

Prévenir ensemble

Les risques d'atteinte psychologique au travail

Editorial

Outils

- Présentation de la « Démarche d'enquête paritaire du CHSCT concernant les suicides ou les tentatives de suicide » de l'INRS
- Présentation de l'outil INRS « Faire le point », l'intégration des RPS au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

Dossier CHSCT

- Le CHSCT : à la recherche d'un épicentre pour l'amélioration des conditions de travail
- Le CHSCT réinterrogé à l'occasion de l'émergence des RPS
- CHSCT : l'expertise au travail

Entreprises

- La prévention des risques psychosociaux : l'expérience de la recherche-action menée par la Cgt Renault
- Présentation du Rapport Kaspar – La Poste
- L'humiliation au coeur du suicide d'un guichetier de La Poste

RPS et changements

- La parole d'un inspecteur du travail sur les effets sur la santé des restructurations
- Les restructurations d'entreprise confrontées au droit à la santé
- Journée d'étude de l'IRT « Réorganisation des entreprises et santé des salariés » - Compte-rendu de la table ronde n°1 : « La conduite des réorganisations : enjeux et problèmes »

Actualités

- Présentation de la réforme de la médecine du travail

Revue

- Recueil des articles traitant du harcèlement moral depuis le 1^{er} numéro des *Cahiers des rps / fps*

Les cahiers des rps

Le Vérone
ZI Jeanne d'Arc
27 bd Charles Moretti
13014 Marseille

Tél. : 04 91 62 74 09
Fax : 04 91 62 72 45
Email : accueil@cateis.fr

Publication biannuelle

Directeur de la publication
Franck Martini

COMITE EDITORIAL
Muriel Gautier
Marc Souville
Sandrine Mocaer
Marie-Hélène Cervantes

CORRECTIONS
Valérie Aiguespares

MAQUETTE
Hania Djebbar

EDITEUR
CATEIS

www.cateis.fr
EURL au capital de 24 000 euros
Siège social : Le Vérone
ZI Jeanne d'Arc
27 bd Charles Moretti
13014 Marseille
RCS Marseille B 419 867 551

Agréé expert CHSCT
Habilitation IPRP

FINANCEUR
DIRECCTE PACA
23/25, rue Borde
13285 Marseille Cedex 08
04 86 67 33 96

IMPRIMEUR
SPI

Dépôt légal : février 2005
ISSN : 1772-7642

www.sante.securite-paca.org

Sommaire

N°20
Novembre 2012

4 Editorial

Outils

- 6** • Présentation de la « Démarche d'enquête paritaire du CHSCT concernant les suicides ou les tentatives de suicide » de l'INRS
- 7** • Présentation de l'outil INRS « Faire le point », l'intégration des RPS au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

Dossier CHSCT

- 9** • Le CHSCT : à la recherche d'un épicode pour l'amélioration des conditions de travail
- 13** • Le CHSCT réinterrogé à l'occasion de l'émergence des RPS
- 14** • CHSCT : l'expertise au travail

Entreprises

- 18** • La prévention des risques psychosociaux : l'expérience de la recherche-action menée par la Cgt Renault
- 21** • Présentation du Rapport Kaspar – La Poste
- 26** • L'humiliation au coeur du suicide d'un guichetier de La Poste

RPS et changements

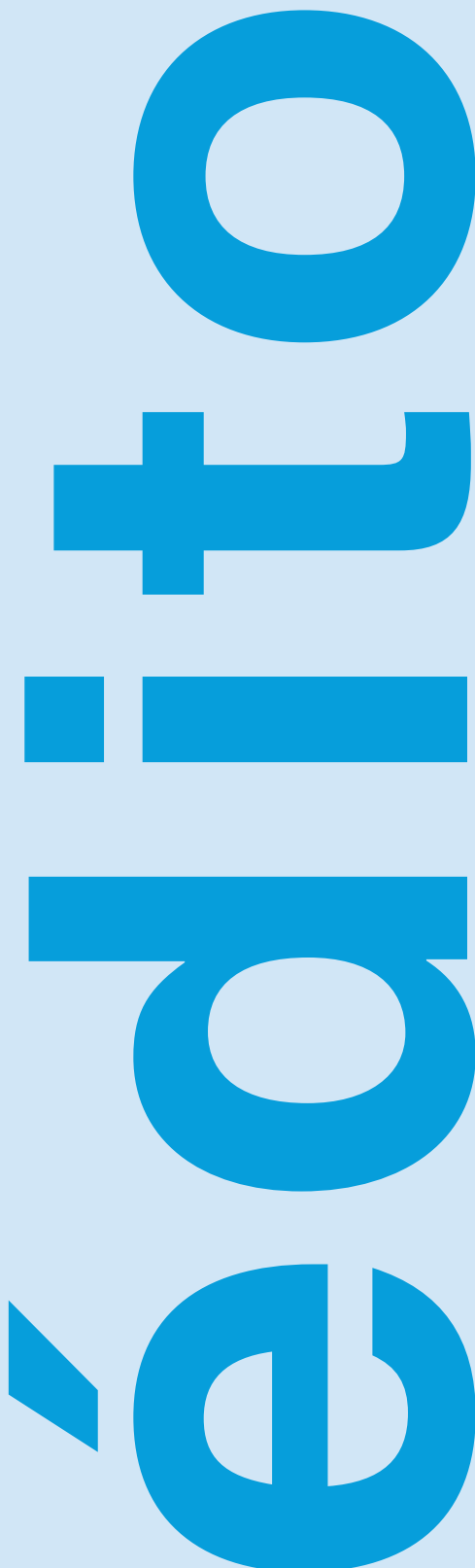
- 28** • La parole d'un inspecteur du travail sur les effets sur la santé des restructurations
- 32** • Les restructurations d'entreprise confrontées au droit à la santé
- 36** • Journée d'étude de l'IRT « Réorganisation des entreprises et santé des salariés » - Compte-rendu de la table ronde n°1 : « La conduite des réorganisations : enjeux et problèmes »

Actualités

- 38** • Présentation de la réforme de la médecine du travail

Revue

- 41** • Recueil des articles traitant du harcèlement moral depuis le 1^{er} numéro des *Cahiers des rps / fps*



Ce numéro de la revue comprend un large tour d'horizon de l'actualité et des thématiques majeures qui émergent aujourd'hui dans le domaine. Nous allons y revenir en essayant d'en souligner les éléments les plus saillants. Force est de constater que la question du changement et des restructurations prend une place de plus en plus importante dans les débats actuels.

Bien entendu cela est dû pour partie à la crise, avec son cortège de licenciements et de difficultés économiques. Mais là n'est pas la seule raison. Les préventeurs sont de plus en plus attentifs à l'impact des changements sur la santé des salariés.

Alors qu'il y a encore quelques temps on se focalisait quasi exclusivement sur l'impact des suppressions de poste pour les salariés qui en étaient victimes, le spectre est en train de s'élargir : d'une part en considérant les salariés qui, au sein des entreprises vivent des évolutions de plus en plus rapides, d'autre part en prenant en compte de manière plus large la question des changements, qui ne se réduit pas à celle des situations de fusion / absorption ou aux restructurations. Les changements plus « quotidiens », qui n'ont pas forcément une grande visibilité médiatique mais qui, pour autant, contribuent à façonner les conditions de travail réelles au sein des entreprises sont mieux appréhendés. C'est ce que souligne J.L Vayssières (« CHSCT : l'expertise au travail ») « *On peut relever ainsi des logiques multiples, sous pression organisationnelle et relationnelle : une logique de productivité qui s'appuie sur la réduction d'effectif et s'illustre par l'élévation du ratio CA/salarié ; une logique de densification du travail qui accroît le temps de présence au poste de travail et donc les risques liés ; une logique d'intensification du travail qui réfère à un accroissement du rythme de travail et la recherche de flexibilité et de polyvalence. La conjonction de l'ensemble de ces phénomènes est pathogène et produit de la souffrance physique et psychique.* ».

Cette thématique était d'ailleurs l'objet de la manifestation organisée par l'IRT le 12 septembre dernier à Aix-en-Provence et à laquelle nous consacrons une large place. Nous pouvons faire nôtre la remarque formulée par L. Pina (« La parole d'un inspecteur du travail sur les effets sur la santé des restructurations ») qui est intervenu lors de cette journée : « *un constat domine : la santé au travail demeure le parent pauvre de la réflexion lorsque les réorganisations et/ou les restructurations sont à l'ordre du jour. Ce qui apparaît paradoxal dans la mesure où l'on peut mesurer au quotidien l'effet sur la santé, sensiblement négatif, des réorganisations, qu'elles qu'en soient la nature (PSE ou autre) ou l'ampleur* ». Il poursuit son texte en pointant que les arguments relatifs à la concurrence et à l'exigence de compétitivité sont généralement avancés pour contourner la problématique santé, et en particulier celle relative à la prévention des risques psychosociaux. Or cela renvoie à la fois à une difficulté d'action des CHSCT sur la question et à la difficulté des directions à maîtriser cette dimension qui, pour des raisons stratégiques, culturelles et méthodologiques, n'est pas saisie à la hauteur de ses enjeux. Par ailleurs il est également évident, ce que pointe l'auteur, que le management local a un rôle important à jouer (et selon son action les effets du changement ne sont pas les mêmes). L'action locale est donc un élément à intégrer à l'analyse. Néanmoins, les évolutions d'organisation ont eu tendance jusqu'à aujourd'hui à réduire les postes fonctionnels et en particulier ceux des RH de proximité. Il est important de garder à l'esprit que la prise en compte des conditions de travail et de la santé au travail est

liée, au moins partiellement, à l'existence même de ce type de fonctions. On a là un paramètre jouant en faveur d'un effet plus direct et parfois plus brutal des évolutions.

Il est paradoxal de dresser ces constats alors même que la réglementation a évolué fortement en faveur de la prise en compte de la santé au travail. L'obligation de résultat de l'employeur est notoirement un élément structurant dans cette réglementation. Comme le rappelle J.F. Paulin (« Les restructurations d'entreprise confrontées au droit à la santé ») : « *L'employeur reste pleinement responsable lorsque l'atteinte à la santé est constatée qu'il ait cru, à tort ou à raison, mettre en oeuvre tous les moyens nécessaires, indépendamment d'ailleurs de tout préjudice causé à la personne* ». Ce fait juridique a bien entendu un certain nombre de conséquences, que nous n'allons pas exposer ici. Mais, pour poursuivre avec l'auteur il s'ensuit que « *L'évaluation des risques en amont de la restructuration et l'analyse de l'activité concrète des travailleurs devraient s'inscrire dans la durée, dans un débat permanent sur les conditions de travail* ». Or, pouvons-nous considérer que ce soit la pratique la plus répandue ? Les observateurs ne pourront que répondre par la négative. L'urgence et la mise en invisibilité du travail sont des traits quasi constants des transformations des entreprises. Cela à la fois pour des raisons de logique productive mais aussi des raisons plus systémiques, relevant des modes de fonctionnement des organisations. Or, toute démarche positive est liée à la capacité de l'ensemble des acteurs à prendre part au débat, à infléchir collectivement les actions menées. De ce fait le rôle du CHSCT s'avère crucial. En cette année du trentième anniversaire de l'instance, on voit que son rôle a pris une ampleur nouvelle et qu'il est au coeur des questions les plus conséquentes. C'est à travers son rôle bien compris que le CHSCT peut être un acteur incontournable dans le cas des changements.

Notons, de manière complémentaire, que l'effet des changements ne concerne pas que la question de la santé des salariés mais plus largement le rapport au travail et leur engagement.

L'institut de l'Entreprise dans le cadre de sa réflexion sur les « métamorphoses du travail » a publié un rapport sur le lien entre performance des entreprises et engagement des salariés.

L'absentéisme, les départs inopinés, la baisse d'efficacité ou encore la négligence à l'égard des clients représentent des coûts cachés extrêmement importants. Deux axes sont proposés : réconcilier les intérêts individuels et les intérêts collectifs d'une part et promouvoir un dialogue social constructif et garantir un climat de confiance d'autre part. On le voit, la gestion des relations sociales est un

paramètre évident et majeur si l'on veut maintenir un rapport positif au travail. Approfondir les modes d'actions du CHSCT, diffuser au plus large les méthodes permettant son action efficace sont évidemment dans cette visée essentiels.

C'est, dans la durée, le gage d'une amélioration du dialogue social et *in fine* de la prise en compte des conditions de travail et de la santé des travailleurs comme point inévitable dans toute problématique de changement, et au-delà, dans le fonctionnement habituel des entreprises. D'ailleurs cette importance du dialogue social est souvent imposée, malheureusement, par les événements tragiques. Ainsi l'exemple de La Poste est frappant à cet égard (on trouvera dans le numéro une présentation du rapport de la Commission Kaspar).

Soulignons la production de l'INRS (« Démarche d'enquête paritaire du CHSCT concernant les suicides ou les tentatives de suicide ») qui permet de définir précisément dans le cas d'un suicide ou d'une tentative de suicide le rôle et le cadre d'action de la commission d'enquête, de préciser la méthodologie à mettre en oeuvre dans l'analyse et d'en affirmer la déontologie.

Le travail d'enquête, dans ces circonstances, est une lourde responsabilité des élus du CHSCT. Il est évident qu'ils ne peuvent l'assumer qu'en étant guidés au mieux du point de vue de la méthode. L'outil proposé constituera ainsi une référence notable. Elle ne substituera pourtant pas à un appui plus direct par des préventeurs externes au premier rang desquels les ingénieurs conseils de la CARSAT.

Sans vouloir généraliser hâtivement on peut tout de même remarquer que les situations les plus aiguës de souffrance au travail ont très souvent trait à une impossibilité de, non seulement mettre en mots les contraintes de l'activité mais, au-delà, de mettre en débat les contradictions dont l'organisation est porteuse. J. Lusson le pointe dans son texte (« La prévention des risques psychosociaux : expérience de recherche-action menée par la Cgt Renault ») : « *les tensions psychiques des travailleurs résultent de l'intériorisation de débats qui n'ont pas eu lieu sur les contradictions rencontrées quotidiennement pour faire bien son travail malgré et parfois contre l'organisation*. ». Il y a là un élément fondateur dans toute dynamique de prévention qui prétend à remettre le travail au centre : être capable de créer des échanges et des délibérations sur les contradictions qui traversent le travail. Sinon, inmanquablement, elles produiront des dégâts psychologiques.

Note de synthèse : « Démarche d'enquête paritaire du CHSCT concernant les suicides ou les tentatives de suicide » - Document INRS

Cette note a pour objet d'indiquer les grandes lignes du document. Il est évident qu'elle ne peut se substituer à sa lecture et constitue, au contraire, une invitation à en prendre connaissance.

Cet outil va être d'une très grande utilité pour les CHSCT concernés par un événement dramatique. Il donne le cadre réglementaire et méthodologique à la réalisation d'une enquête paritaire menée par le CHSCT suite à un suicide ou une tentative de suicide conduite dans le cadre légal de la Délégation d'Enquête (DE). En choisissant de recourir à une Délégation d'Enquête, le CHSCT prend directement en charge la question du suicide au travers de la recherche des facteurs liés au travail. Son analyse approfondie permet de débattre de la place du travail dans la survenue du suicide afin de prendre les mesures nécessaires pour qu'un tel événement ne se reproduise pas.

Rôle, mission et fonctionnement de la Délégation d'Enquête

L'enquête aura vocation à recueillir des faits sur l'accident, d'en rechercher les causes professionnelles ou liées au travail et de proposer des mesures de prévention. La Délégation a pour mission de mettre au jour les éventuels facteurs professionnels intervenant dans le geste du salarié afin de proposer des mesures de prévention.

La Délégation ne statue pas sur l'« imputabilité » du suicide au travail. Cependant le rapport rédigé par la Délégation d'Enquête peut constituer un élément important permettant à l'échelon administratif de décider de l'imputabilité ou non du suicide « au travail » ou « au service ».

La Délégation est composée de membres représentants de la Direction et de membres représentants du personnel au CHSCT.

Le médecin du travail, l'infirmier(ère) du travail et l'assistante sociale peuvent en faire partie. La DE devra se faire aider par un intervenant extérieur, notamment un ingénieur conseil ou un contrôleur de sécurité de la CARSAT. Il garantit par sa présence la qualité du dialogue social au sein de la DE.

Cette Délégation doit avoir l'autorité et les moyens pour pouvoir fonctionner de façon autonome. Elle garantit la confidentialité des informations dont elle a connaissance. Elle communique auprès du CHSCT et du personnel sur son rôle et l'avancée des travaux. Elle informe la personne qui a tenté à sa vie et les ayants droit qu'elle va conduire une enquête au sein de l'entreprise.

Dans cette démarche, la tentative de suicide est abordée au même titre que le suicide. Dans le cas de cette dernière, la difficulté réside dans la place que peut (doit) prendre la personne victime dans l'enquête, et qui dépend notamment de son état de santé, de sa capacité et de sa volonté à s'exprimer sur les raisons de son acte.

Les principes de base de la Délégation d'Enquête

La démarche proposée s'appuie sur 10 principes de base indissociables :

- L'enquête appréhende le suicide ou la tentative de suicide comme un événement pluricausal, à l'instar des accidents du travail.
- L'enquête est centrée exclusivement sur l'analyse du travail, de son organisation et des contraintes professionnelles de la victime.
- L'enquête repose sur la mise en évidence de « faits », d'éléments objectifs et non sur des interprétations ou des jugements de valeur.
- L'enquête ne prendra pas en considération, ni n'exploitera des informations et données relevant de la vie privée et familiale du salarié.
- L'enquête ne s'inscrit pas dans une approche juridique de recherche de responsabilité.
- La DE n'est pas habilitée à statuer sur l'imputabilité du suicide.
- La DE rend compte de son travail devant le CHSCT qui en débat, décide des suites à donner et vote l'ensemble du rapport d'enquête. Le CHSCT doit décider également des modalités et des conditions de diffusion du rapport (ou des parties du rapport) aux membres du personnel.
- Les membres de la DE sont astreints à un devoir de confidentialité sur l'ensemble des données collectées.
- Les salariés appelés à s'exprimer devant la DE le font sur la base du volontariat.

Méthode de réalisation de l'enquête

Le document propose une méthode détaillée et approfondie de réalisation de l'enquête. Celle-ci repose sur les points suivants :

- le recueil d'informations et l'identification des personnes à interviewer
- l'élaboration du guide d'entretiens et la réalisation des entretiens
- le classement des facteurs recueillis par facteurs de risque - l'analyse et la synthèse du contenu des entretiens et des documents recueillis
- la hiérarchisation des facteurs de risques professionnels
- la proposition de mesures de prévention
- la présentation du rapport en CHSCT

Il paraît évident que l'appui d'un intervenant extérieur s'avère nécessaire du point de vue méthodologique. Cela pour permettre un déroulement optimal du processus d'enquête et pour garantir la pleine appropriation par les membres de la Délégation de l'ensemble des exigences de la méthode.

Présentation de l'outil INRS « Faire le point », l'intégration des RPS au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

Les risques psychosociaux peuvent être difficiles à appréhender. Ils n'en demeurent pas moins des risques professionnels à part entière, pouvant avoir un véritable impact sur la santé des salariés.

L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) a développé un outil destiné aux entreprises de moins de 50 salariés pour les aider à « faire le point » sur la présence ou non de RPS au sein de leur entreprise.

Cet outil a été créé dans le cadre d'un groupe de travail rassemblant les organismes de prévention, mis en place et animé par le Ministère chargé du travail : INRS, ANACT, ARACT Poitou-Charentes, CARSAT Languedoc-Roussillon, CARSAT Sud-Est, CCMSA (Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole), CISME, CNAMTS, DIRECCTE Ile-de-France.

Ce groupe de travail a élaboré un ensemble de contenus visant à aider les petites entreprises à mieux comprendre et évaluer les RPS. Tous ces contenus constituent de nouvelles pages « petites entreprises » pour la rubrique RPS du site www.travailler-mieux.gouv.fr.

L'outil « Faire le point » doit permettre d'identifier les facteurs de RPS pour les intégrer au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels comme l'impose la réglementation.

Son utilisation implique une participation des salariés afin qu'ils parlent du contenu de leur activité, de leur métier et du terrain. Cet outil doit être utilisé dans le cadre d'un dialogue et d'une participation des salariés et/ou de leurs représentants. Il est important de considérer ce moment d'échanges comme une contribution à la prévention des RPS et par conséquent de veiller à lui consacrer le temps nécessaire.

En outre, cet outil fournit des indications et des pistes pour faciliter l'élaboration d'un plan d'action.

Modalités d'utilisation

L'outil se compose de 41 items élaborés sur la base de 8 catégories, dont 6 correspondent aux familles de facteurs de risque définies dans le rapport du Collège d'experts animé par M. Gollac¹.

1. Impact des risques psychosociaux sur l'entreprise et les salariés
2. Intensité du temps de travail
3. Exigences émotionnelles
4. Autonomie
5. Rapports sociaux au travail
6. Sens du travail
7. Insécurité de la situation de travail
8. Contexte de prévention dans l'entreprise

A l'issue des réponses, un tableau récapitulatif des résultats apparaît, affichant un niveau indicatif d'intensité du risque de chacune des 8 catégories : faible, modéré ou élevé.

Ensuite, l'outil propose une note de synthèse comprenant les points de vigilances sur lesquels l'entreprise doit se pencher, sur la base des réponses aux 41 questions.

Des pistes d'actions pour chacune des 8 catégories sont également proposées.

