un moyen d'accéder à cette prise de conscience.

L'existence d'un document unique permet d'apprécier concrètement les efforts de la direction pour prendre conscience des risques auxquels sont exposés ses salariés. Pour résumer, une direction ne peut pas se prévaloir de l'absence de prise de conscience d'un risque si elle n'a pas fait la démarche qui lui aurait permis d'en prendre conscience.

**11. S'il existe bien un document unique dans l'entreprise, quelles démarches faites-vous pour vérifier que les mesures indiquées sont réellement prises ?**

Je vérifie avec les élus quelles sont les mesures qui ont été réellement prises. Par exemple, dans une entreprise américaine, il y avait un document unique très complet assorti d'un plan de prévention mais les élus me disent qu'aucune mesure n'a été mise en œuvre dans les faits.

Dans ce cas, il faut partir de l'engagement (souvent formel) et vérifier comment il est décliné réellement auprès des travailleurs.

3. Cass. 2<sup>e</sup> civ., 8 novembre 2012, n<sup>o</sup> 11-23.855 (non publié).

**12. En psychopathologie on considère qu'il n'y a pas de prédictibilité de la santé mentale. Un patient peut aller mieux et rechuter sans que cela ait pu être prévu par celui qui le prend en charge. De ce fait, on pourrait considérer que toute tentative de prévention est vaine en termes de santé mentale. Qu'en pensez-vous ?**

Il ne faut pas confondre risque et réalisation du risque, on ne peut pas tout deviner, nous ne sommes pas des voyants en effet. La question est de ne pas exposer au risque pour éviter qu'il se réalise. On sait que lorsqu'il y a réalisation d'un risque c'est qu'il y avait eu au préalable une forte exposition au risque. Ce qu'on attend d'une entreprise c'est qu'elle limite l'exposition au risque, quel qu'il soit, c'est le sens des articles L. 4121 et suivants du Code de travail.