Par exemple pour la catégorie « intensité du temps de travail », les points de vigilance peuvent concerner l'excès de travail, ou encore la conciliation vie privé / vie professionnelle. Des exemples d'actions sont proposés par l'outil :

- Laisser des marges de manoeuvre aux salariés dans la manière d'atteindre leurs objectifs (choix des façons de faire, des outils, de l'ordre des tâches...);
- En cas d'augmentation de la charge de travail, déterminer si elle est ponctuelle ou récurrente ; s'assurer que chaque salarié a une vision claire des priorités ; s'assurer que les salariés ont les moyens de traiter la surcharge ; répartir la charge dans le temps ou entre les salariés ; anticiper les pics d'activité et adapter les ressources ;
- Etc.

Cet outil présente l'avantage de permettre aux PME et TPE d'intégrer les RPS à leur DUERP. Il est ainsi un premier pas vers la prévention de ces risques auprès de ce type d'entreprises. Toutefois, les premiers retours d'expériences confirment que l'outil, interprofessionnel, ne permet pas d'aborder des spécificités par secteur. L'INRS envisage la possibilité de déclinaisons sectorielles de l'outil.

L'outil est téléchargeable sur le site de l'INRS www.inrs.fr et sur le site www.travaillermieux.gouv.fr.

Pour aller plus loin :

. Rubrique petites entreprises :

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Petites-entreprises.html>

. Outil « Faire le point » :

<http://inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/outils.html?refINRS=outil37>

Les accidents du travail en hausse en 2011

La Sécurité sociale a publié ses chiffres-clés 2011. Elle fait état de 680 000 accidents du travail contre 660 000 en 2010 et de 55 000 maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail en 2011 contre 50 000 l'année précédente pour la branche AT/MP du régime général.

Source : www.actuel-hse.fr

¹ Gollac M. et Coll., 2011, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande de Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, constitué par l'INSEE et coordonné par Michel Gollac, www.collegerisquespsychosociaux-travail.fr



Aider les petites entreprises à évaluer les risques psychosociaux

Une nouvelle rubrique [*Petites entreprises*] du site [*www.travailler-mieux.gouv.fr*] propose aux petites entreprises des outils pour les aider à mieux appréhender les risques psychosociaux (RPS). Ce travail est le fruit d'une collaboration menée par un groupe de travail mis en place et animé par le Ministère chargé du travail (Direction Générale du Travail) et rassemblant les principaux organismes de prévention. Les RPS (stress, harcèlement, violence...) peuvent être difficiles à appréhender. Il n'en demeure pas moins des risques professionnels à part entière. Ils peuvent avoir un véritable impact sur la santé des salariés et entraîner un niveau d'absentéisme élevé, des départs volontaires, des problèmes de productivité... De nombreuses études ont pu montrer les liens entre le stress au travail et certaines pathologies comme les troubles musculo-squelettiques, les maladies cardiovasculaires ou les dépressions. Au-delà des conséquences humaines, le coût économique des RPS est important, notamment en termes de journée de travail perdues et de remplacement de salariés, ces risques peuvent également affecter les collectifs de travail (désorganisation de l'activité, ambiance dégradée, conflits).

Afin d'apporter une aide et des réponses aux entreprises de moins de 50 salariés, la DGT a mis en place un groupe de travail regroupant les organismes de prévention qui a débouché sur une nouvelle rubrique sur le site. Celle-ci propose des repères et des outils méthodologiques sur les RPS, dans l'optique de leur intégration dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, comme l'impose la réglementation.

Cette rubrique est divisée en trois parties : pourquoi suis-je concerné ? Comment faire ? Qui peut m'aider ?

- La partie « **Pourquoi suis-je concerné ?** » répond aux questions les plus couramment posées (le stress, les RPS pourquoi s'en préoccuper ? Quelle est mon obligation légale ?...)
- La partie « **Comment faire ?** » propose une démarche en s'appuyant sur deux outils adaptés aux entreprises de moins de 50 salariés. Ces outils sont à utiliser dans le cadre d'un dialogue et d'une participation des salariés ou de leurs représentants, invités à s'exprimer sur leur activité, leur métier et leur expérience de terrain.
L'outil « **Faire le point** », développé par l'INRS, permet aux entreprises de s'interroger sur la présence ou non de RPS en répondant à une quarantaine de questions. Il fournit des clés de compréhension et des pistes d'action pour les prévenir.
En fonction des résultats obtenus avec cet outil « **Faire le point** » et notamment pour les entreprises n'ayant pas obtenu de consensus, une démarche complémentaire est proposée avec l'outil « **Analyse des situations-problèmes** ». Issue d'une méthodologie ANACT, il propose aux entreprises de partir d'une situation réelle pour identifier les causes et les conséquences de problèmes et ainsi trouver dans l'organisation de l'entreprise les clés d'amélioration.
- La partie « **Qui peut m'aider ?** » donne la liste des principaux organismes pouvant informer, conseiller ou accompagner les petites entreprises dans leur démarche de prévention des RPS.

Source : www.travailler-mieux.gouv.fr



ARAVIS

RPS. L'accompagnement d'expérience (2009-2012)

Publication : 2012

Thème : santé au travail

Ce document sur les « Risques psychosociaux (RPS) et l'accompagnement des groupes de prévention » dessine les enjeux d'une démarche pluri-acteurs et identifie des points de repères pour engager une démarche de prévention des risques psychosociaux. Les auteurs se sont basés sur l'expérience d'une dizaine d'accompagnements de groupes de prévention internes aux entreprises dans des secteurs d'activité variés.

Édité par Aravis, ce document s'adresse aux consultants et intervenants en entreprises dans le champ de la santé au travail. Il intéressera également tous les acteurs de la prévention dans l'entreprise : services RH, services prévention, médecins du travail, membres du CHSCT...

Source : www.aravis.aract.fr

Le CHSCT : à la recherche d'un épice pour l'amélioration des conditions de travail

Lorsque le 1^{er} août 1947 la création des CHS est décidée en remplacement des comités de sécurité, le ministère du Travail de l'époque n'hésite pas un instant : la sécurité est un enjeu social de l'entreprise. Elle doit tour à tour pouvoir être discutée, débattue et d'une certaine façon mise aussi sous contrôle. A l'époque, en pleine épidémie de tuberculose, la préoccupation de l'hygiène primait ; les tragédies minières hantaient encore les mémoires, et justifiaient pleinement le droit de regard des salariés sur la sécurité. On se souviendra néanmoins combien les débats initiaux furent âpres pour ne pas dire plus ! La conclusion d'une participation des salariés, si elle s'inscrivait dans le cours d'une histoire, pour bon nombre d'entreprises pourtant assujetties, n'allait pas de soi.¹

L'idée faisait son chemin et au fil des années le CHS prenait de la maturité et s'imposait comme une instance représentative singulière. En 1973 par exemple le Régime Agricole s'alignait sur cette création et à son tour, dotait de cette instance les entreprises du secteur. Le secteur du Bâtiment et les Travaux Publics qui, sous couvert de disposer d'un organisme de prévention, avait échappé à cette instance, finissait par la mettre en place tout comme les Fonctions Publiques. L'Etat toujours réticent à s'appliquer ses propres décisions, rejoignait ainsi cette belle idée participative même si, pour ses différents secteurs, quelques écarts à la norme étaient observés.

Le progrès se mesure par les jalons qu'il dépose au cours du temps. Si 1947 est le premier jalon, incontestablement 1982 en est le second. La transformation des CHS en CHSCT est une évolution ; les plus audacieux diront même une révolution. L'amélioration des conditions de travail dans un environnement politique favorable à cette thèse, est dans l'air du temps, pratiquement 10 ans après la création de l'Agence Nationale dédiée à cette question. L'Etat s'y est engagé à travers une série de lois, telle que la 5^{ème} semaine de congés payés, les 39 heures, la retraite à 60 ans. Il insuffle un vent sur cette question qu'il veut sanctuariser et pérenniser dans l'entreprise grâce aux lois Auroux. Il élargit la compétence des CHS au champ des conditions de travail, jusqu'alors trop sous-estimé au sein d'une commission spécialisée du Comité d'Entreprise. Le virage est pris. C'était il y a 30 ans.

L'ANACT a décidé de chercher à comprendre comment les CHSCT travaillent aujourd'hui. Avec l'appui d'un laboratoire de recherche de l'université de Bordeaux, elle a réalisé une étude auprès d'une trentaine d'instances choisies selon la taille et les secteurs des entreprises. Dans une première partie nous expliquerons les éléments ayant trait à ces travaux : hypothèses, méthodologie, interrogations. Dans une deuxième partie nous reviendrons sur les enseignements à tirer de cette étude, enfin dans une troisième partie nous formulerons des propositions destinées aux partenaires sociaux et aux pouvoirs publics pour accroître, selon nous, l'efficacité des CHSCT.

Du fonctionnement au travail du CHSCT

Les CHSCT ont été installés sur la base d'une tension fondatrice. D'un côté il s'agit d'un lieu où les représentants du personnel portent la parole des salariés, défendent leurs points de vue, affichent des demandes ou des revendications vis-à-vis des conditions de travail au sens large ; de l'autre, d'un espace au sein duquel des problématiques organisationnelles sont examinées, des analyses produites, des projets d'actions envisagés, des compromis élaborés. Bref, un espace de concertation et de coopération.

Comment les CHSCT font-ils face à cette tension fondatrice ? Comment évoluent-ils dans ce cadre par construction complexe ? Quels processus sont à l'oeuvre et finalement quels résultats obtiennent-ils suite à leur action ? Pour tenter de répondre à ces questions, les CHSCT ont été minutieusement examinés sous les deux angles : le fond et la forme.

Pour ce qui est du fond, l'objectif a été de se décaler de la notion de fonctionnement du CHSCT au profit de la notion du travail du CHSCT. Lorsque l'instance est évoquée dans les débats, la référence première a toujours trait au fonctionnement du CHSCT. Ce choix d'une terminologie empruntée à la mécanique plus qu'au social est en soi révélatrice d'une réalité complexe : le CHSCT est un lieu d'assemblage de « pièces disparates » dont on espère (par magie ?) qu'elles puissent « fonctionner » entre elles. Si le terme de fonctionnement est si prisé on peut facilement en déduire que la combinaison de toute cette machinerie n'est pas gagnée d'avance ! En ne choisissant pas cet aspect fonctionnel nous évitons le piège d'un traitement à la loupe de chacune des pièces de la machinerie pour voir dans le jeu de la dynamique si certaines sont plus solides ou plus fragiles que d'autres. Volontairement le regard s'est donc déplacé du fonctionnement vers le travail produit et réalisé par le CHSCT. Cette instance travaille. Depuis 30 ans que les CHSCT existent sous la forme qu'on leur connaît aujourd'hui, les CHSCT ont gagné en notoriété. Ils sont bien implantés et reconnus. Reste à savoir ce qu'ils produisent réellement et au-delà, selon quelle alchimie processuelle ce travail est accompli.

L'idée du travail du CHSCT n'a de sens que si le CHSCT est pris comme une entité à part entière. C'est le second angle, celui de la forme, qui a été retenu pour cette investigation. Là encore le CHSCT est plutôt décrit comme une mosaïque de trois familles qui le composent : les représentants du personnel, l'employeur (la Direction), et les membres de droit. Les enjeux portés par chacun sont si puissants qu'ils poussent à des présentations séparées par familles, actant de fait une division au sein de l'instance. Cependant si l'on envisage le CHSCT comme une entité réalisatrice d'un travail et donc productrice d'une valeur sociale, il y a lieu de le considérer comme un tout. En son sein se développent des controverses, des négociations voire des conflits ou des votes divergents mais avec un souci de régulation porté par chaque

¹ *Revue française du travail*, n°3-4 mars avril 1949, cité p 107 par Viet et Ruffat in *Le choix de la prévention*, Eds Economica, 1999, Paris

famille pour parvenir à la production de cette valeur ajoutée sociale. Dit autrement, malgré les enjeux divergents de ses familles d'acteurs, le CHSCT agit aussi et principalement dans l'unité. Le juridique a depuis longtemps anticipé cette vision de l'entité, en lui octroyant la personnalité morale et la possibilité d'ester en justice. Cette reconnaissance juridique transposée se déploie dans son activité régulière presque routinière. C'est cette activité qui est intéressante à comprendre.

L'investigation a été conduite auprès d'une trentaine de CHSCT de différents secteurs avec des grandes et moins grandes entreprises représentant également des secteurs diversifiés. Le dispositif mis en place pour construire cette étude a mobilisé un groupe de travail composé d'une équipe de chercheurs et de chargés de mission du réseau ANACT. Les chercheurs ont eu en charge d'encadrer la globalité de l'action : production d'un référentiel commun aux intervenants du réseau ANACT pour réaliser la monographie de chaque CHSCT, élaboration des diverses méthodologies à mettre en oeuvre selon les configurations d'investigation décidées par le groupe de travail, analyse et capitalisation de l'ensemble des monographies. Pour chacun des CHSCT ont eu lieu de nombreux entretiens de présidents, secrétaires, membres, médecins du travail, salariés, inspecteurs du travail ou conseillers de prévention des 3 caisses de sécurité sociale. Les PV sur plusieurs années ont été lus et analysés ainsi que les autres traces éventuellement produites par l'instance ; dans un certain nombre de cas des observations du travail du CHSCT ont pu être menées (réunions plénières, réunions préparatoires, visites de sites, enquêtes accidents du travail).

Le but de cette analyse en profondeur de plusieurs CHSCT est de parvenir à élaborer un diagnostic partagé autour des deux axes présentés ci-dessus. De ce diagnostic émerge alors des problématiques spécifiques caractérisables qui favorisent l'élaboration de propositions pour que le « pouvoir d'agir » du CHSCT soit le plus optimum possible. Nous avons donc recueilli des histoires de travail du CHSCT, sur des points clés de son fonctionnement ou de son champ d'action, en prenant garde aux reconstitutions trop « consensuelles » ou trop générales dont les acteurs rencontrés pouvaient faire part.

Des postures différentes contributrices à un tout

Pour éclairer les hypothèses de départ sur l'unité du CHSCT et le travail qu'il réalise, le matériau très riche, recueilli pour être analysé, a été organisé selon quatre questions centrales.

Quel est le positionnement de l'instance et comment ce positionnement aide, ou non, à la construction de l'identité du CHSCT ? En fait, la variabilité des positionnements est très large entre les deux extrémités des pôles de tensions évoqués plus haut. Le positionnement de l'instance est fortement dépendant de la représentation des acteurs sur trois dimensions : leur vision de la santé au travail, l'appréciation qu'ils portent sur le dialogue social, et l'idée qu'ils se font du CHSCT. Ainsi ceux qui imaginent le

CHSCT comme le vecteur premier de la prévention lui feront jouer un rôle de préventeurs créant ainsi de la confusion, pendant que d'autres, arcbutés sur un rapport de force, l'utiliseront comme un lieu de dénonciation des insuffisances de l'organisation. A travers cette question on remarque aussi, notamment par la lecture d'anciens procès verbaux, que la mémoire fait défaut et que le positionnement fluctue dans le temps : un CHSCT anciennement en prise réelle avec des questions fortes de conditions de travail peut « oublier » son histoire sous l'effet d'un mouvement d'acteurs et se repositionner sur des aspects très techniques de sécurité. Le positionnement de l'instance n'est pas constant et jamais véritablement acquis comme un lieu de débat et de confrontation de points de vue des différents acteurs.

Le CHSCT investit-il complètement le champ réglementaire qui lui est dévolu ? Cette deuxième question cherche à appréhender si, pour traiter des conditions de travail, le CHSCT est en capacité d'interroger l'organisation du travail en s'appuyant sur le travail réel. La déficience d'outillage des membres, comme soutien à la compréhension, est criante. A cela se rajoute le fait que de nombreux sujets d'organisation du travail sont « hors champ » parce que considérés comme du fait exclusif de la Direction (stratégie de l'entreprise, politique RH ou commerciale par exemple) ou encore parce que décidés loin du terrain alors que justement le CHSCT a été pensé dans un souci de proximité avec le terrain. Cette mise à distance n'est pas facilitatrice pour son action même si les efforts pour aborder l'organisation à partir des symptômes d'effets sur la santé sont largement repérables dans plusieurs CHSCT.

La troisième question cherche à appréhender la vie du CHSCT.

Que fait-il ? Comment agissent ses membres ? L'objectif de ce questionnement vise à comprendre ce qui se passe réellement dans les réunions et en dehors des réunions. Bon nombre de CHSCT restent assez statiques, ils fonctionnent mais ne vivent pas, soulignent certains membres. Par cette appréciation ils indiquent que les règles sont respectées : cadence de réunion, approbation régulière, sollicitations des avis obligatoires. Mais la saveur de l'engouement pour les questions de prévention est absente. Le droit est respecté mais l'esprit fait défaut. Ces CHSCT s'évanouissent aussi entre les réunions : peu de déplacements dans les ateliers en dehors de ceux situés dans le prolongement de la réunion, peu d'échanges entre salariés et représentants pour comprendre les difficultés rencontrées dans le travail, peu de questionnement direct non plus du président avec son encadrement ou entravé parce qu'il ne dispose pas de marge de manoeuvre de la part de sa propre hiérarchie dans son groupe. Certes quelques exemples plus rares montrent que cette « vie » est possible mais dans l'échantillon elle n'était pas majoritaire.

L'ultime question relève de la construction des actions : quel est le processus d'élaboration ? Comment se décident-elles, comment sont-elles suivies, amendées, évaluées ? Les actions sont très hétérogènes et l'association du CHSCT variable. Elles sont plus souvent présentées par la Direction, que co-construites en réunion.

Le point de vue de tous est davantage pris en compte, si les actions sont simples, comme des aménagements matériels sans un effort d'investissement très élevé. En revanche l'association à la conduite du changement est plutôt rare. Les propositions qui visent l'organisation du travail sont à la fois difficiles à argumenter et parfois réfutées parce que l'organisation se décide hors champ du CHSCT, à un niveau « groupe ». Ce peut être aussi parce qu'il y a un refus de principe à débattre de questions organisationnelles dans le cadre du CHSCT. Ce constat met en lumière l'importance d'élever les compétences des acteurs pour ne pas faire de l'organisation du travail un sujet tabou. Il fait aussi apparaître que l'intention de proximité du CHSCT se heurte à des centres de décisions qui eux, sont éloignés.

Une proposition en douze travaux

Ce regard sur les CHSCT incite à formuler des propositions² pour s'inscrire dans un projet de progression de cette instance. Trois dimensions seraient à investiguer.

En premier lieu, le champ du CHSCT a besoin d'être revisité. Le passage en 1982, de CHS à CHSCT a été l'occasion d'habiller le CHSCT de nouveaux atours empruntés aux exigences du moment avec la représentation que les acteurs se faisaient du CHSCT à cette époque. Après 30 ans de vie et un empilement de missions complémentaires issues soit des textes, soit de l'évolution de la jurisprudence, soit encore de la demande sociale des salariés dans l'entreprise, l'habillage est sensiblement le même et, pour rester dans la métaphore quelque peu démodé. Un vrai travail de remise à plat de l'ensemble des déterminants du cadre de travail des CHSCT s'avère nécessaire pour redessiner un cadre davantage en adéquation avec les enjeux d'aujourd'hui.

Une réflexion nouvelle doit aussi être conduite sur l'instance dans les grands groupes multi-enseignes ou les grandes entreprises. En 1982 les CHSCT ont répondu au besoin de proximité des travailleurs là où se déroule la production, pour créer un espace social d'échanges et de contact. Ce but a été pleinement atteint. Cependant pour les entreprises multi-sites, les questions de conditions de travail n'appellent pas uniquement des réponses locales mais des réponses organisationnelles dont la décision ne peut être prise qu'au plus haut niveau hiérarchique. Or, au même étage managérial, il n'existe pas d'instance clairement définie pour porter ces questions. Ce n'est pas le rôle explicite des CCE bien que, parfois dans certaines entreprises, cette instance relaie les questions de conditions de travail. Par exemple, quand une Direction de groupe décide de déployer le « *lean* » dans tous ces établissements, il serait bon qu'un débat social intervienne pour mesurer les impacts potentiels sur les conditions de travail d'une telle décision.

En deuxième lieu, un effort important sur les compétences des différents acteurs doit être envisagé pour consolider une qualité de débat sur ou en lien, avec l'organisation du travail. Les cinq propositions formulées par le réseau ANACT sur ce point recouvrent une double volonté : permettre une appropriation par

tous les acteurs, d'approches construites pour traiter des questions de conditions de travail, et donc, proposer des ingénieries de formation adaptées à chacune des trois familles qui composent le CHSCT. Cette montée en compétences de tous les acteurs, suppose une discussion sur le référentiel de base à partager. Référentiel avec des contenus en lien avec le travail et les populations au travail ; qui aborde les conditions d'exposition aux risques plutôt que de délivrer une simple connaissance sur les risques. La discussion demandera aussi de bien poser les diverses modalités de recours à la formation en privilégiant par exemple pour les représentants du personnel des « formations-action » au lieu de formations didactiques et un encadrement plus précis des divers consultants proposant cette prestation.

La montée en compétence ne se joue pas seulement dans le cadre de la formation, elle s'élabore aussi dans les rencontres et les échanges d'expériences. De ce point de vue, il y aurait tout intérêt à ce que dans les groupes ou grandes entreprises se tiennent comme cela se fait, ici ou là, des rencontres inter CHSCT pour un partage d'expériences et une confrontation des différents modes d'intervention. Dans le même esprit, et dans le cadre des plans régionaux de santé au travail il devrait être possible de prévoir des rencontres inter CHSCT de PME. Le partage d'expériences est une source féconde d'apprentissage.

Enfin, en troisième lieu il serait pertinent de soutenir le travail des CHSCT. Ce dernier a des moyens mais finalement assez peu d'outils. Comment se situer dans son action, à quoi se référer pour conduire son action, comment se rapprocher des salariés pour qu'ils perçoivent, davantage ou mieux, l'action menée par le CHSCT, où trouver les réponses à certaines questions en particulier lors de l'examen de projet d'entreprise ? Il appartient à tous les acteurs institutionnels investis dans les champs de la prévention et des conditions de travail de se mobiliser pour offrir des ressources aux CHSCT. L'étude évoquée ci-dessus, montre combien les représentants du personnel peuvent être démunis notamment dans les PME, face à des projets complexes qui leur sont présentés. Certes le droit prévoit le recours à l'expert mais ce choix reste très marginal par rapport au très grand nombre de projets présentés durant un mandat de représentant. L'outillage est aussi nécessaire pour garder la trace de l'action du CHSCT ; or chaque nouveau membre qu'il soit président, représentant du personnel ou membre de droit a besoin de se raccorder au passé du CHSCT. Certes les procès verbaux sont là pour ponctuer chaque réunion tenue, mais l'expérience montre que peu de membres s'engagent sur la voie d'une lecture des procès verbaux du passé même si ceux-ci ne retracent qu'imparfaitement la dynamique de l'action du CHSCT. En effet d'autres traces de cette action permettraient de construire la pérennité de l'instance, comme par exemple la formalisation de règles de fonctionnement co-construites. Il y a là une piste à investiguer pour favoriser la continuité de l'action dans une perspective de prévention durable.

² Le réseau Anact a formulé 12 propositions, celles-ci ont été publiées dans le n° 345 septembre-octobre de sa revue *Travail & Changement*, intitulé : « Enquête sur le travail des CHSCT »

Par ailleurs si le CHSCT peut être considéré comme « l'épicentre » de l'amélioration des conditions de travail, à sa périphérie se situent de nombreux acteurs qui agissent et contribuent eux aussi largement à la prévention des risques et à l'amélioration des conditions de travail. Il s'agit, entre autres et au premier plan, des managers, des préventeurs d'entreprise ou encore des responsables ressources humaines. Leur action doit se déployer en cohérence avec le CHSCT. Par exemple dans une grande entreprise on a pu observer que les managers « craignaient » la venue des membres de CHSCT dans leurs services ! Une meilleure connaissance de l'instance et de son travail ne peut que diminuer ces craintes et contribuer à garantir une effectivité des droits liés à l'instance (prise des heures de délégation, accès aux situations de travail, etc.).

Les intervenants de l'ANACT sont indépendants des CHSCT puisqu'ils n'en sont pas membres de droit comme d'autres institutions et ne peuvent parler à la place des partenaires sociaux. Ce sont donc des propositions d'observateurs qu'ils renvoient aux pouvoirs publics et aux partenaires sociaux pour qu'ils disposent d'éléments construits pour conduire leur débat.

L'évolution de la prise en charge des conditions de travail aujourd'hui renvoie une manière différente d'aborder le sujet de la santé au travail. Jusqu'alors le sujet s'est vu traité dans cette instance comme un objet séquencé, découpé risque par risque. Si ce choix présente quelque intérêt, il atteint aujourd'hui ses limites : par exemple avec les risques psychosociaux. Même si sur le thème de la

pénibilité il est encore proposé d'y réfléchir risque par risque, ceux qui se sont réellement emparés du sujet, remarquent bien que la dimension des parcours et des trajectoires professionnelles comme porte d'entrée s'avère plus pertinente que le découpage artificiel par risque. Cette manière différente prend appui sur deux dimensions qui se doivent d'être conjuguées : la place de la santé au travail au niveau de la stratégie de l'entreprise, et une prise en compte globale des situations de travail pour réfléchir à l'amélioration des conditions de travail.

Cependant cette autre façon de considérer la santé au travail ne peut prendre sens que si elle se décline en parallèle d'un intérêt croissant à l'écoute des points de vue des acteurs : de l'instance CHSCT, des managers et surtout des travailleurs. Ceci signifie que cette écoute attentive a besoin d'être réfléchie et organisée pour pouvoir produire les effets attendus. On peut considérer cela comme une amélioration de la démocratie sociale.

Le but n'était pas ici d'énoncer tel ou tel thème dont devrait se saisir ou non les CHSCT du XXI^{ème} siècle, mais davantage de mettre en perspective les conditions qui seraient, de notre point de vue, favorables à une plus grande émancipation d'une instance ayant en charge l'amélioration des conditions de travail.



Jack Bernon
Responsable du département Santé et Travail
ANACT

Extrait du rapport de gestion 2011 de l'Assurance Maladie Risques professionnels

L'indice de fréquence des accidents du travail repart légèrement à la hausse (36.2) après deux années fixées sur un minimum historique (36.0) dans un contexte d'emploi, lui-même en légère augmentation (+1.1%) qui retrouve quasiment son niveau de 2008. Mais cette évolution résulte de variations très différenciées d'un secteur à l'autre, les augmentations d'environ 6% dans celui des services « II » et d'un peu plus de 1% dans celui des transports et de l'alimentation se trouvant contrebalancées par la quasi-stagnation voire la diminution des effectifs dans les autres secteurs.

La stabilisation de l'indice de fréquence des accidents de trajet (5.2) résulte également de deux tendances antagonistes, à savoir une forte augmentation des règlements en début 2011 pour les accidents dus aux conditions climatiques de novembre et décembre 2010 en contrepartie d'une baisse de la sinistralité sur l'année 2011.

Le nombre des accidents routiers (travail ou trajet) reste quasiment constant (aux alentours de 78 000) depuis 2007, mais ils sont à l'origine de 49% des 945 décès enregistrés en 2011 au titre des risques travail et trajet, alors qu'ils ne représentaient que 45% des 888 décès de 2010 sur le même périmètre.

Comptées en nombre de syndromes (environ 55 000) ou en nombre de personnes concernées (environ 50 000), les maladies d'origine professionnelle augmentent de près de 9% par rapport à 2010, et sont à

l'origine de 570 décès – nombre maximal enregistré pour cette rubrique au cours des cinq dernières années – en relation pour près de 90% d'entre eux, comme l'année précédente, à des expositions à l'amiante. Le nombre de cancers d'origine professionnelle pris en charge avoisine 1 800, 85% d'entre eux étant également liés à l'amiante.

Mais 85% des personnes concernées par les maladies professionnelles le sont au titre des cinq tableaux consacrés aux troubles musculo-squelettiques (TMS), leur nombre augmentant de près de 10% par rapport à 2010. Dans ce contexte, la progression de l'indice de fréquence des TMS calculé sur le périmètre d'action du programme national d'actions coordonnées ne parvient pas à être enrayerée.

90% des cas de TMS relèvent du tableau 57 (affections périarticulaires) qui fait aussi, à lui seul, l'objet de deux-tiers des 15 000 demandes soumises au système de reconnaissance complémentaire, reconnues pour un peu moins de la moitié d'entre elles. Dans ce système, on compte moins de 1 000 cas hors tableau présentés au titre de l'alinéa 4 de l'article L461-1 du Code de la Sécurité sociale (CSS). Parmi ceux-ci, les troubles psychosociaux représentent un peu moins de 200 cas, soit environ 60 de plus qu'en 2010. Un sur deux environ est pris en charge, alors que le taux moyen de prise en charge de l'alinéa 4 avoisine un sur quatre.

Source : www.risquesprofessionnels.ameli.fr

Le CHSCT réinterrogé à l'occasion de l'émergence des RPS

L'émergence des RPS a reposé la question de la place du CHSCT parmi des instances représentatives du personnel et de son positionnement stratégique. La jurisprudence y a contribué en élargissant les domaines du droit à l'expertise en le permettant, par exemple, lors de la mise en place d'une nouvelle procédure d'évaluation individuelle des salariés, ou en permettant de bloquer une mesure de réorganisation de l'employeur du fait de ces effets sur la santé. Ainsi, le recours à l'expertise pour le thème RPS a considérablement augmenté non seulement à partir de la voie classique en santé au travail, celle de la reconnaissance d'une situation présumée de risque grave mais aussi au travers des recours dans des situations de changement des conditions de travail.

Par ce biais le CHSCT a trouvé un moyen, à côté du CE, pour s'inviter au débat lors des transformations organisationnelles décidées par les employeurs. Des entreprises ont ainsi connu des expertises en grand nombre et le pouvoir « juridique » des CHSCT s'en est trouvé incontestablement renforcé.

A l'inverse, les incitations à conclure des accords d'entreprise pour traiter de la prévention des RPS ont donné une dimension plus politique au sujet en impliquant les organisations syndicales et le niveau central des directions d'entreprises. De ce fait, les actions déjà entamées par les CHSCT se sont retrouvées incluses dans des enjeux de régulation au niveau de l'entreprise, portés par les organisations syndicales et les délégués syndicaux d'entreprise.

A cette occasion il est apparu que le travail du CHSCT, souvent remarquable, n'était pas intégré dans une vision globale de l'entreprise. Son action, souvent isolée, est située en aval de la prise des décisions stratégiques, lorsqu'il devient nécessaire de traiter l'impact de celles-ci sur les conditions de travail ou les atteintes à la santé.

Quelle démarche entreprendre alors pour fonder un dialogue social de qualité autour des questions du travail ? Comment peut-il intervenir au bon moment dans la chaîne de décision pour repérer les nouveaux déterminants du travail susceptibles d'avoir un impact sur les salariés en termes de santé ?

En termes d'évolution des instances représentatives du personnel, la réponse se trouve dans la création de nouveaux droits pour que la question économique et la question sociale soient traitées autrement, de façon conjointe et dans l'anticipation.

La Cfdt propose, dans le cadre de la négociation sur les IRP, que les informations données aux élus soient globales et identiques pour chacun d'entre eux : DP, CE, CHSCT, délégués syndicaux. Pour anticiper les mutations économiques ou les réorganisations, il est en effet impossible de traiter séparément les différents aspects économiques, organisationnels et humains.

Au cours de l'année seraient définis les moments de l'information et de la consultation dans l'entreprise aux différents niveaux de

celle-ci, sur ces différents thèmes et leur articulation dans le temps. Sur le terrain, les questions à traiter au quotidien seraient prises en charge par le DP et le représentant au CHSCT.

Les problèmes, en effet, ne seront pas résolus en renforçant indéfiniment la compétence technique du CHSCT ou son périmètre d'intervention. Le syndicaliste doit être un généraliste.

Il doit être en capacité de capter la parole des salariés ce qui est une tâche très difficile (écouter, comprendre, percevoir la dimension collective). Puis il doit traiter les problèmes dans leur dimension collective en confrontation avec l'employeur. Il n'y a pas de spécificité d'approche en fonction du mandat dans tel ou tel IRP. Face aux situations complexes (c'est le cas des déterminants du travail et des organisations sur la vie au travail et la santé qui sont de plus en plus difficile à décrypter) ou lorsque les compétences manquent dans l'organisation syndicale, il doit être fait davantage appel aux experts.

Le recours à l'expertise doit donc évoluer vers une forme d'accompagnement continu permettant de connecter et décrypter l'ensemble des nouvelles informations rendues disponibles pour que les élus aient la meilleure appréhension possible des enjeux et que cela permette le dialogue de qualité attendu au bénéfice des salariés.

La négociation sur la sécurisation de l'emploi en cours vient renforcer la pertinence de cette approche.



Henri Forest
Secrétaire confédéral Cfdt

**Si vous souhaitez
recevoir les cahiers des RPS,
merci d'en faire la demande
à la DIRECCTE
auprès de :**

valerie.giorgi@directcte.gouv.fr

CHSCT : l'expertise du travail

Depuis une trentaine d'années et tout particulièrement depuis les lois Auroux d'octobre 1982, les prérogatives des institutions représentatives du personnel se sont considérablement enrichies.

En premier lieu, leurs compétences ont été élargies. Le Comité d'entreprise (CE) s'est ainsi vu confier la mission « d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. ».

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) s'est, quant à lui, vu confier la mission « de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure, y compris les travailleurs temporaires, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité. Il a également pour mission de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières ». Plus récemment la loi a encore élargi ses prérogatives à l'analyse de l'exposition des salariés à certains facteurs de pénibilité.

L'article L. 4221-2 indique que l'un des principes généraux de prévention est de planifier celle-ci « en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants. ».

L'articulation des IRP au croisement de l'emploi et du travail

La légitimité des instances (CE, DP et CHSCT) s'est, jusqu'à aujourd'hui construite de façon indépendante, compte tenu de la spécificité des expertises à mobiliser et des priorités des représentants du personnel. Un certain nombre de coopérations ont vu le jour dans la période récente (notamment en situation de restructuration) compte tenu du lien fort qui existe entre les questions d'emploi et de travail, sur trois points au moins :

- La sécurité et la prévention du risque (risque physique et psychique sur le travail, mais aussi risque économique sur l'emploi) de tout salarié confronté à la financiarisation de l'activité économique, à la pression des objectifs, à l'irruption du marché sur le lieu de travail, aux dispositifs de contrôle sur l'emploi (précarisation, gestion individualisée de la relation salariale...).
- La situation de santé des salariés qui quittent leur emploi et qui subiront à terme les effets différés de leur exposition aux risques professionnels dans leur travail, ou ceux qui sont soumis à des tensions psychiques du fait de leur situation professionnelle fragilisée. Un engagement dans une logique de prévention des risques et de préservation de la santé au-delà de la vie professionnelle demande ainsi de pouvoir reconstituer les parcours professionnels (probabilité d'exposition, niveau d'exposition,

fréquences d'exposition, durée cumulée d'exposition) et donc les temps d'emploi.

- Les conditions de travail des salariés qui restent dans l'emploi suite aux restructurations industrielles et de services et sur lesquels vont peser des contraintes nouvelles d'intensification et de densification du travail.

Le lien est aujourd'hui établi entre les questions de l'emploi sous l'angle des effectifs, et celles du travail, sous l'angle des conditions de travail. Paradoxalement, dans un monde économique de plus en plus mondialisé, c'est au plus près du terrain que se développent des lieux de débat et de confrontation, sur la santé et les conditions de travail... dès lors qu'il est possible de jeter les ponts nécessaires avec les véritables lieux de décisions. L'articulation des institutions représentatives du personnel est sous cet aspect particulièrement nécessaire, sur le plan de leurs prérogatives spécifiques, mais aussi sur les façons de travailler ensemble, notamment lors des procédures d'information-consultation.

La poursuite des restructurations accentue les tensions dans le travail

Le scénario le plus crédible d'évolution des organisations en entreprise s'appuie sur l'hypothèse que les restructurations qui sont mises en place depuis 15 à 20 ans se poursuivront dans les années à venir. A côté des restructurations de crise (PSE) il y a des restructurations permanentes. Chacune à sa manière produit une mise en tension des organisations qui présentent des risques pour la santé et la sécurité.

- Davantage de responsabilisation des salariés et moins de niveaux hiérarchiques, avec des marges de manoeuvre réduites, qui renforce la composante mentale du travail.
- Plus de polyvalence, qui se traduit encore souvent par la perception d'une déqualification et pose des questions de reconnaissance.
- La poursuite des processus d'individualisation, notamment de la rémunération, dans les industries, les services et la fonction publique, qui perturbent les collectifs de travail.
- La gestion par objectif qui produit de la pression, notamment à travers les entretiens annuels d'évaluation qui posent les questions du sens du travail, des moyens dont dispose le salarié pour effectuer ses tâches et de reconnaissance des efforts qu'il fournit.
- La généralisation du *lean manufacturing* et du *lean management*, y compris dans les services administratifs, qui met l'accent sur la production des biens et des services à un moindre coût par l'élimination des activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée aux produits (chasse aux temps morts, gestion en flux tendus, etc.).
- .../...

On peut relever ainsi des logiques multiples, sous pression organisationnelle et relationnelle : *une logique de productivité* qui s'appuie sur la réduction d'effectif et s'illustre par l'élévation du ratio CA/salarié ; *une logique de densification du travail* qui accroît le temps de présence au poste de travail et donc les risques liés ; *une logique d'intensification du travail* qui réfère à un accroissement du rythme de travail et la recherche de flexibilité et de polyvalence. La conjonction de l'ensemble de ces phénomènes est pathogène et produit de la souffrance physique et psychique.

La financiarisation de l'activité économique porte en elle une tension dans le travail qui se traduit par des maladies professionnelles, notamment les TMS, et qui met au premier plan les risques psychosociaux.

L'irruption des RPS dans les problématiques de santé et de prévention a profondément accéléré la montée en puissance des CHSCT. Aujourd'hui, leur responsabilité est renforcée. Si lors des consultations sur projets, le CHSCT est en réaction à une décision de l'employeur, en revanche dans les situations de risques graves, notamment RPS, c'est le CHSCT qui est à l'initiative. Les procédures de danger grave et imminent parfois mises en oeuvre dans des situations de souffrance au travail traduisent la volonté d'alerte et d'initiative exprimée par les CHSCT.

Pour les représentants du personnel les enjeux sont considérables. Ils sont ainsi confrontés à leur propre pratique qui interroge la construction et la transmission de leur expertise.

L'expertise des CHSCT : de la construction à la transmission des connaissances

Le dialogue social n'exclut pas la confrontation. C'est même par l'expression équilibrée de positions divergentes qu'il peut se nouer. Il nous semble que, dans ce cadre, les CHSCT doivent être en capacité, non pas de devenir des experts techniques, mais **de porter la parole des salariés, de repérer les problématiques pertinentes, de coordonner, animer les différents partenaires auxquels ils peuvent faire appel, de construire un plan d'actions.** C'est là que se trouve leur expertise singulière : être des chefs d'orchestre des questions du travail et de l'emploi.

La construction et la mise en oeuvre de cette expertise font désormais appel à des compétences multiples notamment :

- *Compétences en matière de communication et de négociation* : capacité à recueillir les faits à les interpréter et à les porter auprès de l'employeur, et des partenaires santé/sécurité ;
- *Compétences juridiques* : capacité à acquérir et mettre en oeuvre la connaissance des textes légaux et des conventions collectives ;
- *Compétences analytiques* : capacité à analyser ce qu'est la politique de l'entreprise dans les domaines qui relèvent de leurs fonctions ; capacité à analyser la politique de santé et de sécurité de la branche et de l'entreprise dans les domaines qui relèvent du CHSCT, à faire

le lien avec ce qui se passe dans l'atelier, le bureau ou sur le chantier ;

- *Compétences prospectives* : capacité à anticiper les enjeux d'emploi, de travail et de santé dans le secteur d'activité et dans l'entreprise en projetant les situations de travail futures sur les risques de santé physique et mentale ;

- *Compétences de propositions* : capacité à porter un avis, recentré sur le travail, et faire des propositions face à de nouveaux projets modifiant les conditions de travail ;

- *Compétences de coordination et d'initiatives* : capacité à coordonner l'action des partenaires de l'entreprise...

L'acquisition de connaissances par les représentants du personnel au CHSCT apparaît déterminante pour la construction d'un point de vue qui leur soit propre, ancré dans l'activité réelle des salariés, et susceptible d'être confronté à celui de l'employeur. La connaissance permet aux représentants du personnel de formaliser et d'étayer des propositions et/ou d'élargir l'horizon des *scenarii* possibles d'évolutions des conditions de travail et d'emploi.

Confrontés à des situations délicates et variées posant des problèmes spécifiques, les représentants du personnel structurent ainsi leurs savoirs et savoir-faire en compétences, manifestant leur expertise.

Des moyens existent. Sont-ils suffisants ? Sans doute pas en raison notamment de capacités limitées d'investigation des CHSCT en temps, en budget et également en formation. La formation continue des CHSCT reste à construire, notamment dans les PME.

L'expérience acquise par les membres des CHSCT dans leurs pratiques de représentation du personnel, et la connaissance accumulée au fil des mises en situation réelle auxquelles ils sont confrontés, doivent pouvoir être, à leur tour, transmises aux membres nouvellement élus afin qu'ils puissent intégrer plus rapidement les problématiques conditions de travail et santé-sécurité des collectifs de travail qu'ils représentent. Une période d'accompagnement et de tutorat pourrait utilement venir compléter le dispositif de formation initiale des CHSCT.

Notre expérience des expertises CHSCT nous conduit à ajouter une autre dimension, concernant les managers. Les employeurs ont, sur toutes ces questions, une obligation de résultat dont ils ne peuvent s'exonérer. La question de la responsabilité est centrale dans la prise de conscience par les managers des effets de l'organisation sur le travail et donc sur la santé de leurs salariés. Il est frappant de constater l'état de désarroi dans lequel se trouvent nombre de cadres de proximité qui sont confrontés à la fois aux exigences hiérarchiques de rentabilité maximum et aux contraintes qu'ils perçoivent au plus près du terrain dans leur fonction managériale. Il est nécessaire d'enseigner les enjeux du travail aux

futurs managers et de leur donner les moyens d'interroger leurs pratiques professionnelles sous l'angle de la santé au travail.

De la même manière que les objectifs économiques descendent en cascade vers les salariés, il est nécessaire que les questions du travail remontent dans toute la chaîne hiérarchique.

Élargir les prérogatives pour l'expertise des CHSCT

Les trente ans des lois Auroux résonnent au cœur de la Conférence Sociale organisée par le Gouvernement. Les questions du travail doivent y trouver leur place, portées par le CHSCT, notamment à travers l'élargissement de ses prérogatives.

Un rendez-vous annuel articulé avec celui du CE : le CHSCT, dans le cadre de ses missions dispose d'informations multiples (inspections, études, enquêtes, expertises...) qui fournissent le terrain de leur apprentissage. Elles ne prennent sens que lorsque le CHSCT est en mesure de les analyser et de les interpréter. Le Document Unique renforce son rôle d'acteur de la prévention et d'évaluation des risques professionnels. Le débat autour du programme annuel de prévention est une opportunité d'intégration des travaux d'analyses réalisés, et de proposition pour peser sur les orientations de la politique de prévention.

Tous les ans, le chef d'établissement doit consulter le CHSCT sur le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Voilà une opportunité pour les élus d'émettre un avis, sur ce qui leur paraît être prioritaire. Mais la construction de cet avis autonome sur les priorités de la politique de prévention suppose que les élus tirent les enseignements du travail effectué au cours de l'année écoulée : bilan d'activité du CHSCT, bilan d'activité de la médecine du travail, travaux du service HSE, indicateurs du bilan social...

Il conviendrait, en parallèle de la consultation du CE sur la marche de l'entreprise, de renforcer ce rendez vous annuel avec des moyens adaptés pour poser, du point de vue de ce que l'organisation produit en termes de sécurité et de santé au travail, un diagnostic structurel sur lequel la politique de prévention devrait agir en priorité, dans une logique de prévention primaire.

Des informations en amont des projets : il est important que le CHSCT soit informé à un stade précoce du projet, à un moment où les réflexions restent ouvertes, où il est possible d'examiner des scénarii alternatifs, avant donc que des décisions structurantes ne soient prises. C'est particulièrement le cas dans les déménagements et les réaménagements d'espace.

La démarche peut prendre alors en compte les situations de travail concrètes dans leur globalité pour proposer le cas échéant des améliorations relatives à la santé, au confort et à l'efficacité au travail :

- en impliquant les élus CHSCT,
- en facilitant la participation du personnel,
- en fournissant à l'ensemble des partenaires sociaux et des concepteurs des éléments d'information pertinents dans les domaines couverts par la mission, notamment sur le fonctionnement humain et le travail collectif, pour améliorer la conception des futures situations de travail.

Un droit de suite dans les consultations sur projet : lorsqu'il est consulté sur un projet modifiant les conditions de travail, l'action du CHSCT se limite à une phase de consultation préalable à sa mise en oeuvre. Son intervention vise à alerter l'employeur sur les risques potentiels résultant du déploiement du projet. Le plus souvent, l'employeur ne tient pas compte de l'avis formulé. En aucun cas, le CHSCT n'est en capacité de dresser un constat issu de la situation réelle produite par le projet.

Il nous paraît extrêmement important que le CHSCT puisse avoir un « droit de suite » une fois le projet mis en place. C'est en effet, dans les premiers mois qui suivent la mise en oeuvre d'un projet de réorganisation que les nouvelles situations réelles de travail doivent pouvoir être interrogées, afin d'apprécier les conditions de travail et proposer, si nécessaire, les mesures susceptibles de supprimer ou réduire les causes de dégradations éventuelles. Le cadre légal actuel ne le permet pas : les consultations sur projets pourraient intégrer une phase « retour d'expérience » 3 à 6 mois après leur mise en oeuvre.

Des réflexions partagées entre CHSCT : dans les grandes entreprises qui ont plusieurs établissements, la coordination des CHSCT locaux n'est pas facile à mettre en oeuvre. Dans les PME, l'expérience montre que les CHSCT rencontrent davantage de difficultés pour asseoir leur présence, résister aux pressions, faire face à la complexité des situations de travail auxquelles ils sont exposés.

Comment capitaliser, confronter ce qu'on observe sur le terrain ? Comment cette confrontation peut-elle permettre d'engager une politique partagée de prévention des risques, qui reste en prise avec les situations particulières de chaque établissement ?

Des pistes existent sur un plan territorial, CHSCT de site notamment dans le cadre des installations classées Seveso seuil haut. La mise en commun de réflexions sectorielles peut venir enrichir ces dispositifs. La mise en place d'un CNHSCT peut la favoriser, à la condition que soient parallèlement renforcées les instances locales de représentation pour conserver la force du terrain.

Des prérogatives étendues et des moyens plus adaptés peuvent ainsi conforter la structuration progressive du fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel dans le fil des évolutions de

ces dernières années. Le champ des connaissances à acquérir par les représentants du personnel s'élargit sans cesse sous l'impact de la diversification des questions abordées et de l'approfondissement de leur traitement. Il s'agit ainsi de donner aux CHSCT la possibilité d'instruire les questions du travail dans leur complexité. L'action des institutions administratives (DIRECCTE, CARSAT, etc.) peut sans doute en faciliter la mise en oeuvre, celle des partenaires sociaux également.



Jean-Louis Vayssière
Cabinet SYNDEX

**Si vous souhaitez
recevoir les cahiers des RPS,
merci d'en faire la demande
à la DIRECCTE
auprès de :**

valerie.giorgi@direccte.gouv.fr

Areva sommée de mieux prévenir les suicides : la réaction du secrétaire du CHSCT

L'usine Areva de La Hague s'est vue mettre en demeure par l'Etat de mettre en place un plan d'action de prévention des suicides au travail. Dans cet établissement qui a connu plusieurs cas de suicides, des rapports ont souligné des mal-être et la charge de travail importante des salariés. La réaction du secrétaire du CHSCT, Thierry Mouchel.

A la pointe de la presqu'île du Cotentin, près de Cherbourg, sous-préfecture de la Manche, et non loin de la paisible tombe de Jacques Prévert, se trouve la plus grande concentration européenne d'industries nucléaires.

Plus de 5 000 salariés, (dont 2 000 sous-traitants), travaillent à Areva NC, dans le retraitement du combustible nucléaire, sans même parler des milliers d'autres employés de la centrale nucléaire de Flamanville ou du chantier du futur EPR (production d'électricité).

La dégradation des conditions de travail, un risque pour les installations

La mise en demeure que l'Etat vient d'adresser à Areva prend donc une importance particulière. Selon le quotidien régional *La presse de la Manche*, la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) a écrit à la direction d'Areva le 18 septembre dernier.

Ce courrier, transmis au CHSCT du site le 8 octobre, évoque « les risques pour la sûreté des installations » nucléaires que feraient peser les conditions de travail.

« L'état de la santé mentale des salariés se dégrade de façon accélérée depuis deux ans » avait d'ailleurs indiqué, dans son bilan 2011, le chef de santé au travail d'Areva NC, précise l'AFP.

Un taux de suicide inquiétant

Le courrier souligne un taux de fréquence des suicides au sein de l'établissement de La Hague, trois fois supérieur, pour 2011, à la moyenne de la Manche « elle-même supérieure à la moyenne nationale », écrit la DIRECCTE. L'Etat demande ensuite, dans une mise en demeure, « la mise en place d'un plan d'action permettant l'évaluation et la maîtrise de la charge mentale et physique du travail ». Nous avons recueilli sur ces points la réaction du CHSCT d'Areva NC, Thierry Mouchel, élu CFDT.

« Une situation de mal-être » et une « charge de travail élevée »

Le cas des suicides ? « Nous avons eu 3 cas en 2010, 4 cas en 2011 et 2 cas en 2012, ce qui est toujours trop » nous précise Thierry Mouchel. Mais ce dernier ne voit de relation avérée entre travail et suicide que dans un cas, survenu en 2010. Le secrétaire du CHSCT souligne d'ailleurs que son instance s'est préoccupée des questions relatives à la santé. « Nous avons fait réaliser une expertise sur le sujet par le cabinet Technologia en 2012, en incluant la question du travail des cadres, tandis que l'entreprise faisait appel à Stimulus pour une autre étude » explique-t-il.

Selon l'élu, les deux travaux se rejoignent. Ils mettent en évidence « une situation de mal-être » et « une charge de travail élevée ».

Mais, ajoute le secrétaire du CHSCT, sur ces points, une action a été entamée. « Il y a eu un accord sur la qualité de vie du travail négocié avec la direction au mois de mai. Une cellule d'écoute et d'accompagnement pour les salariés en difficulté a été mise en place. Et nous avons demandé l'appui des spécialistes des risques psychosociaux pour prévenir ces risques », détaille Thierry Mouchel. Pour ce dernier, la sécurité des installations n'est donc pas en cause.

Pas de badage horaire

Quid, alors, de l'étonnant constat de l'administration sur l'absence de pointage horaire des salariés ? « Nous badgeons à l'entrée du bâtiment mais ce n'est pas un pointage horaire.

Lorsque nous avons signé l'accord sur les 35 heures en 2000, les salariés ne voulaient pas pointer : ils préfèrent l'autonomie », nous répond Thierry Mouchel.

Le système des relevés horaires, y compris les heures sup, est donc basé sur du déclaratif, nous indique l'élu. Reste à savoir si le système peut rester en l'état après la mise en demeure de l'Etat. « Si une mise en demeure ne change rien, alors qu'est-ce qui pourrait changer les choses ? » réagit de son côté le coordinateur FO d'Areva, José Montes.

Fait étonnant : le courrier de l'administration n'a pour l'instant pas provoqué de contacts entre la direction de l'entreprise et le CHSCT. « La presse en parle bien davantage que les salariés » confie le secrétaire du CHSCT. Cela pourrait évoluer. Les élus du CHSCT reçoivent aujourd'hui (18/10/2012 ndlr) l'inspectrice du travail.



Bernard Domergue
Journaliste

Source : www.actuel-hse.fr

La prévention des risques psychosociaux : l'expérience de la recherche-action menée par la Cgt Renault

Le contexte

La « régie Renault » a été l'objet de profonds bouleversements organisationnels depuis que, dans les années 1980, il a été décidé d'en faire « une entreprise comme les autres », ancrée dans la « culture du profit ». L'ouverture du capital et le recentrage sur le « cœur de métier » ont conduit au développement de filiales et à une diminution continue des effectifs. De 75 000 salariés en 1985, l'entreprise est passée à 37 000 en 2009. La structure des emplois s'est transformée : la part des ouvriers, des techniciens et agents de maîtrise et des cadres était en 1985, respectivement de 65%, 30% et 5%. En 2010, elle est de 35%, 38% et 27%. L'emploi intérimaire a considérablement progressé (jusqu'à 30% des effectifs globaux).

L'entreprise, devenue SA en 1990 et privatisée en 1996, a été restructurée en profondeur : transformation de l'encadrement en management ; création des « unités élémentaires de travail » (UET) à effectifs réduits ; généralisation des relations clients-fournisseurs entre établissements et, au sein de chaque établissement, entre UET ; transformation des établissements en « centres de profit » ; menaces de délocalisation ou d'externalisation d'activités en cas d'insuffisance du taux de rentabilité ; développement du *Lean Management* puis de la standardisation matérialisée par des « fiches d'opération standard ». Cela s'est accompagné d'une individualisation des relations de travail et d'une déstabilisation des collectifs par quatre voies principales : l'externalisation et le mouvement des réorganisations accompagnant la baisse continue des effectifs ; des dispositifs managériaux (primes individualisées, entretiens annuels de performance, mise en concurrence des salariés) ; la suppression des temps de pause et des espaces collectifs qui permettaient le partage des expériences ; l'intensification du travail.

Les militants CGT ont vu apparaître de nouvelles pathologies (TMS, dépressions), une multiplication des tensions dans les ateliers, un écoeurlement des salariés soucieux désormais de passer le moins de temps possible sur le lieu de travail. Mais, avec les transformations de l'entreprise et l'évolution de l'emploi, ils se sont trouvés eux-mêmes en difficulté pour faire face à cette situation. De nombreux militants sont partis à la retraite ou ont quitté l'entreprise, alors que les jeunes recrues sorties des écoles se tiennent à distance des syndicats. Le droit syndical a été transformé : les moyens accordés aux militants au plus près du terrain ont été supprimés, en échange des moyens plus importants accordés au niveau central. Les syndicalistes se sont trouvés confrontés à une multiplication des négociations et concertations, qui ont institutionnalisé leur action et compliqué leur rapport au « terrain ». De plus, la direction a développé une stratégie visant « à constituer une alliance de tous les syndicats non cégétistes dans le but de reprendre le contrôle des instances jusqu'alors dirigées par la Cgt. (...) En 2001, la Cgt était encore le premier syndicat de Renault, avec un peu moins de 40% des voix aux élections, mais elle n'était plus majoritaire, même dans le collège électoral des ouvriers. »¹ Enfin, les relations sociales très tendues avec la hiérarchie ont fait que les

militants ont été fréquemment mis en cause et entravés dans leur action syndicale.

Les difficultés syndicales à agir efficacement en prévention

Devant le constat de « risques psychosociaux », les militants ont dénoncé dans les instances les choix stratégiques de l'entreprise et leurs effets généraux sur la santé des salariés, ce que la Direction a contesté avec des indicateurs qui reflétaient une situation ne correspondant pas à ce qu'eux constataient. Mais ce face-à-face entre les militants syndicaux et la Direction est resté à distance du vécu concret et de la parole des salariés, et sans efficacité en termes de transformation de l'organisation du travail. Les réunions sur les problèmes de santé au travail mobilisaient bien les salariés, mais il ne s'ensuivait pas de mobilisations, ni d'adhésions nouvelles. Les militants syndicaux qui souhaitaient transformer le vécu quotidien des salariés constataient que ces derniers préféraient parfois qu'ils taisent leur problème par crainte d'être mis davantage en difficulté. Cette situation générait aussi de la souffrance chez des militants syndicaux déjà affectés et fragilisés par la baisse d'audience de leur organisation.

La vague de suicides au Technocentre de Guyancourt a alors poussé la Coordination Cgt Renault, sous l'impulsion de Fabien Gâche, délégué syndical central, à rechercher des modes d'action pour supprimer les risques à la source, conformément aux principes généraux de prévention, en partant d'une meilleure appréhension des réalités de travail vécues par les salariés. Avec l'aide d'Emergences une démarche de recherche-action a été élaborée, impliquant 38 militants Cgt de 9 des 13 établissements de Renault SAS et du réseau de distribution, tous mandatés en CHSCT ou en DP. Elle a bénéficié de l'appui scientifique de François Daniellou, professeur d'ergonomie², Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine du travail³ et Jacques Duraffourg, professeur d'ergonomie⁴, dont le décès a conduit à son remplacement par Karine Chassaing, maître de conférence en ergonomie⁵, et du soutien de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), la Fédération Cgt de la métallurgie et la Confédération Cgt⁶.

Porter un nouveau regard sur le travail

La perspective était d'élaborer une méthode d'action syndicale, à partir de la confrontation⁷ des connaissances expertes sur les relations entre Travail et Santé et des connaissances situées des militants syndicaux d'une part et des opérateurs d'autre part, sur la base d'analyses de situations de travail concrètes. Les militants

¹Louis Schweitzer, *Les années Renault entre Billancourt et le marché mondial*, Gallimard, 2007, pp. 38-39.

²Ecole nationale supérieure de cognitive, Institut polytechnique de Bordeaux.

³Université Claude-Bernard, Lyon I.

⁴Département Analyse pluridisciplinaire des situations de travail, Université de Provence-Aix Marseille I.

⁵Ecole nationale supérieure de cognitive, Institut polytechnique de Bordeaux.

⁶Avec l'investissement d'Yves Bongiorno, responsable du secteur santé au travail et conditions de travail de la FTM-Cgt.

⁷Dans le cadre de 7 séminaires de 2 à 3 jours tenus sur une période totale de 18 mois.

syndicaux étaient incités à aller à la rencontre d'opérateurs, notamment là où la Cgt n'avait pas d'implantation, pour observer et comprendre ce qu'ils faisaient, comment ils s'y prenaient, pourquoi ils agissaient de telle ou telle manière, ce qu'ils auraient voulu faire et qu'ils ne pouvaient pas faire pour faire un travail de qualité...

Autrement dit, il leur était demandé d'aller voir le travail réel, en portant sur l'activité des opérateurs un « regard curieux, modeste et bienveillant » comme le disait Jacques Duraffourg, pour envisager avec les salariés des pistes de transformation de l'organisation. L'enjeu était la reconquête du pouvoir d'agir des salariés et des organisations syndicales. Le point de départ était le constat clinique que les tensions psychiques des travailleurs résultent de l'intériorisation de débats qui n'ont pas eu lieu sur les contradictions rencontrées quotidiennement pour faire bien son travail *malgré et parfois contre l'organisation*. Ce qui déchire les salariés intérieurement, doit ressortir sous forme de débats à propos du travail bien fait, afin d'agir sur l'organisation.

Retisser du lien, à partir du travail réel

Aller entendre les salariés semble simple à première vue, mais s'avère en fait très compliqué pour les militants, qui vont généralement au-devant des salariés pour leur exposer leur analyse. Ce constat a pu être renouvelé. Les collègues proches s'étonnaient et ne comprenaient pas bien la démarche (« tu le connais, mon travail ! », répondaient-ils) alors que les militants avaient du mal, au démarrage, à expliquer clairement le but de leur initiative. Les collègues plus distants étaient plus difficiles à approcher. Ils se méfiaient du militant syndical, ne savaient pas ce qu'il voulait, ne voulaient pas être vus avec lui. Ou s'étonnaient, ironiquement, qu'un militant Cgt manifeste subitement de l'intérêt pour ce qu'ils faisaient. Briser cette distance et cette méfiance a été une tâche difficile qui aura pris, dans certains cas, plusieurs mois.

Une fois le contact établi, il fallait observer et échanger sur le travail réel. Les militants devaient alors mettre en forme, à l'aide de Powerpoint ou d'écrits, ce qu'ils avaient compris de ce qu'ils avaient vu et de ce qu'il leur avait été décrit et expliqué par les opérateurs. Puis ils devaient retourner auprès des opérateurs pour vérifier si cette « restitution » était conforme. Très souvent, les opérateurs réagissaient, soulignaient des malentendus, apportaient des précisions et des compléments. Ils enrichissaient alors la description du travail réel. Les militants ont pu saisir qu'ils ne comprenaient pas forcément du premier coup. Les opérateurs, de leur côté, se mettaient à s'expliquer sur leur travail, et ce faisant à le penser plus finement. Était ainsi mis en évidence qu'il est particulièrement difficile de parler de son activité, quel que soit l'échelon ou le poste de travail que l'on occupe, et que l'activité de travail reste énigmatique y compris aux yeux de celui ou celle qui la réalise. Les militants percevaient alors que décrire l'activité obligeait à des détours et prenait du temps, mais s'avérait en même temps une ressource essentielle à la compréhension de ce qui posait problème aux opérateurs et les amenait à vivre des situations pénibles ou à se mettre en danger.

Les salariés prenaient conscience, et les militants syndicaux avec

eux, que leur activité répondait à des exigences des situations réelles, ignorées de la hiérarchie. Que se posaient à eux régulièrement des difficultés qu'ils parvenaient souvent à surmonter, parfois au prix de leur santé, sans que cela soit su. En les poussant à dérouler ainsi le fil de leur activité, les militants découvraient aussi que les salariés aiment leur travail, apprécient de pouvoir discuter des difficultés rencontrées, qu'ils cherchent à maintenir un travail de qualité, fût-ce au prix de leur santé, et éprouvent de l'amertume quand ils n'y parviennent pas. Ils ont vu et entendu que faire vite et bien oblige à se passer de l'aide de l'outil de levée des coffres et à soulever des poids excessifs. Qu'il faut aux techniciens qualité contrôler la qualité de pièces de véhicules transmises par les fournisseurs mais sans tarir le flux, ce qui oblige à laisser passer des pièces avec défaut, et les écoeure. Que les moyens ne sont pas donnés au mécanicien pour démonter un moteur dans le temps imparti, et qu'il doit se débrouiller en ayant peur de ne pas y arriver. Les militants découvraient aussi que des changements de matériel imposés sans tenir compte des connaissances et des savoir-faire des opérateurs conduisaient à des dysfonctionnements et à des pannes et coûtaient cher à l'entreprise. Ils ont ainsi recueilli quantité de détails sur le travail réel des collègues.

Reconstituer un point de vue collectif sur le travail bien fait

Ces éléments recueillis, les militants étaient encouragés à les mettre en discussion collective dans les unités. Quand ils y parvenaient, les opérateurs s'apercevaient alors que leurs difficultés étaient partagées par d'autres, qu'ils n'étaient pas seuls à les vivre. Ils enrichissaient leur compréhension des problèmes et de leur situation à travers ces confrontations. Ils prenaient progressivement conscience que l'organisation était défaillante sur quantité d'aspects, que cela avait un coût pour eux-mêmes mais aussi pour l'entreprise. Les militants les poussaient alors à discuter ensemble des solutions qu'il faudrait apporter. En général, les équipes avaient des réponses assez précises.

Là où le travail a pu avancer, les militants ont acquis une autorité renforcée au sein des CHSCT, en ramenant dans les échanges les matériaux accumulés à partir du terrain. De fait, ce qu'ils ramenaient était difficilement contestable par les directions, qui ignoraient tout de ces situations et pouvaient difficilement nier l'ampleur des problèmes. L'autorité des militants était aussi renforcée du fait qu'ils pouvaient s'appuyer, cette fois, sur des collectifs de travail susceptibles de confirmer voire de renforcer les descriptions des militants. L'enjeu de « retricoter du lien social » pour sortir les salariés des situations d'isolement, à la source des affections psychosociales, était l'un des objectifs du travail engagé. Des liens ont été retissés entre l'organisation syndicale et les salariés, à partir des échanges sur le travail, et des collectifs professionnels ont pu se refaire ou se renforcer. La Cgt y a aussi gagné en voix aux élections professionnelles. Les matériaux recueillis ont aussi renseigné les militants sur la pertinence opérationnelle des choix organisationnels et matériels faits par les directions.

Quand l'analyse du travail réel renforce l'autorité syndicale sur la stratégie industrielle

En juin 2010, les représentants Cgt du Comité central d'entreprise se sont servis des multiples exemples concrets recueillis pour témoigner des liens entre dégradation de la santé des salariés, dégradation de la production et perte d'efficacité économique. Ainsi, au montage des portes dans une usine d'assemblage, alors que la consigne était d'éviter les arrêts de chaîne, un manque d'approvisionnement des portes conduira la hiérarchie à ordonner de poursuivre l'assemblage sans les portes... qui seront montées ultérieurement et à la main, avec des conséquences sur la santé des opérateurs. En mécanique, des exemples montraient que des pièces non conformes au cahier des charges initial étaient livrées aux clients pour pouvoir atteindre les Rendements Opérationnels affichés initialement. Autre exemple en ingénierie, où s'élaborait un moteur de grosse cylindrée avec la contrainte d'une baisse du coût de conception d'au moins 20% et d'une forte réduction des délais. La réduction des coûts avait conduit à tasser au maximum le moteur, ce qui avait obligé le concepteur à réduire la largeur des bielles. Résultats, les coussinets ne tenaient pas solidement. Faute de temps, les ingénieurs et techniciens n'avaient pas pu faire d'analyse système et proposer une autre architecture. Le résultat était un moteur non évolutif, qu'il faudrait reconcevoir entièrement à terme, à des coûts prohibitifs.

La coordination Cgt a aussi avancé des propositions pour permettre aux salariés de retisser du lien entre eux et de disposer d'espaces d'échanges professionnels et de resocialisation du travail. Elle a aussi proposé que les organisations syndicales disposent de moyens d'investigation au plus près du terrain. La direction générale, assez déconcertée par ces descriptions –qu'elle s'est d'abord refusée à admettre– a fait appel au laboratoire de psychologie du travail d'Yves Clot au CNAM pour analyser la situation dans ses établissements.

Un récent prolongement, en prévention des TMS

Ce travail a été poursuivi, la Cgt s'efforçant de disséminer cette méthode d'analyse des situations réelles de travail. Très récemment, dans l'une des usines Renault, les militants de CHSCT, alertés par une recrudescence de plaintes des salariés du montage automobile et par le constat d'une augmentation de l'absentéisme dans ce secteur, ont mené l'enquête à l'aide de cette démarche. Ils ont analysé, avec les salariés, les situations de travail et en ont rendu compte, par ligne et par poste, dans un document extrêmement circonstancié de 16 pages présenté lors d'un CHSCT extraordinaire. Ils y ont mis en évidence un travail en mode dégradé⁸ devenu monnaie courante ; des équipes constituées de restrictions d'aptitudes qui ne sont pas prises en compte par l'organisation ; des moyens matériels inadaptés à certaines opérations et aux opérateurs de petite taille, contraints à des postures dangereuses et éprouvantes ; des dysfonctionnements de machines qui obligent à travailler à la main et à des opérations supplémentaires ; etc. L'ensemble de la description, extrêmement

précise, a confirmé que les salariés, accusés de ne pas être assez productifs, se donnent pourtant du mal, au sens propre comme au figuré, pour assurer la production dans un contexte organisationnel très dégradé.

Les militants ont aussi pu objectiver l'ampleur des TMS sur cette ligne, où la population est jeune, proposer des améliorations, demander des reclassements de salariés. « Sur ce point, ont-ils écrit, nous pensons raisonnablement que le CHSCT extraordinaire d'aujourd'hui ne règlera pas tout, mais qu'il doit inviter la direction de notre département à prendre conscience que tout salarié qui se trouve déjà affecté dans sa santé physique ne devrait pas avoir à subir le stress d'un reclassement qui tarde de jour en jour et qui plus est, qui le positionne comme fauteur de trouble dans son UET. D'autre part, alors que la période automnale nous réserve déjà quelques baisses significatives de température, nous tenons à rappeler que le manque de chauffage que nous pouvons connaître depuis plusieurs années au bâtiment (...) est un facteur physiologique qui, ajouté à d'autres causes, favorise l'apparition des TMS. Voilà pourquoi la question du chauffage n'est pas à écarter des mesures de prévention à prendre. ». Et d'ajouter : « Pour beaucoup d'entre eux [les salariés], l'organisation du travail et l'ambiance qui en découle, les interrogent sur le sens même de leur travail et sur la considération qui leur est accordée dans l'entreprise ».

La Direction, qui méconnaissait les problèmes concrets (ce qui est inquiétant et en dit long sur la distance au réel qui peut s'opérer avec les nouvelles formes d'organisation du travail), doit désormais engager des actions de prévention. La recherche-action a ici permis aux militants et aux salariés de retrouver des perspectives d'action vis-à-vis des risques professionnels dans leur ensemble, de sortir du fatalisme et d'éprouver l'efficacité d'une action collective arrimée au travail réel.



Julien LUSSON
Chef de projet Etudes, Cabinet Emergences

Nouvelle obligation réglementaire au 1er juillet 2012

Depuis le 1er juillet dernier « tout employeur doit se faire assister par un plusieurs salariés compétents ou, à défaut, par un intervenant extérieur dans sa mission de prévention des risques professionnels » (Code du travail, Art. L.4644-1).

Les décrets n°2012-135 et n°2012-137 du 30 janvier 2012 précisent la portée de cette nouvelle obligation de l'employeur, le niveau de compétences requis ainsi que les conditions d'intervention de ces assistants ou intervenants en prévention des risques professionnels.

Source : www.legifrance.fr

⁸En sous-effectif par rapport à la normale.

Présentation du Rapport Kaspar – La Poste

Pourquoi une telle Commission ?

Au printemps 2012, Le Président de La Poste (M. J.P. Bailly) a souhaité créer une « Commission du Grand Dialogue sur la vie au travail » à l'échelle nationale et locale de l'entreprise. Cette décision a été prise à la suite de deux suicides de cadres.

La direction de cette commission a été donnée à Jean Kaspar. Elle réunit aussi bien des acteurs de La Poste (représentant de la Direction, des organisations syndicales majoritaires, etc.) ainsi que des spécialistes de divers domaines, extérieurs à l'entreprise (sociologue, philosophe, DRH, économiste, etc.)

La mission qui lui était demandée consistait à analyser la situation de l'entreprise et de son personnel du point de vue de la vie au travail. Elle a combiné des « auditions d'experts¹ », des responsables de l'entreprise ont effectué des interventions et des déplacements sur plusieurs sites ont été organisés (permettant de rencontrer agents, managers et représentants syndicaux locaux).

Le rapport rendu en septembre 2012 formalise cette analyse, ses résultats et les préconisations proposées par la Commission. Il se structure en quatre grandes parties :

- Comprendre les causes et la nature des mutations économiques que La Poste a connues depuis une dizaine d'années
- Mettre en rapport ces mutations avec les changements vécus par les agents
- Dégager des priorités et des chantiers principaux (4 priorités et 8 chantiers)
- Formuler des préconisations

Le présent article se donne ainsi pour but de synthétiser les principales conclusions auxquels sont arrivés les experts et de restituer les perspectives proposées.

Des éléments de contexte

La Poste a fait le choix d'une stratégie de transformation depuis 2002 et a vécu depuis une dizaine d'années des ruptures fondamentales dont notamment, la déréglementation du marché du courrier, la montée en puissance des nouvelles technologies de communication. Ces ruptures ont entraîné une remise en cause profonde du modèle économique et social de La Poste à l'identique de ce qui s'est produit pour l'ensemble des opérateurs postaux européens.

Un double objectif devait permettre de structurer un nouveau modèle économique pour ces intervenants du domaine :

- L'optimisation des activités traditionnelles ayant pour but une augmentation de la productivité et de la qualité de service
- L'identification de secteurs de croissance pour une diversification des activités subséquentes.

Selon le rapport, cette stratégie, ayant pour ambition la conjugaison de la « performance économique et de la performance sociale », aurait atteint ses principaux objectifs :

- **Des résultats économiques « incontestables »** : accroissement du chiffre d'affaire, montée en force du Colis et de la Banque, forte progression du résultat d'exploitation

- **Un bilan sur le plan social perçu comme positif** au travers de plusieurs aspects :

- amélioration des équipements et des processus
- amélioration de la gestion RH : face à une réduction des effectifs, les contrats ont été pérennisés, les compétences reconnues accompagnées d'une montée en qualification, etc.
- mise en place d'avantages sociaux (mutuelle, intéressement)
- création d'un dispositif de « prévention de la santé et sécurité » (accords sociaux, création d'une direction de la prévention santé et sécurité au travail dans tous les métiers et au *Corporate*, d'un observatoire de la santé, développement des services de santé sécurité au travail, etc.)

- **Amélioration de la qualité de service** aussi bien sur les missions de services publics que sur les prestations commerciales

Cependant, ces résultats ont pour corollaire l'émergence d'un mal-être au travail depuis deux décennies. Le rapport pointe deux causes qu'il relie à la spécificité de notre époque :

- l'importance des mutations technologiques et socio-économiques qui ont permis de diminuer le nombre des accidents physiques graves et la pénibilité physique en lien avec des gains de productivité et de la division internationale du travail, laissant la place à des activités globalement moins dangereuses.

- des restructurations quasi permanentes des activités industrielles et la montée en puissance d'une économie de service mondialisée et hyperconcurrentielle, pilotée par les multiples exigences du client imposant une adaptation continue de l'offre.

Ce double processus a entraîné l'émergence d'un nouveau paradigme, celui de la réorganisation permanente, de la réactivité et de la flexibilité, en même temps qu'il a renouvelé les modes de management avec des conséquences aujourd'hui reconnues :

- l'individualisation des tâches et de l'évaluation,
- la polyvalence,
- le « juste-à-temps »,
- le temps partiel,
- la mobilité géographique,
- l'externalisation.

¹Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste

Ces derniers peuvent entraîner un affaiblissement global des collectifs de travail et une désorientation des salariés.

Dans le même temps, ce nouveau paradigme est venu heurter de nouvelles attentes du côté des salariés : toutes les études montrent en effet qu'ils aspirent de plus en plus à s'épanouir dans leur travail et à y trouver des motifs de satisfaction personnelle. Ainsi, est-il constaté que les attentes des salariés en matière de reconnaissance et de satisfaction retirée du sens de leur travail sont en hausse précisément au moment même où les nouveaux modes d'organisation soumettent les individus à de fortes pressions et où le mouvement perpétuel risque de leur faire perdre de vue la signification de leur travail.

Des facteurs supplémentaires restructurent en profondeur l'organisation du travail : les moyens de communication qui tendent à gommer la distinction entre vie professionnelle et vie personnelle venant ainsi heurter le fort investissement affectif dans le travail, tout en le rendant de plus en plus difficile à supporter, alimentant ainsi le risque de rupture brutale.

A ces facteurs principaux s'ajoute la fragilisation des liens sociaux, qui tend à laisser l'individu plus démuné face aux difficultés professionnelles entraînant le développement d'une certaine solitude.

Ce mouvement de fond déborde immanquablement sur la vie de l'entreprise, qui se trouve chargée, bon gré mal gré, de prendre en compte les évolutions sociétales. Comme le souligne le rapport « *la société a fait irruption dans l'entreprise*² ».

Ainsi les mutations et contradictions mentionnées peuvent favoriser l'apparition de ce que l'on désigne sous l'expression générique de « troubles psychosociaux » apparus dans les années 90 au sein des pays de l'OCDE : tels que stress, anxiété, dépression, *burn-out*, voire suicides sur le lieu de travail.

Le rapport considère qu'ils ne sont pas une fatalité mais une spécificité de notre époque qui s'explique en partie par les changements importants du monde économique et social.

Quelles sont les conclusions essentielles ?

Les étapes de la modernisation de l'entreprise ont consisté :

■ à l'adoption d'une organisation par métier : courrier, colis, services financiers et réseau grand public (Enseigne),

■ à la simplification du fonctionnement hiérarchique ramenant à trois le nombre de niveaux principaux de management tout en renforçant l'autonomie des managers opérationnels dans le cadre d'un pilotage par métier lui-même renforcé.

Cette réforme a eu des effets puissants sur la professionnalisation des équipes et des structures, désormais adaptées aux besoins

propres de chacun des marchés, dans une volonté de décentralisation et de responsabilisation tant en termes d'activité que de moyens. Ce mouvement de modernisation a aussi concerné les services supports, également rationalisés.

Ces grands programmes de modernisation ont eu des effets considérables sur l'organisation du travail, le contenu des fonctions et les compétences mises en oeuvre. Ils ont provoqué également de nombreuses mobilités.

Le bilan de cette transformation interroge cependant compte tenu des impacts humains générés par cette métamorphose. Ainsi, certains indicateurs qualitatifs, introduisent d'importants contrastes qui viennent rompre l'uniformité globalement positive des résultats constatés. Ces indicateurs relatifs à la santé des postiers font transparaître certaines évolutions surprenantes, assez contradictoires avec l'idée qu'on pourrait se faire d'une industrie logistique en pleine modernisation. De même, l'opinion même des postiers sur leur entreprise et sur leur travail, témoigne d'une perception contrastée que l'on ne peut isoler des événements douloureux qui sont à l'origine du rapport. Ce dernier souligne ainsi que dans un contexte à chaque fois singulier, il est nécessaire de porter une attention permanente aux personnes, particulièrement dans l'accompagnement des évolutions.

Des indicateurs qui donnent des signaux d'alerte

L'absentéisme : on connaît la dimension multifactorielle de l'absentéisme, cependant, compte tenu de l'importance du phénomène et de son impact sur les collectifs de travail, il y a visiblement sur ce sujet un enjeu important de compréhension et de prévention du phénomène.

L'augmentation des accidents de travail et de trajet : les accidents du travail concernent principalement le Courrier et les Colis et touchent principalement les plus jeunes, les CDD et les femmes. Dans une perspective de prévention, une réflexion sur l'intégration des nouveaux entrants et sur le rapport au travail des nouvelles générations devra être engagée.

La dégradation de la situation physique et psychique des postiers : les médecins du travail de La Poste ont fait un double constat : une amélioration des conditions de travail et simultanément une dégradation de la situation physique et psychique du personnel, traduite une augmentation de TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) et de troubles psychiques avec arrêts de travail.

Le développement des inaptitudes : comme pour l'absentéisme, l'inaptitude reste un domaine qui gagnerait à être approfondi à La Poste. Des données plus précises permettraient une représentation et une prévention plus adaptée.

²Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste

La perception des postiers et des managers sur le travail

Cette perception est principalement constituée des éléments suivants :

- des postiers fiers de travailler à La Poste.
- un niveau de confiance en croissance
- un management de proximité sous pression et en quête de moyens pour faire face à ses nouvelles responsabilités

Quelles analyses et quelles perspectives ?

La conduite du changement en question

Le plan santé sécurité au travail 2010-2013 fixe un certain nombre de principes généraux de conduite des projets de changement. Dans le cadre de la conception et du déploiement des changements importants, ce plan indique la nécessité de renforcer :

- la prise en compte de l'impact humain des changements dès leur conception,
- l'association des services de santé sécurité au travail dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des changements,
- L'accompagnement des projets tant à l'égard des agents que des managers : le pilotage est assuré par la ligne managériale avec le concours des services RH, de santé sécurité au travail, des conseillers mobilité, des assistants sociaux.

Dans le cadre de la mise en œuvre des changements d'organisation, le plan santé sécurité insiste sur :

- la nécessité de donner à chacun le sens et la visibilité nécessaires,
- la prise en compte des situations individuelles lors de la définition des organisations.

Un modèle social à réinventer

La Poste s'est appuyée, pour conduire sa transformation, sur un modèle social qui associe **trois grands principes extrêmement structurants** :

- la longévité des carrières
- l'emploi à plein temps
- l'absence de plans sociaux

Ce modèle social a apporté une contribution directe au développement économique de l'entreprise et est aujourd'hui reconnu comme un pilier essentiel à l'activité de l'entreprise et un point d'équilibre entre sa dimension économique et sa dimension sociale.

Le modèle fait en quelque sorte partie du paysage de l'entreprise et sa remise en cause apparaît donc difficile. Il a du évoluer à plusieurs reprises pour s'adapter à chacune des grandes étapes de la transformation de l'organisation. Il est donc à nouveau interrogé car, selon le rapport, il présente aujourd'hui de vraies limites.

La Commission invite donc l'entreprise à engager une réflexion sur son modèle social visant, non pas à remettre en cause les trois principes qui le déterminent, mais à faire évoluer leur traduction concrète, pour les assouplir et les enrichir afin d'accompagner La Poste dans son développement qui l'installe dans une logique de **changement continu avec trois grandes exigences** :

- la décentralisation et la proximité, puisque plus encore qu'aujourd'hui la gestion du changement tout autant que la nécessité de la réactivité dans la relation clients imposent une autonomie accrue des acteurs locaux,
- le développement et l'innovation, dans une approche participative, car la complexité des défis économiques et sociaux, mais aussi le souhait des postiers d'être encore plus impliqués dans l'évolution de leur cadre de travail, militent pour que l'intelligence individuelle et collective soit libérée et mobilisée,
- la poursuite de la politique d'adaptation et de modernisation fondée sur une réelle implication de tout le corps social (encadrement, organisations syndicales et agents).

Ceci impose à La Poste d'effectuer un véritable **saut qualitatif dans sa gestion sociale**, avec l'ambition de devenir une entreprise pionnière dans la vie au travail, dans un contexte de mutation permanente.

Ce saut touche **les trois dimensions essentielles de la performance** :

- l'organisation,
- le management,
- la gestion RH.

Pour cela, la Commission retient quatre priorités indispensables :

- 1. un pilotage resserré et solidaire de la transformation.** Il est de la responsabilité première du Groupe de définir, de conduire et d'évaluer la mise en œuvre de sa stratégie de transformation
- 2. un relâchement temporaire de la gestion des effectifs**
- 3. une évolution du modèle social du Groupe**, en faveur d'une plus grande capacité d'adaptation
- 4. une implication de tous les acteurs dans une logique de co-construction** : Direction, organisations syndicales et actionnaires.

Au cours de ces travaux, la Commission retient que le **mal-être au travail peut résulter d'une multitude de facteurs** :

- une conduite du changement pas assez participative,
- des modes de management qui ne prennent pas suffisamment en compte le facteur humain,
- un absentéisme qui désorganise les équipes,
- des conditions de travail inégales,
- un modèle social qui ne développe pas assez le sentiment d'employabilité,
- la pénibilité du travail,
- l'absence de visibilité sur l'évolution des emplois et des nouvelles compétences nécessaires,
- l'insuffisance de concertation...

et qu'il convient, en prévention de ces facteurs, d'**améliorer la qualité de vie au travail, ce qui suppose donc d'agir sur plusieurs leviers**, qui correspondent à autant de chantiers. Ce sont les effets produits par la mise en œuvre de ces chantiers qui contribueront à améliorer la qualité des relations du travail et donc le travail lui-même.

Ces chantiers se résument ainsi :

- Chantier Dialogue social et régulation sociale
- Chantier Management
- Chantier Organisations de travail et conduite du changement
- Chantier Santé et sécurité au travail
- Chantier Modèle social
- Chantier Reclassement
- Chantier Fonction RH
- Chantier Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Ce rapport s'est efforcé de démontrer que le bien-être au travail et son développement résultaient d'un ensemble de facteurs, et d'une approche multidisciplinaire. Ce n'est qu'en conjuguant les actions, relevant de tous les domaines concernés, que l'on peut obtenir un résultat efficace et durable.

Et de conclure, la coordination des actions ne suffit pas :

La réussite suppose aussi concertation et engagement de tous les acteurs.

Le rapport est téléchargeable dans son intégralité sur le site www.laposte.fr



Communiqué de presse

Lancement d'une grande étude épidémiologique des risques professionnels auprès des travailleurs indépendants



L'Institut de veille sanitaire (InVS) lance, en partenariat avec le Régime social des indépendants (RSI), une grande étude épidémiologique intitulée Coset – RSI auprès des travailleurs indépendants.

Pilotée par le département santé travail de l'InVS, cette étude consiste à suivre, pendant plusieurs années, l'état de santé d'un groupe d'actifs volontaires affiliés au RSI. Les objectifs sont d'identifier les métiers et les conditions de travail ayant un impact sur la santé de la population des travailleurs indépendants dans le but de proposer des recommandations en matière de prévention.

La première phase de cette étude débute en septembre 2012 auprès des affiliés de trois caisses régionales du RSI : en Ile-de-France pour les professions libérales et en Aquitaine et Bretagne pour les artisans, les industriels et les commerçants. Parmi eux, 20 000 personnes, de 18 à 65 ans, ont été choisies par tirage au sort pour participer à cette étude et invitées, par voie postale, à remplir un questionnaire sur leur santé et leur activité professionnelle.

Toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle afin d'être analysées par l'InVS.

La prévention des risques professionnels est une priorité pour le RSI. L'étude Coset – RSI enrichira les réflexions qu'il mène dans le cadre de cette politique de prévention déjà mise en pratique en 2012 au travers de RSI Prévention Pro, programme national de prévention des risques professionnels auprès des chefs d'entreprise indépendants : artisans, industriels et commerçants, et professionnels libéraux.

À terme, le programme Coset permettra à la France de disposer d'un très large dispositif de surveillance des risques pour la santé en lien avec l'activité professionnelle, couvrant près de 95 % des actifs quel que soit leur statut (salariés, travailleurs indépendants, actifs du monde agricole).

En 2010, une étude pilote Coset – MSA avait été lancée auprès du monde agricole en partenariat avec la MSA. Des analyses détaillées sont actuellement en cours.

Contact(s) presse :

InVS : Katel Le Floc'h - 01 41 79 57 54 - presse@invs.sante.fr

RSI : Victoria Topenot - victoria.topenot@rsi.fr

Source : www.invs.sante.fr



Communiqué de presse

L'Institut de l'entreprise énonce deux priorités pour favoriser l'engagement des salariés : réconcilier les intérêts individuels et collectifs au sein de l'entreprise et encourager un dialogue social constructif

Paris, le 27 juin 2012 - Dans le cadre de sa réflexion sur « les métamorphoses du travail », l'Institut de l'entreprise publie une étude sur le rapport entre performance des entreprises et engagement des salariés. Au travers d'audits réalisés depuis plusieurs dizaines d'années dans des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, Hubert Landier, expert en relations du travail, identifie les « coûts cachés » du désengagement des salariés pour les entreprises et les encourage à réduire les « irritants ». Pour cela, il énonce deux priorités : réconcilier les intérêts individuels et les intérêts collectifs au sein de l'entreprise et encourager un dialogue social constructif. Pour atteindre ces objectifs, l'instauration d'un climat social de confiance est primordial et s'appuie principalement sur un management humain, considérant les salariés comme de véritables parties prenantes de l'entreprise, sur la mise en place de politiques sociales faisant une large place à la concertation et au dialogue et enfin sur l'évolution de la représentation des salariés dans l'entreprise.

Réconcilier les intérêts individuels et les intérêts collectifs au sein de l'entreprise et encourager un management humain

« Chaque salarié doit prendre sa part de responsabilités dans l'entreprise, conformément aux compétences qui sont les siennes », affirme Hubert Landier. En effet, pour l'auteur, la performance de l'entreprise est liée à sa capacité à considérer le salarié comme véritable partie prenante de la réussite de l'entreprise. « Le sentiment d'appartenance à une communauté de travail et la possibilité d'y situer sa propre contribution renforcent la mobilisation du salarié et lui permettent de réaliser son potentiel ». Le manager intermédiaire joue un rôle clé dans ce processus. Il a pour mission de donner du sens au travail de son équipe et de l'intégrer dans une perspective de long terme. Cela implique de formuler des objectifs individuels subordonnés aux objectifs collectifs de l'entreprise et d'accompagner le salarié dans une meilleure compréhension de la place de son travail et de son importance pour la bonne marche de l'ensemble. Au-delà du management de proximité, Hubert Landier plaide pour davantage de fluidité de l'information à tous les niveaux de l'organisation : « une communication régulière, ponctuée de rencontres informelles entre interlocuteurs directs et de réunions d'équipe, a un impact significatif sur la mobilisation des salariés ». Enfin, il se tourne vers la gouvernance pour rappeler que les entreprises dans lesquelles la direction générale tient compte des réalités du « terrain » dans les procédures de décisions pour élaborer une stratégie au-delà d'objectifs purement financiers, bénéficient d'une meilleure image en interne, ce qui favorise l'adhésion des salariés au projet commun.

Promouvoir un dialogue social constructif et garantir un climat social de confiance

« La mise en oeuvre d'une politique de relations sociales faisant une large part à la négociation, dans un esprit de partenariat, permet l'avènement d'un climat social de confiance propice à l'engagement des salariés. Celui-ci permet de traiter efficacement et équitablement les tensions dans l'entreprise et est la source d'un

dialogue social apaisé et constructif », explique Hubert Landier. Mais pour parvenir à cela, il est nécessaire de faire évoluer la notion de représentativité dans l'entreprise ainsi que la perception des représentants du personnel par les salariés et surtout les managers de proximité. « D'une façon surprenante, l'image des représentants du personnel, aux yeux des salariés, est loin d'être excellente. Ce qui leur est reproché le plus fréquemment porte sur l'incapacité des syndicats à s'entendre entre eux, sur leur attachement à un discours idéologique qui ne correspond plus aux problématiques de l'entreprise d'aujourd'hui », confirme Hubert Landier. L'enjeu est de faire en sorte que ces représentants ne soient pas considérés comme des adversaires indésirables mais davantage comme les détenteurs d'une fonction de « prévention » de pratiques managériales susceptibles d'être nuisibles à la qualité du climat social, et donc à l'engagement des salariés. Ainsi, dans certaines entreprises, l'adoption de politiques visant à faciliter l'accès de salariés crédibles et compétents à des mandats de représentation contribue à garantir un niveau satisfaisant de représentativité et renforce le dialogue. Cela suppose que soient mis à disposition des mandats et futurs mandats des possibilités de formations spécifiques et que soient mises en place des règles encadrant leur retour, en fin de mandat, à une activité professionnelle à temps plein conforme à leurs compétences initiales et à celles acquises dans l'exercice de leur mandat.

Causes, manifestations et « coûts cachés » du désengagement des salariés

Le développement du désengagement individuel est moins tangible mais tout aussi redoutable pour les entreprises que la tendance aux conflits sociaux qui l'a précédée. En effet, absentéisme, départs inopinés, baisse d'efficacité et négligence à l'égard des clients représentent pour l'entreprise un coût difficile à mesurer mais qui peut être extrêmement élevé et se traduire par une perte de rentabilité importante. Une étude américaine révèle que les entreprises figurant au palmarès des « great places to work » ont, sur le long terme (1998 à 2005), une rentabilité supérieure à la moyenne. « C'est en s'en prenant aux irritants qui contribuent à décourager le salarié et à nourrir son ressentiment à l'égard de l'entreprise que l'on pourra renforcer son engagement à l'égard de celle-ci et accroître ainsi son niveau de contribution », affirme Hubert Landier. Les causes du désengagement des salariés sont multiples : elles peuvent être externes comme internes à l'entreprise. Dans certains cas, elles sont liées à une mauvaise image du monde de l'entreprise ou à une méconnaissance de la réalité du travail. Le désengagement peut également être lié à des dysfonctionnements au sein même de l'organisation : mauvaises relations entre collègues, sentiment de manque de reconnaissance, solitude au travail, perception négative des relations collectives au sein de l'entreprise ou encore une mauvaise image de la direction générale.

Contacts presse :

Julie Micheli-Palme - jpalme@idep.net 01 53 23 05 45

Agathe Kalfon - akalfon@idep.net 01 53 23 05 46

Source : www.institut-entreprise.fr

L'humiliation au coeur du suicide d'un guichetier de La Poste

Un guichetier s'est pendu dans le bureau de Poste de La Fère (Aisne) mercredi 31 octobre : sa Direction voulait le dégrader et le sanctionner (à 55 ans), en l'affectant comme remplaçant volant dans les bureaux du département.

Que se passe-t-il donc à La Poste ?

La première chose qui frappe quand on examine la situation de l'entreprise, c'est le changement brutal de sa politique d'embauche à partir de 2008 : alors qu'avant on comptait en moyenne 7 réembauches pour 10 départs, on est passé à 5 pour 10 en 2008, 3 pour 10 en 2009, 2 pour 10 en 2010 (et 4 pour 10 en 2011, élections obligent) : La Poste fait mieux (ou pire) que la RGPP. En 4 ans, les responsables de l'entreprise (avec l'aval de l'Etat) ont supprimé 30 000 emplois¹.

Comme le volume d'activité n'a pas baissé, on comprend tout de suite que les dirigeants de La Poste ont exigé du personnel un effort de productivité supplémentaire, considérable pour une entreprise de main d'œuvre comme La Poste.

Pour imposer un tel effort, les dirigeants ont mis en place des méthodes de management et une conduite du changement aux effets pathogènes, comme à France Télécom, avec en guise de dialogue social le « flicage » des consignes et des activités quotidiennes, les sanctions disciplinaires ou l'exclusion des agents qui ne pouvaient suivre le rythme, la chasse au syndicalistes qui défendaient une autre politique, l'humiliation des cadres qui refusaient de faire de l'abattage et la chasse aux séniors.

Parallèlement, des « réorganisations » successives désorganisaient l'activité et faisaient baisser, au total, la qualité de service de 50%.

Quelle est donc la raison d'un tel bouleversement de l'entreprise ? En 2008, Jean-Paul Bailly, PDG de l'entreprise décidait de « transformer » La Poste à marche forcée pour assurer sa rentabilité financière en vue de sa privatisation. Mais cela s'est fait au détriment de l'activité et de la santé des travailleurs.

La suite est connue : une crise sociale sans précédent, un personnel épuisé et démoralisé, et une montée en flèche des actes suicidaires qui mettent de plus en plus en cause le management et le crédit de l'entreprise.

Une conduite du changement pathogène

En 2010, le syndicat des médecins du travail de La Poste écrivait à Jean-Paul Bailly en dressant un bilan très sombre de l'état de santé des postiers, sur le plan physique et psychique.

Il a aussi relevé la tentative de suicide de deux de leurs collègues, signe d'une dégradation profonde de l'état sanitaire de l'entreprise. Citons-en quelques extraits² :

« *Le mal-être au travail touche tous les niveaux opérationnels de l'entreprise. Les agents et encadrants traversent des réorganisations rapides et successives, sont confrontés à des injonctions contradictoires,*

sans avoir de perspectives d'amélioration. Cette situation est mesurée au quotidien par les médecins de La Poste.

Les agents de distribution sont confrontés à des situations d'épuisement physique et psychique. Cela est lié aux nouvelles organisations de travail... ainsi La Poste crée des « inaptés » physiques et psychologiques ».

Ce courrier énumère ensuite les conséquences pathogènes des réorganisations de La Poste observées par la médecine du travail.

Quels sont donc les principaux sujets d'alerte à La Poste ?

L'humiliation et la contrainte

Le suicide du guichetier de l'Aisne illustre l'un des ingrédients de la crise : le personnel fait l'objet de décisions humiliantes. Par exemple, la suppression de leur poste alors qu'ils sont toujours en place et que leur fonction n'est pas supprimée. Ou, l'obligation de repostuler à son propre poste suite à chaque réorganisation, ce qui a entraîné la tentative de suicide d'un cadre supérieur de Phil@poste, membre du CHSCT et par ailleurs publiquement humilié devant son équipe lors d'un séminaire obligatoire.

C'est aussi ce qui a entraîné deux suicides de cadres, médiatisés et reconnus en 2012 par la Direction.

L'humiliation peut aussi provenir de la déqualification, quel que soit le grade, c'est-à-dire de la mobilité forcée sur un poste de niveau inférieur suite à une énième réorganisation dite de productivité : on met, par exemple, des cadres sur des postes de niveau inférieur et on les met en situation de faire des tâches d'exécution ou de remplacement pour pallier au sous-emploi dû aux départs non remplacés ou tout simplement pour les pousser au départ.

Citons encore l'agressivité de la hiérarchie dès qu'un travailleur émet une opinion différente des consignes (ce qui interdit toute adaptation de celles-ci à la réalité), avec le contrôle et l'utilisation des procédures disciplinaires comme moyen de pression vis-à-vis de ceux qui s'écartent du moule [sic].

Les désorganisations calculées

Comme à France Télécom, une autre stratégie consiste à restructurer l'entreprise en permanence, en provoquant le départ en retraite d'office (à taux réduit ou sans indemnité) des agents les

¹Evolution des emplois à La Poste entre 2007 et 2011 :

Années	2007	2008	2009	2010	2011
Embauches	9.866	8.238	5.432	2.873	5.123
Départs	13.729	14.998	11.758	12.908	12.448
Solde	-3.863	-6.760	-6.326	-10.035	-7.325
Taux de remplacement	7 sur 10	5 sur 10	3 sur 10	2 sur 10	4 sur 10

Les nouvelles mesures annoncées (dont 5 000 embauches à venir) se solderont de fait par 10 000 suppressions d'emplois supplémentaires.

²Lettre du syndicat professionnel des médecins de La Poste à Jean-Paul Bailly.

plus âgés. Au lieu d'anticiper le départ échelonné des séniors, on met en œuvre des plans de productivité drastiques, pour exclure de fait ceux que l'entreprise ne peut licencier : les séniors et les fonctionnaires.

Cela explique aussi le *burn-out* des directeur d'établissement, qui prennent leur métier à cœur et qui sont remplacés par de nouvelles recrues qui savent appliquer sans état d'âme les nouvelles méthodes de management de l'entreprise.

La folie productiviste

La folie de la rationalisation des activités conduit aussi à des réorganisations destructrices, tant de l'activité que de la santé mentale des travailleurs. Par exemple, la décision de concentrer et de réguler en amont de la distribution les stocks de courrier se traduit par l'impossibilité d'adapter le volume quotidien de travail à la capacité réelle de travail de l'équipe.

La décision de rationaliser la présentation des offres des guichetiers à la clientèle se traduit par l'imposition de consignes dont le suivi alourdit encore plus le travail du personnel, et par la robotisation des dialogues et des préconisations du guichetier, ce qui conduit à la perte d'estime de soi des salariés et à la perte de confiance des clients.

Le sous-effectif et la surcharge de travail

La décision prise de ne plus remplacer les départs conduit à réduire les « volants de remplacement » dans des proportions catastrophiques et La Poste oblige le personnel (sous peine de sanction) à faire le travail des absents, malades ou disparus, en sus de leur propre travail.

C'est le cas par exemple à la distribution du courrier, ou la « sécabilité », outil de gestion privilégié des absences, consiste à reporter la charge de travail des absents sur les présents, alors que le nombre de boîtes aux lettres n'a pas diminué et que la baisse relative du volume du courrier est compensée par l'augmentation des trajets effectués due à la croissance du nombre de foyers.

Le Docteur Brigitte Font-Le-Bret, médecin psychiatre de l'Isère (membre du conseil scientifique de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées de France Télécom, créé par SUD et la CFE-CGC, NDLR), en relevait en 2011 la conséquence : une dégradation de l'état psychique des facteurs et des guichetiers et un épuisement physique et mental, comme à France Télécom quelques années auparavant.

Quel avenir possible pour La Poste ?

La Poste traverse une grave crise sociale et managériale.

Humiliations et *burn-out*, désorganisation de l'activité, injonctions paradoxales, pathologies de surcharge : comme on vient de le voir, la décision de supprimer massivement les emplois

et de réorganiser l'entreprise sans contrôle est à l'origine d'une conduite du changement pathogène et de la dégradation de l'état de santé physique et psychique des postiers : 20 suicides et tentatives dénombrés au cours du premier semestre 2012, bien loin du suicide de 2 cadres mentionnés à l'époque par Jean-Louis Bailly³.

Une crise que la réponse du PDG de l'entreprise à son personnel effleure à peine, lorsque, tel Didier Lombard en son temps, il continue d'affirmer vouloir poursuivre les changements qui en sont la cause⁴.

Dans un contexte semblable, à France Télécom, le gouvernement précédent avait nommé un nouveau dirigeant, non impliqué dans la crise et décidait de superviser une enquête en profondeur sur la situation de l'entreprise.

Force est de constater aujourd'hui que les dirigeants de La Poste poursuivent sans obstacle une politique de changement aux effets pathogènes, qu'une « enquête maison » s'empresse de valider d'entrée de jeu [sic].

Lors de la publication des comptes du premier semestre 2012, on a pu constater que 4 217 équivalents temps plein ont encore été supprimés, soit un rythme annuel de 8 500 suppressions d'emplois. Le bénéfice des 5 000 emplois supplémentaires, annoncés d'ici 2014 par la Direction de l'entreprise, sera donc effacé en 7 mois d'activité.

Il n'y a pas de GPEC à La Poste, il n'y a pas de contrôle de son management, de ses réorganisations et de ses objectifs, les représentants du personnel n'ont aucun pouvoir de négociation quant aux conditions de travail imposées au personnel au risque de sa santé. Et de sa vie.

En matière de gouvernance, de telles décisions devraient être soumises aux partenaires sociaux :

L'avenir de La Poste ne peut se concevoir qu'avec des dirigeants qui honorent les termes du contrat social et à condition que l'on redonne au personnel et à ses représentants le pouvoir de contrôler, d'adapter et de négocier le volume et les conditions de travail à la réalité et aux intérêts de l'entreprise qui sont les leurs.



Jean-Louis Bailly
Membre de l'Observatoire du stress
et des mobilités forcées de France Télécom

Source : www.miroirsocial.com

³Suicides et tentatives de suicide des postiers depuis 2009.

⁴Lettre de Jean-Paul Bailly au personnel : « chacun mesure l'importance de poursuivre la transformation du groupe (...). La méthode de conduite du changement continuera à être déployée (...). Pour conduire ces changements, j'ai décidé de renforcer le comité exécutif du groupe (...) », Didier Lombard ne disait rien d'autre.

La parole d'un inspecteur du travail sur les effets sur la santé des restructurations

Ce texte a été produit lors de la journée d'étude de l'IRT « Réorganisation des entreprises et santé des salariés », à Marseille le 12 septembre 2012 et dans le cadre de l'intervention de Laurent Pina, inspecteur du travail, DIRECCTE PACA (Table ronde n°1 : « La conduite des réorganisations : enjeux et problèmes »). L'intégralité des contributions de cette journée se trouve sur le site <http://irt.univ-amu.fr>.

De mon point de vue, il s'avère difficile de tirer une règle et une seule ou de tenir un propos généralisant sur un sujet aussi vaste que les effets sur la santé des restructurations, ne serait-ce qu'au regard de ce que l'on entend par restructuration. D'où là (une des) difficulté(s) de l'exercice.

J'essaierai toutefois au travers de quelques expériences de faire ressortir ce qu'on pourrait appeler de bonnes pratiques (BP) visant à réduire autant que possible les effets négatifs des réorganisations/restructurations sur les conditions de travail et sur la santé des travailleurs.

Je tiens tout de suite à dire que je n'exclus pas *a priori* totalement l'idée que le changement puisse dans certains cas, être aussi un facteur de santé au travail. Mais ce n'est pas la situation que j'ai le plus rencontrée. Je n'en parlerai donc pas.

Pour commencer sur un plan général, un constat domine : la santé au travail demeure le parent pauvre de la réflexion lorsque les réorganisations et/ou les restructurations sont à l'ordre du jour.

Ce qui apparaît paradoxal dans la mesure où l'on peut mesurer au quotidien l'effet sur la santé, sensiblement négatif, des réorganisations, qu'elles qu'en soient la nature (PSE ou autre) ou l'ampleur.

Dit autrement, on sait plus précisément depuis les résultats du rapport HIRES (2008/2009) que ces restructurations sans accompagnement véritable des travailleurs, et sans prise en compte de la santé des salariés sont à l'origine d'un véritable gâchis humain : gâchis de savoir-faire et de compétences, notamment. Le rapport parle même d'un problème majeur de santé publique en Europe.

Problème de santé publique au niveau macroéconomique d'un côté et quasi absence de réaction ou d'actions correctives/correctrices au niveau microéconomique de l'autre côté ; tel est un des paradoxes qui peut être souligné ; il est donc urgent de s'attaquer à la prise en compte de la santé au travail au niveau des entreprises et des territoires si l'on veut éviter d'aggraver un problème majeur de santé public, déjà là.

Cas pratique, exemple 1

Pour entrer dans le vif du sujet, je partirai d'un cas concret. Il s'apparenterait plutôt à un « échec » si l'on utilise ce terme, mais il permet néanmoins de réfléchir à la question posée.

Ainsi, il y a quelques années, j'ai suivi de près un CHSCT dans sa tentative de traiter le sujet de la santé et de la prévention des RPS dans le cadre d'un PSE (plusieurs PSE en quinze ans). Cette expérience n'a

pas été concluante, tant la méthode et même le sens du projet consistant à s'emparer de ce sujet ont manqué.

Quelques éléments de contexte tout d'abord : il s'agit d'un établissement rattaché à un groupe international dont le siège est à l'étranger. C'est une grosse PME (plus de 250 salariés). Langue de travail : l'anglais ; service RH à proximité manquant d'expérience. Présence de plusieurs syndicats mais conflit entre eux, les plus en pointe sur le sujet des restructurations étant deux syndicats minoritaires ; cette situation se retrouvant au niveau du CHSCT.

En lien avec le service de santé au travail, l'inspection du travail (IT) a joué son rôle de prescripteur de la démarche d'évaluation des RPS en lien avec cette restructuration. Dans le cas présent, médecin du travail et inspecteur du travail ont insisté pour que les conditions de travail fassent l'objet d'une analyse toute particulière à l'occasion des réductions d'effectifs, pendant la négociation du PSE, pendant la période des licenciements qui s'étaient étalés sur plusieurs mois, et à la suite de cette période durant au moins 6 mois. Mais cette demande n'a pas été suffisamment construite avec les acteurs de l'entreprise, ces derniers ne s'étant pas approprié le sujet.

De plus, nous n'avions pas, nous-mêmes, apporté ni proposé d'outils particulièrement adaptés à ce type de situation (hormis les outils standards déjà existants sur les RPS : INRS et ANACT). Mais cela n'empêchait pas pour autant l'employeur, au regard de son obligation de sécurité de résultats, de rechercher par lui-même les outils appropriés pour engager son travail d'évaluation des RPS en lien avec ces restructurations et de définir des actions concrètes afin d'en réduire la portée. Mais cela n'a pas été fait.

D'autre part, et avec du recul, il est possible de considérer que la direction de l'entreprise a fait preuve d'inertie. Pour autant, l'employeur pouvait-il se prévaloir de circonstances atténuantes ? Certes, le processus de réorganisation a mis à rude épreuve tous les acteurs de l'entreprise, d'autant que cette entreprise avait connu plusieurs PSE au cours des 15 précédentes années.

Les représentants du personnel au CE, dont certains étaient aussi membres du CHSCT, m'avaient fait comprendre qu'ils ressortaient épuisés de certaines négociations sur le PSE ; tous leurs efforts avaient porté, pour l'essentiel, sur les mesures du PSE. Et ils n'avaient plus vraiment de « jus » pour la suite, selon l'expression du représentant du CHSCT. C'est aussi une des explications qui peut être avancée.

D'autres on dit : « On veut oublier ces derniers mois en se concentrant sur notre boulot ».

C'est l'idée aussi de passer à autre chose. Toutefois, il y a un risque dans ce cas à l'isolement de ceux qui vivaient la situation de façon plus pénible que d'autres, qu'on appelle parfois un peu rapidement « les publics fragiles », mais qu'il serait plus juste de dénommer « personnes ou publics fragilisés ». D'ailleurs, plusieurs salariés qui n'étaient pour autant pas concernés directement et personnellement par les licenciements ont du s'arrêter dans les semaines et les mois qui ont suivi la publication du PSE, pour raison de santé. Le responsable RH a quitté l'entreprise peu après les derniers licenciements prononcés.

Aussi, dans ce dossier, faute de combattants, la question a quitté l'ordre du jour du CHSCT au bout de quatre mois. Le sujet n'aura finalement pas été traité, à peine effleuré, alors que plusieurs problèmes majeurs

restaient pendants et ont demeuré par la suite :

1. La santé des « survivants/rescapés » avec la question lancinante : « Est-ce que l'on sera concerné par la prochaine vague de licenciements ? Bénéficiera-t-on des mêmes avantages si l'on fait partie de la prochaine fournée ? » Et le sentiment de culpabilité qui était notamment très présents chez les plus anciens...
2. Un problème manifeste de motivation des troupes, affectées par des départs massifs, une crainte sur l'avenir (« A quand le prochain PSE ? »), une perte de confiance dans la stratégie de l'entreprise, etc. Pourtant l'entreprise communiquait, mais cette communication apparaissait déconnectée de la réalité vécue sur le site. Elle n'a pas permis de jouer son rôle d'amortisseur de crise ;
3. Un problème de charge de travail dans certains services qui se retrouvaient totalement dépassés par une « suractivité », alors que d'autres services continuaient à apparaître en sous-charge chronique de travail, avec les questions qui se posaient alors : si ça dure, qu'est-ce qui va nous arriver : un licenciement, un changement de service etc. ? ». Ce point était l'occasion de reposer de façon douloureuse le sens des réductions d'effectif et pointait l'incompétence de ceux qui avaient fait les choix stratégiques de réductions dans certaines fonctions.

En creux, une bonne pratique (BP) aurait consisté à **anticiper** et à **mieux réguler la charge de travail** pour éviter la disparité des conditions de travail au regard de cette charge de travail. Dans l'exemple que je citais, cela n'a pas été fait.

De façon assez générale, je dirais que les CHSCT, et *a fortiori* les DP dans les entreprises de 10 à 15 salariés, apparaissent globalement en difficultés pour aborder ce type de sujet. Ils manquent manifestement (souvent) de méthode, de soutien, de moyens : le temps est souvent limité pour tenter des actions d'amélioration (entre le temps du diagnostic et celui de l'action) ; les résistances des directions sont parfois fortes, surtout quand il s'agit de « petites réorganisations » ou des « réorganisations continues » qui apparaissent devoir aller de soi. Et finalement, il semble aussi aller de soi que les salariés puissent « être un peu bousculés » : ce serait ainsi « dans la nature des choses sans être suffisamment grave pour qu'on s'y arrête et qu'on s'y attarde. »

En matière de bonnes pratiques, j'évoquerai un certain nombre de principes, qui n'ont rien d'extraordinaires, et sont souvent marqués du sceau de l'évidence. Aussi cette « liste » de bonnes pratiques ne vise pas l'exhaustivité.

Pourtant, ces bonnes pratiques ne se rencontrent-elles pas réunies et/ou mises en oeuvre dans les entreprises de notre panel.

Autour de la notion de justice.

Dans le cadre d'un PSE, nous avons constaté que le sens donné à la réduction des effectifs était fondamental. Quand celui-ci apparaît inéluctable car justifié, l'acceptation sociale s'en trouvait renforcée et corrélativement ses effets négatifs sur la santé apparaissaient moindres.

De même, on a pu constater qu'un sentiment d'injustice pouvait

naître de la perception des critères prévalant à la détermination de l'ordre de classement des salariés appelés à être licenciés dans chaque catégorie d'emplois concernée par une réduction d'effectifs : cela concernait selon le cas le périmètre de l'établissement ou de l'entreprise pris en considération, le nombre de catégories d'emplois retenu et le nombre de salariés regroupés dans chacune des catégories concernées (ce n'est pas la même chose d'envisager une réduction d'effectifs de 10 salariés dans une catégorie comportant 100 ou 1000 salariés plutôt que 12), les critères d'ordre et surtout leur pondération (critères professionnels et critères familiaux par exemple), etc. Sur ce dernier point, il est fréquent de constater la priorité donnée aux critères professionnels -jugés subjectifs- qui réduit, souvent, l'effet des autres critères sur le rang de classement (âge, ancienneté, situation de famille, etc.) considérés comme plus objectifs sur le rang de classement.

Aussi, on pourrait dire que moins il y a d'injustice ressentie dans la définition et l'application de tous ces critères, moins la santé semble mise à rude épreuve, dans les faits.

De plus, nous avons constaté que la compensation, essentiellement financière, apparaissait comme un amortisseur significatif pour les sortants avec un effet psychologique non négligeable pour les restants (« finalement les partants ne s'en tirent pas si mal » et donc cela est de nature à induire un moindre sentiment de culpabilité pour les restants/rescapés).

J'insiste beaucoup sur cette question du sentiment de justice (ou d'injustice) dans les réorganisations. *A contrario*, les restructurations ne sont pas censées accroître le sentiment d'injustice des salariés, sinon à créer de nouveaux RPS.

C'est pourtant une situation qui s'observe régulièrement dans les cas de déménagements, déménagements qui accompagnent souvent les réorganisations (même à effectif constant). Si ce déménagement aboutit à des conditions de travail moins favorables mais équitablement partagées (« partage équitable de la pénurie »), la régression des conditions de travail est vécue de façon moins pénible que si elle donne lieu à des disparités flagrantes.

Hors PSE, la situation apparaît plus diffuse et délicate à cerner. J'ai pour ma part peu d'expérience dans lesquelles les questions de santé (et/ou) des conditions de travail (et/ou) de prévention des RPS sont correctement prises en compte. Pourtant, il y a manifestement des situations où cela passe moins mal que dans d'autres.

Globalement, je note une forme d'idéologie « positiviste », (« néo-positivisme ») associé au changement : tout changement serait par principe positif, selon un discours managérial très bien rôdé. Ainsi, au même titre que « le progrès », peut-on être contre le « changement » ?

Alors que la psycho-dynamique du travail ou la psychologie du travail, notamment, amènent plus de nuances, voire contredisent les bienfaits sur la santé d'un modèle du changement perpétuel, par rapport aux besoins physiologiques, aux besoins ressentis de stabilité des individus, etc.

Ce changement permanent dans de nombreuses organisations pourrait d'ailleurs avoir un effet discriminatoire (au moins indirect)

vis-à-vis de certaines populations, pour des raisons d'âge, de sexe ou de qualification, par exemple.

La discrimination est un des stades ultimes de la violence faite aux individus et il semble inutile de souligner l'impact sur la santé d'une discrimination.

A défaut du terme de discrimination, qui pourrait paraître un peu excessif, est-il possible de parler au moins d'exclusion de certaines populations dites « fragiles », au travers de certaines réorganisations ?

A titre d'exemple, citons le cas de trois entreprises de services qui connaissent une réduction significative de leurs effectifs. La proportion des femmes est de 15% dans la première, de 22% dans la seconde, et de 23% dans la dernière. Dans les effectifs licenciés à l'occasion d'un PSE, elles sont respectivement 28, 35 et 34%. Pourtant, à l'embauche, elles ont été employées sur des postes de techniciennes à l'égal des salariés masculins. Or, au bout de quelques années dans leur entreprise respective, nombreuses sont celles à avoir « évolué », vers des postes dits de « supports », qui ont été dans les trois cas fortement impactés par les réductions d'effectifs.

Il est intéressant de constater les raisons pour lesquelles ces femmes, mères de famille, ont été invitées à changer de poste, pour se retrouver sur des postes supports. En outre, ces postes supports présentaient un intérêt certain, et ce changement était en général bien vécu par les intéressées. Par contre, ces femmes, en s'éloignant de la technique avaient tendance à se déqualifier par rapport à leur métier de base. Le critère qui apparaît avoir conduit au transfert d'un public féminin du technique vers la fonction support est celui de la disponibilité qui serait moindre pour ces mères de famille. Ainsi, cette moindre disponibilité, dont il n'est pas prouvé qu'elle se traduise par une moindre efficacité globale, aura conduit finalement à une exposition plus forte au risque de perte d'emploi. C'est en ce sens que l'on pourrait parler de discrimination (indirecte) dans la mesure où une disponibilité moindre, pour une majorité de mères de famille, a conduit leurs employeurs à les orienter sur des postes qui les auront exposés davantage que les hommes, aux restructurations à l'occasion des réductions d'effectifs. Cet exemple est aussi un appel à regarder de près l'évolution des populations selon le genre, l'âge et le niveau de qualification, notamment, à l'occasion des réductions de postes, afin de ne pas ajouter, à la perte d'emploi, la souffrance ressentie en lien avec une discrimination.

Ce point nécessiterait d'être démontré plus scientifiquement, mais l'observation à notre niveau permet de faire ce constat dans certaines situations rencontrées.

Sur l'analyse et la tentative d'étudier les effets sur la santé des « petites réorganisations » permanentes dans les entreprises, nous disposons de quelques exemples mais globalement cela est peu concluant. Quelques tentatives sont menées par un nombre limité de CHSCT.

Plusieurs expériences intéressantes sont en cours, mais globalement cela se passe de façon plutôt conflictuelle - dans deux cas que nous

connaissons, en particulier-, avec une résistance forte de deux directions concernées, à investiguer sérieusement sur le sujet.

La **concurrence** et la **compétitivité** sont très souvent avancées pour minimiser la portée des effets sur la santé. La nécessité de s'avancer est mise en avant pour ne pas avoir à se préoccuper de santé : la santé devient une variable d'ajustement. Ce n'est pas le travail qui s'adapte à l'homme, loin de la construction de la santé au travail et par le travail. C'est donc bien l'individu qui doit s'adapter, au prix d'une quasi inéluctable dégradation de ses conditions de travail et de ses corollaires sur l'état santé, à la nécessité supposée du changement.

Il reste un paramètre que l'on observe et qui concerne la qualité de la démarche d'accompagnement au changement, qui passe nécessairement par une prise en compte de la santé des travailleurs. Cette qualité repose sur les compétences, et j'ajouterais même sur certains traits liés à la personnalité du (ou des) dirigeants et des salariés des services RH (au premier rang desquels figure le DRH). Sont ici en jeu les compétences mais aussi le niveau d'empathie des acteurs et plus particulièrement des cadres dirigeants. Il est fréquent de constater que les réorganisations ne se passent pas de façon homogène entre services concernés au sein d'une même entreprise. Les entretiens que nous avons eus ou les plaintes que nous recevons font état de managers plus ou moins « à l'écoute et qui prennent sur eux » ou de managers au contraire qui n'auraient aucune empathie dans le traitement des changements au sein de leurs équipes.

Il ne s'agit évidemment pas de stigmatiser ces managers qui sont souvent déjà soumis à de fortes pressions.

En effet, ces managers ont-ils suivi une formation sur la gestion de ce type de situation ? Sur quels critères ont-ils été recrutés sur le poste qu'ils occupent ? Des « critères » seulement techniques ? Quels intérêts portent-ils aux RH dans le cadre de leur travail de manager ? Leur charge de travail leur permet-elle de traiter correctement la partie RH contenue dans leur mission ?

Par compétence, ici, il faut entendre notamment la connaissance, la maîtrise et la mise en œuvre à bon escient de certains outils de GRH : mise en œuvre des accords GPEC, pénibilité ou seniors ; entretiens de carrière, entretiens professionnels, formations (plan de formation, DIF, CIF, tutorat, bilan de compétences, etc.), qui constituent autant d'amortisseurs permettant d'amoindrir les effets des réorganisations sur la santé des travailleurs.

Or, nous constatons dans plusieurs établissements le recul, voire la disparition des services RH de proximité. Les ratios RH/nombre de salariés ont tendance à s'effriter depuis quelques années (1/300 ou 1/400), notamment dans les groupes.

Ce point va rarement dans le sens d'une amélioration de la prise en compte de la santé au travail dans le cadre des réorganisations d'entreprise.

Parmi les autres bonnes pratiques, savoir s'entourer des experts externes et internes à l'entreprise en les faisant intervenir le plus en amont afin d'anticiper les situations à risque, paraît essentiel.

Je ne ferai pas la liste de tous ces acteurs, mais je soulignerai

toutefois la place majeure occupée par le service de santé au travail. Aussi, les comités d'entreprise ne doivent pas oublier leur droit à faire intervenir des experts (Nouvelles technologies et experts libres) dans certains cas. Idem pour le CHSCT.

Je terminerai sur la nécessité d'un dialogue social de « qualité », (même s'il lui arrive d'être un peu rugueux en période de restructurations), comme moyen de limiter les effets les plus néfastes et les plus pénibles pour la santé liés aux réorganisations et aux restructurations.

Même si tout ne peut être prévu à l'avance, ou si tout ce qui est prévu ne se met pas en place comme prévu, le cadre collectif, ainsi produit, anticipant sur les effets sur la santé des restructurations et des réorganisations apparaît, à l'évidence, comme essentiel.

La justice interdit la pratique du *benchmark* entre les agences de la Caisse d'épargne Rhône-Alpes Sud

Dans un jugement du 4 septembre, le TGI de Lyon considère que l'organisation collective du travail basé sur le *benchmark* entre les agences compromet gravement la santé des salariés et interdit par conséquent à la direction de Caisse d'épargne Rhône-Alpes Sud d'avoir recours à ce mode de management.

Le jugement considère que ce ne sont pas seulement les performances des agences qui sont analysées mais que le dispositif conduit à comparer les performances des salariés, sur fond d'une rémunération variable collective dépendant en partie de ce *benchmark*.

Le seul objectif serait de faire mieux, quantitativement, que les autres. L'évaluation du travail de chacun dépendant avant tout des résultats des autres. Autant de sources d'un stress permanent, selon le jugement.

Une action en justice portée par le syndicat SUD.

En 2008, Aravis (ARACT) avait déjà alerté le CHSCT sur les risques de la pratique, de même que l'inspection du travail et les médecins du travail.

De son côté, la Direction estime que le « *benchmark* permet d'identifier les meilleures pratiques et de les diffuser », tout en précisant que « le système indique au collaborateur chaque mois dans quel groupe de performances il se situe mais qu'ils ne connaissent pas leur place dans le groupe ni celle de leurs collègues ».

Ce jugement fera-t-il reculer la direction du groupe BPCE sur une pratique du *benchmark* qui se généralise ? En avril 2011, la CGT de la BPCE adressait une lettre ouverte sur les conditions de travail à François Pérol, président du groupe. « La mise en concurrence des unités de travail, des collègues entre eux, organisée *via* le *benchmarking* », faisait partie des facteurs de risques soulevés.

Dans le cadre de la négociation ouverte sur les conditions de travail du groupe, les syndicats ont demandé (sans succès) l'arrêt des défis qui s'accompagnent d'un affichage nominatif des meilleurs salariés.

Source : www.miroirsocial.com

Cela passe notamment par une formation adaptée des représentants du personnel, dans les différentes instances du personnel. En complément des formations légales et obligatoires des représentants du personnel, le plan de formation pourrait contenir des formations renforcées sur la prise en compte des RPS en lien avec les restructurations. Je soumetts cette piste de travail pour la réflexion.



Laurent Pina

Inspecteur du travail, DIRECCTE PACA



Communiqué de presse

Campagne européenne 2012 sur la prise en compte de la prévention de la santé des salariés exposés aux risques psychosociaux

En 2012, dans le cadre d'une initiative européenne, une campagne de contrôle nationale sur l'exposition des salariés aux risques psychosociaux sera conduite dans deux secteurs d'activité. Les enquêtes européennes et françaises montrent que :

- environ 20% des salariés estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail¹
- un salarié sur six estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail et 20% des causes médicales des arrêts maladie de plus de 45 jours seraient liées à des troubles mentaux².

Pour agir, la Direction Générale du Travail a décidé de mener une campagne de contrôle entre septembre et décembre 2012 dans les secteurs d'activité suivants :

- **médico-social à but lucratif et non lucratif privés** (les établissements d'accueil de personnes âgées, les maisons d'accueil des enfants handicapés et des enfants en difficulté, etc.) ;
- **commerce de détail alimentaire** (superettes, supermarchés et hypermarchés).

L'objectif est, à la fois, de dresser un bilan de l'application des obligations réglementaires sur l'évaluation et la prévention dans le domaine des risques psychosociaux et de sensibiliser les entreprises à la prise en compte de ces risques pour améliorer les conditions de travail des salariés.

Cette action est réalisée en partenariat avec la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS), l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) et l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

Des informations et des outils d'aide aux acteurs de l'entreprise sont à disposition sur les sites www.travailler-mieux.gouv.fr, www.inrs.fr et www.anact.fr

Source : www.travailler-mieux.gouv.fr

¹Enquête ESENER, 2010

²Source CNAMTS, Rapport d'information sur les risques psychosociaux, Commission des Affaires Sociales de l'Assemblée nationale, 2011

Les restructurations d'entreprise confrontées au droit à la santé

Ce texte reprend les principaux points de l'intervention de Jean-François Paulin lors de la journée d'étude de l'IRT « Réorganisation des entreprises et santé des salariés », à Marseille le 12 septembre 2012. L'intégralité des contributions de cette journée se trouve sur le site <http://irt.univ-amu.fr>.

Si le rapport entre des restructurations et la santé des travailleurs apparaît aujourd'hui évident, une telle corrélation mérite cependant une remise en perspective. Tout d'abord, la notion de restructuration n'est pas un concept à part entière du droit du travail. Et, dans l'approche qui sera la nôtre, il en propose même une vue réductrice. En effet, le Code du travail n'envisage directement la restructuration qu'au travers de l'un de ses effets, au demeurant important, son incidence sur l'emploi c'est-à-dire la compression des effectifs¹. Toutefois, le phénomène se révèle, en creux, dans de nombreux mécanismes juridiques comme le transfert des contrats de travail en cas de modification de la situation juridique de l'employeur², la mise en cause des conventions collectives ou la reconfiguration des institutions représentatives du personnel. La restructuration affecte ainsi l'organisation de l'entreprise ; l'adaptation permanente en est sans doute une dynamique intrinsèque. Pourtant, les directions d'entreprise apparaissent souvent dépassées par les implications de tels processus, lesquels sont observés depuis peu à l'aune de leurs conséquences sur la santé des travailleurs³.

En effet, c'est seulement depuis quelques années que l'on impute à l'employeur une obligation de sécurité de résultat en matière de santé, une logique d'indemnisation ayant jusqu'alors prévalu. Ainsi, pour les gestionnaires, la santé et la personne du travailleur sont longtemps restées des facteurs abstraits et, sur un plan juridique, ce n'est que sous l'impulsion de la Directive du 12 janvier 1989⁴ et la reconnaissance par la Cour de cassation de cette obligation de sécurité de résultat à la charge de l'employeur⁵ que se concrétise désormais un droit du travailleur à la santé en milieu de travail.

Une restructuration, entendue comme une décision affectant les structures juridiques ou productives de l'entreprise, doit donc être envisagée quant à ses effets sur l'emploi et les conditions de travail. Ces dernières constituent, en effet, un point de rencontre évident entre l'organisation du travail telle que décidée par l'employeur, la santé et la sécurité des travailleurs. Cette confrontation, centrale en droit du travail, invite cependant à renouveler la problématique de la conciliation entre les prérogatives juridiques reconnues à l'employeur et les droits du salarié. Ainsi, après avoir brièvement exposé les termes de cette confrontation, nous nous intéresserons aux voies possibles d'une délibération sur le travail non sans évoquer la question des sanctions attachées à sa méconnaissance.

Pouvoirs de l'employeur et droit à la santé

Le contrat de travail institue un rapport de pouvoir au bénéfice de l'employeur ; il dirige l'entreprise, l'organise et commande les personnes qui y travaillent. Mais le pouvoir de direction n'est pas sans limites. La loi, le contrat de travail encadrent son exercice. Il

revient par ailleurs aux juges d'en contrôler la mise en œuvre à condition toutefois de ne pas s'immiscer dans les choix de gestion. C'est ce que rappellent dans leurs décisions le Conseil constitutionnel et la Cour de cassation : le juge ne doit pas substituer son appréciation à celle de l'employeur quant aux choix des décisions économiques⁶. Ainsi, en cas de licenciement pour motif économique, si les juges doivent apprécier le caractère réel et sérieux des licenciements, ils n'ont pas le pouvoir de vérifier que le choix de l'employeur entre plusieurs solutions possibles est celui qui assurerait la meilleure protection de l'emploi, en somme qui éviterait le plus de licenciements. Ainsi, des juges du fond ne peuvent décider d'une solution, qui aurait assuré la meilleure protection de l'emploi en évitant le plus de licenciements au lieu et place de l'employeur. Mais, une telle conception préservant la liberté d'organiser l'entreprise peut-elle être maintenue lorsque la santé des travailleurs est en cause ? Autrement dit, en matière de conditions de travail, l'employeur a-t-il le choix entre des organisations du travail plus ou moins pathogènes ? Il nous semble que la promotion de la santé en tant que droit fondamental de la personne au travail oblige à repenser l'exercice et le contrôle du pouvoir de direction.

Pour la Cour de cassation, en matière de protection de la santé au travail, l'employeur est tenu, à l'égard des personnes qu'il a sous sa direction, d'une obligation de sécurité de résultat.

Cette obligation, placée sous l'empire d'une exigence d'effectivité, en est une composante essentielle⁷. Il s'en suit que l'employeur reste pleinement responsable lorsque l'atteinte à la santé est constatée, qu'il ait cru, à tort ou à raison, mettre en œuvre tous les moyens nécessaires indépendamment d'ailleurs de tout préjudice causé à la personne⁸. L'employeur encourt donc le risque de voir sa responsabilité engagée à moins de prouver un cas de force majeure⁹. Ainsi, parmi les mesures nécessaires que l'employeur doit mettre en œuvre pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés se manifeste l'obligation de prévention, indissociable de l'obligation de sécurité, qui conduit nécessairement à l'évaluation des risques. Elle apparaît de la sorte comme une étape préalable à la décision de l'employeur. On entrevoit la potentialité de ses effets juridiques dans le domaine des restructurations, obligeant l'employeur à intégrer la santé des travailleurs dans l'élaboration du projet -évaluation des risques- comme dans sa mise en œuvre. Il nous

¹ C. trav., art. L. 1233-22, laquelle impose à l'employeur d'informer et de consulter le comité d'entreprise (C. trav., art. L. 2323-16).

² C. trav., art. L. 1224-1.

³ HIREs, Impact des restructurations sur la santé des travailleurs du secteur public et rôle du dialogue social, Rapport final, décembre 2011

⁴ Article 5 de la Directive 89/391/CEE du 12 juin 1989 relative à l'amélioration de la sécurité et de la santé qui dispose que l'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail.

⁵ Soc. 28 fév. 2002, n°00-10.051, Bull. civ. V, n° 81.

⁶ Notamment Cons. Const. 12 janv. 2002 et AP 8 déc. 2000, n°97-44.219, Bull. n°11.

⁷ Soc. 28 fév. 2006, n°05-41.555, Bull. civ. V, n°87 ; Soc. 25 mars 2009, n°07-44.408, Bull. civ. V, n°82.

⁸ Soc. 30 avril 2009, n°07-43.219, Bull. civ. V, n°120.

⁹ La force majeure permettant à l'employeur de s'exonérer de tout ou partie des conséquences d'un acte ou d'un fait s'entend de la survenance d'un événement extérieur, imprévisible lors de la conclusion du contrat, et irrésistible dans son exécution (Soc. 16 mai 2012, n°10-17726).

semble que la logique de prévention, processus itératif et continu, peut dynamiser les formes les plus diverses de délibération sur le travail.

Les délibérations sur le travail

L'évaluation des risques en amont de la restructuration et l'analyse concrète de l'activité des travailleurs devraient s'inscrire dans la durée, dans un débat permanent sur les conditions de travail. Ce dialogue est institué par le Code du travail. A cet effet, la loi habilite des acteurs, détermine des espaces pertinents et des modalités de discussion. Les dispositifs sont multiples et les acteurs nombreux.

Les acteurs

La dynamique de ce dialogue repose sur l'employeur, lequel doit, depuis la loi du 20 juillet 2011, désigner un ou plusieurs salariés compétents pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels de l'entreprise¹⁰. La ou les personnes déléguées pourront utilement s'appuyer sur des professionnels institutionnels tels que les intervenants en prévention des risques professionnels appartenant au service de santé au travail, aux services de prévention des caisses de sécurité sociale avec l'appui de l'Institut National de Recherche et de Sécurité¹¹, aux Associations Régionales d'Améliorations des Conditions de Travail ou encore aux préventeurs, de plus en plus nombreux sur un marché en plein développement.

Mais c'est évidemment avec le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), les syndicats représentatifs et les salariés que l'employeur devra engager le dialogue. Chaque acteur se voit en effet reconnaître des prérogatives spécifiques qui s'exercent selon des modalités et finalités distinctes. On rappellera à cet égard le rôle central du CHSCT qui doit contribuer à la protection de la santé des travailleurs de l'entreprise, participer à l'amélioration des conditions de travail mais encore veiller à l'observation des prescriptions prises dans le domaine de la santé de l'hygiène et de la sécurité. A ces fins, la loi ouvre au CHSCT le droit de faire des propositions, de conduire des enquêtes et procéder à des analyses notamment des conditions de travail et des risques professionnels auxquels les salariés peuvent être exposés. Enfin, la loi oblige l'employeur à informer et consulter cette institution avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité, ou les conditions de travail, avant toute transformation importante de l'organisation du travail (C. trav., art. L. 4612-8).

L'instauration d'un dialogue sur les conditions de travail devrait être également pour l'employeur l'occasion de redécouvrir le droit direct d'expression des salariés dont chacun s'accorde à constater le peu de pratique¹². Pourtant, la loi fait obligation à l'employeur de négocier un accord collectif en précisant les modalités lorsque sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives ayant désigné un délégué syndical¹³. Ce droit individuel s'exerce collectivement au cours de réunions regroupant les salariés sur les lieux et pendant le temps de travail. Cette

expression a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer les conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail (C. trav., art. L. 2281-2). Cependant, ce temps d'échanges, qui aurait pu permettre une véritable délibération sur le travail, n'a rencontré ni l'intérêt des organisations syndicales ni des directions d'entreprise, ces dernières

préférant promouvoir des formes plus informelles d'échanges. Ces pratiques de management participatif telles que les cercles de qualité ou les groupes d'études ne sont pas illicites mais sont ambivalentes. Elles sont tout d'abord moins orientées vers l'amélioration des conditions de travail, la santé, que la performance de l'entreprise. Surtout, de telles pratiques managériales privilégient directement avec les salariés des relations informelles dans des espaces en marge de toute forme de contrôle. Si ces pratiques autonomes de régulation n'ont pas à être remises en cause, c'est cependant à la condition qu'elles ne se substituent pas à des obligations légales.

Les modalités

Le Code du travail règle deux modes d'intervention des représentants des salariés dans l'entreprise : la concertation avec les instances représentatives élues et la négociation avec les organisations syndicales représentatives. On observera qu'en matière de santé, à la différence des questions d'emploi¹⁴, le législateur n'impose pas directement une obligation de négocier, spécialement en cas de restructuration. Au mieux, les questions de santé seront-elles abordées lors de négociations sur la pénibilité auxquelles l'employeur peut d'ailleurs préférer un plan unilatéral d'action¹⁵. On observera encore que le législateur a retenu une conception relativement étroite de la santé abordée en ses aspects physiques et non psychiques alors que depuis 2002 la santé mentale en est partie intégrante. Et, lorsque les négociations ont concerné le stress, on retiendra, de l'aveu même de la Direction Générale du Travail, que les accords se sont limités à des mesures individuelles tandis que la question de l'organisation du travail était rarement abordée¹⁶. Il faut rapprocher de cet échec, celui qui solda, en 2002, une négociation interprofessionnelle sur les restructurations. Ces deux cas illustrent, nous semble-t-il, les très grandes réserves du patronat à accepter, sinon à envisager, toute négociation sur le pouvoir économique. Au mieux, des concessions seront consenties quant au traitement social des thèmes abordés évinçant par là les questionnements sur l'organisation du travail.

¹⁰Loi n°2011-867 du 20 juillet 2011 relative à l'organisation de la médecine du travail. V. C. trav., art. L. 4644-

¹¹www.inrs.fr

¹²C. trav., art. L. 2281-1. V. Les pratiques relatives à l'expression des salariés. Principaux résultats, Sylviane Séchaud, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Études DARES 1988.

¹³C. trav., art. L. 2281-5. Il s'agit donc des entreprises ou établissements où sont employés au moins 50 salariés mais également les entreprises ou établissements où un délégué du personnel a été désigné en tant que délégué syndical.

¹⁴Négociation triennale sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (C. trav., art. L. 2241-4).

¹⁵Loi 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

¹⁶Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail du 19 avril 2011, adde, La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe, Rapport Hires 2010.

Dans un tel contexte, la santé reste souvent cantonnée à des actions individuelles et, lorsqu'elle se place sur le terrain de la concertation avec les élus, elle est de plus en plus source de contentieux. Cette concertation se concrétise par des obligations d'information et de consultation des institutions représentatives du personnel. Pensée comme un contre-pouvoir, la concertation doit être engagée dès qu'un projet est formulé, même en termes généraux¹⁷.

Indépendamment du respect même de ce droit constitutionnel reconnu aux salariés de débattre des actes de gestion de l'employeur, la pratique de la concertation recèle de nombreuses difficultés. Elle peut achopper sur la qualité de l'information transmise, sur les délais d'examen suffisants pour rendre un avis pertinent. Elle révèle plus encore, au travers de problèmes parfois très techniques, les enjeux qui s'y manifestent. Parmi ceux-ci les lieux de la concertation. Il est à cet égard curieux d'observer les pratiques de concertation de l'implantation des CHSCT, initiées par des directions d'entreprises, alors que l'objectif poursuivi par la loi, compte tenu de leur fonction, est de les établir au plus près des salariés.

La question des moyens attribués à cette institution est ainsi à corréler avec l'étendue de leurs missions. Alors que celles-ci sont particulièrement étendues, les moyens affectés au fonctionnement du CHSCT apparaissent insuffisants et peuvent devenir source de litiges contreproductifs alors que chef d'entreprise et CHSCT sont amenés à coopérer.

Demeure enfin un questionnement global relatif au système d'organisation de la représentation des intérêts salariés. On sait en effet que le CHSCT n'est pas la seule institution compétente pour intervenir. Le Comité d'Entreprise se voit également conféré des prérogatives pour assurer la prise en compte et la défense des intérêts des salariés. Se pose alors un problème d'articulation entre les différentes institutions compte tenu des dynamiques transversales que portent les conditions de travail ; une restructuration appelant une consultation du Comité d'Entreprise au titre de ses attributions en matière d'organisation du travail, le CHSCT intervenant sur les effets potentiels de la réorganisation sur la santé des travailleurs¹⁸. C'est spécialement sur la complémentarité de cette double intervention que la Cour de cassation a récemment précisé que lorsqu'il est consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail, le Comité d'Entreprise doit disposer de l'avis du CHSCT¹⁹.

La voie de la concertation avec les représentants élus semble actuellement privilégiée pour aborder les problèmes de santé au travail ; elle manifeste l'inscription de la décision dans un cadre procédural. Outre l'amélioration attendue relative à la qualité de la décision, la question de la sanction susceptible d'affecter les actes de l'employeur fait controverse.

Quelles sanctions ?

Parmi les manifestations de notre « démocratie sociale », la voie de la négociation collective est clairement affichée, mais c'est aussi un choix très ambitieux. Le résultat des négociations, en matière de santé notamment, est, nous l'avons déjà observé, décevant. Ce constat ne doit cependant pas surprendre.

En effet, plus que jamais, et spécialement lorsque les négociations sont conduites dans les entreprises, les organisations syndicales n'ont ni les moyens ni un poids suffisant pour peser sur le résultat de la négociation. Dans de nombreux cas, hélas, la négociation se révèle un simple habillage de décisions patronales. Aussi, et malgré les problèmes posés, ne faut-il pas sous-estimer la concertation avec les instances représentatives élues. Elle n'est pas un pâle substitut à la négociation par lequel les représentants du personnel n'exprimeraient qu'un avis au demeurant consultatif. La concertation inscrit la décision dans une procédure c'est-à-dire une étape préalable à la décision patronale et en conditionne la validité. La mise en débat d'un projet doit ainsi permettre d'accompagner la décision en garantissant que les intérêts des salariés puissent à minima être exposés, au mieux être pris en compte. En outre, l'information consultation du comité d'entreprise et du CHSCT n'encourt pas le risque d'une confusion des fonctions à laquelle peut conduire la négociation qui réalise de fait une coproduction des normes.

Enfin, elle dote, paradoxalement d'ailleurs, ces instances élues de moyens plus importants que n'en ont les délégués syndicaux d'entreprise. On rappellera ici que le CHSCT, en particulier, peut faire appel à un expert agréé lorsqu'un risque grave est constaté dans une entreprise ou lorsqu'un projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail est élaboré par le chef d'entreprise (C. trav., art. L. 4614-12). En définitive, la concertation est une composante de la prévention, elle-même partie intégrante de l'obligation de sécurité de résultat qui pèse sur l'employeur en matière de santé soumise à une exigence d'effectivité.

Se pose alors la question des sanctions pouvant frapper une décision de l'employeur prise en méconnaissance des obligations s'imposant à lui en matière de protection de la santé dans le cadre d'une restructuration. Dans une décision remarquable rendue en 2008, la Cour de cassation a énoncé que l'employeur peut se voir interdire de prendre, dans l'exercice de son pouvoir de direction et dans l'organisation du travail, des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la sécurité des salariés²⁰. Précisons d'abord que l'employeur peut s'être conformé à ses obligations notamment de concertation. Dans ce cas, si la validité de la procédure épuise les prérogatives des représentants du personnel ces derniers conservent celles attachées aux effets de la décision. Ainsi, le CHSCT peut-il toujours user du droit d'alerte qui lui est reconnu lorsque l'un de ses membres constate un danger grave et imminent (C. trav., art. L. 4132-2).

Mais une décision a pu être prise et commencer à produire des effets en méconnaissance des prérogatives des institutions représentatives du personnel. Lorsque les décisions sont la mise en œuvre d'un projet de restructuration, le comité d'entreprise, pour

¹⁷Soc. 12 nov. 1997, n°96-12.314, Bull. civ. V, n°375, adde CJCE, 10 sept. 2009, aff. C-44/08, point 39.

¹⁸Soc. 29 sept. 2009, n°08-17.023, Bull. civ. V, n°211

¹⁹Soc. 4 juil. 2012, n°11-19.678, publié au Bulletin.

²⁰Soc., 5 mars 2008, pourvoi n° 06-45.888, Bull. 2008, V, n°46.

palier la carence de l'employeur, peut décider lui-même de saisir le CHSCT (C. trav., art. L. 2323-28) et suspendre son avis sur l'opération tant que ce dernier n'a pas procédé à une évaluation des risques. Le CHSCT peut aussi directement agir et saisir le Président du Tribunal de Grande Instance et obtenir, sous astreinte, que l'employeur lui soumette son projet²¹. Dans ce cas, la décision du juge des référés emporte suspension des mesures.

Est-il possible d'aller au-delà et de demander l'annulation ou l'interdiction de certaines décisions ?

On comprend la différence de nature de la sanction et sa portée quant à l'exercice par l'employeur de ses prérogatives. Dans notre système juridique l'annulation d'un acte est une sanction exceptionnelle au point même qu'on énonce volontiers qu'elle ne peut être prononcée en l'absence d'un texte légal la prévoyant expressément. Ce fut d'ailleurs l'argument opposé à la demande d'annulation d'une procédure de licenciement établie par un employeur ne connaissant apparemment aucune difficulté économique²². Pourtant, c'est également la Cour de cassation qui précisa qu'un licenciement peut être annulé lorsqu'il viole un droit ou une liberté fondamentale²³. Or, pour tout travailleur, le droit à la santé en milieu professionnel est un droit fondamental de sorte que l'annulation ou l'interdiction d'une décision, de nature individuelle ou collective, apparaît comme la conséquence logique de l'obligation de sécurité de résultat. Une telle sanction assure par ailleurs cohérence et effectivité à l'obligation de prévention qui lui est consubstantielle.

C'est ainsi, et à juste titre selon nous, que des juridictions du fond appelées à se prononcer sur de telles demandes ont pu, pour le TGI de Paris²⁴, interdire sous astreinte la mise en oeuvre d'un projet de restructuration et, pour le TGI de Lyon²⁵, faire défense à l'employeur de poursuivre et obligation de retirer un système de gestion des performances des salariés consistant en une évaluation journalière des agences entre elles.

On concèdera qu'il est certainement compliqué de détecter à sa juste mesure le risque d'affectation de la santé mentale quand il y a une réorganisation. Toutefois, l'analyse préventive centrée sur les conditions de travail nous semble un cadre d'appréciation opératoire. Visant le pouvoir de direction de l'employeur, il n'en rend que plus indispensable le débat contradictoire avec les représentants des travailleurs. Faire fonctionner le conflit sur le travail plutôt que de le nier ou l'éviter. Associer le plus en amont possible les salariés et leurs représentants dans les opérations de restructuration sur l'organisation du travail et l'emploi serait sans nul doute un facteur de performance pour l'entreprise. Ce serait enfin donner sens et consistance à la Démocratie sociale...



Jean-François Paulin

Maître de conférences des Universités

Directeur de l'Institut de Formation Syndicale de Lyon



Travail & Changement Enquête sur le travail du CHSCT

- Un anniversaire bilan
- Une étude qualitative
- Un supplément de 12 propositions

A l'occasion des trente ans des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, le réseau Anact a mené une enquête auprès de vingt-sept CHSCT, afin d'interroger... leurs conditions de travail.

Portrait d'une instance qui a parfois du mal à se positionner.

Source : www.anact.fr

**Si vous souhaitez
recevoir les cahiers des RPS,
merci d'en faire la demande
à la DIRECCTE
auprès de :**

valerie.giorgi@direccte.gouv.fr

²¹Soc. 28 nov. 2007, n°06-21.964, Bull. civ. V, n°201.

²²Le litige, très médiatisé, concernait l'entreprise Viveo (Le Monde, 5 mai 2012).

²³Soc. 13 mars 2001, pourvoi n°99-45735, Bull. civ. V, n°87.

²⁴TGI Paris 5 juil. 2011, n°11/05780.

²⁵TGI Lyon 4 sept. 2012, n°11/05/300.

Journée d'étude de l'IRT « Réorganisation des entreprises et santé des salariés »,

Marseille le 12 septembre 2012 Table ronde n°1 : « La conduite des réorganisations : enjeux et problèmes »

L'Institut Régional du Travail d'Aix-en-Provence et la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE PACA) ont organisé une journée d'étude, le 12 septembre dernier à Marseille, sur les réorganisations des entreprises et leurs effets sur la santé des salariés. Cette journée était destinée à un public essentiellement constitué de membres élus du CHSCT, de représentants du personnel, des services de santé au travail, etc.

Nous proposons de revenir sur la première table ronde de la journée : « *La conduite des réorganisations : enjeux et problèmes* », une expérience de réorganisation vue par les acteurs.

Le premier retour d'expérience est présenté par Brigitte de Château-Thierry, élue CCE, qui expose les conséquences graves et inattendues survenues après un accord d'externalisation de tout un service informatique (S.I.) qui semblait bien préparé.

Une entreprise décide d'externaliser son service informatique en conservant l'ancien système, accompagné d'un centre de support 24h/24h. Les salariés concernés devaient donc apprendre le métier de ceux qui étaient jusqu'alors des prestataires.

Le projet s'est développé dans une grande confiance au départ, avec de nombreuses réunions exceptionnelles en CCE, CHSCT... et des accords favorisant les bonnes conditions de travail des salariés (horaires, etc.)

Ce n'est qu'au bout de deux ans, que le service s'est vu confronté à la souffrance des salariés et à l'impact des changements induits par l'externalisation.

En effet, le service a vécu trois suicides et dix tentatives parmi des salariés qui pouvaient apparaître comme les « moins vulnérables », travaillant sur la maintenance des anciennes chaînes et alors même qu'ils n'avaient pas subi de changement de métier, de lieu de travail, d'horaires, etc.

La seule différence étant le nom de leur employeur, leur « changement de caquette ».

Ce simple changement en apparence, a entraîné en réalité un mal-être inattendu chez ses salariés qui se sont vus ou sentis dévalorisés auprès de leurs anciens collègues de part leur nouvelle posture de prestataire de service au sein même de ce qui était jusque là « leur » entreprise. Un bouleversement des rapports sociaux au travail qui a pu fragiliser les individus.

Le second retour d'expérience présenté par Anne Lebaill-Voisin, Inspectrice du travail, DIRECCTE PACA, concerne 3 exemples d'accompagnement d'entreprises par un groupe de travail pluridisciplinaire associant organisations syndicales, organisations patronales, acteurs de la santé sécurité au travail, CARSAT, OPCA, DIRECCTE, etc.

Ce groupe a été créé en 2002 dans les Alpes-Maritimes et se réunit tous les trimestres.

Le premier exemple concerne une intervention auprès d'une agence de voyage comptant 18 salariés répartis sur 3 agences. Face à la crise financière et à la montée en puissance des hautes technologies (sites internet de réservation de voyages, etc.), la Direction a dû organiser le changement et transformer le métier des agents de voyage en celui de commercial.

La CCI a accompagné la structure pendant un an, des formations ont été déployées dans le cadre du DIF. Cet accompagnement s'est complété par la mise en place d'un accompagnement individuel avec un psychologue, pour les personnes concernées. Un seul a souhaité bénéficier de ce dispositif.

Le deuxième exemple est celui d'une structure du secteur de l'action sociale, de 380 salariés devant affronter un PSE pour 34 postes et un transfert de 40 postes. Un travail en amont a pu être mené avec le CHSCT et un diagnostic réalisé au préalable, permettant de négocier le PSE dans un climat plus apaisé. Une cellule d'écoute de veille pour le reclassement a été mise en place. Pour ce PSE, trois licenciements ont été subis.

Le dernier exemple concerne la suppression du secteur alimentaire des Galeries Lafayette au niveau national, soit un PSE pour 152 postes. En amont du PSE, une négociation nationale d'un accord d'entreprise préparant cette réorganisation a eu lieu et des commissions de suivi, composées de membres du CHSCT et du CE, concernés par la réorganisation, ont été mises en place. Ce travail en amont (concertations et implication des différents acteurs) a abouti à quelques départs à la retraite et le reclassement de l'ensemble des salariés sans qu'aucune plainte n'ait été signalée.

Le troisième retour d'expérience est celui de Laurent Pina, Inspecteur du travail, DIRECCTE PACA, qui porte, notamment, une réflexion transversale sur la question du sens de la réorganisation et de la baisse des effectifs.

Il relie notamment la question du sens des réorganisations à celle de la justice (« *les critères de licenciement sont-ils justes ou injustes ?* ») et de la discrimination (« *Dans certains secteurs, les femmes sont sous-représentées dans le travail mais surreprésentées sur les listes de licenciement ; elles entrent sur des postes techniques puis évoluent très vite vers les services supports car elles sont jugées non disponibles « H24 »* »).

Il apparaît assez nettement que lorsque la réorganisation est expliquée, justifiée, « l'acceptation sociale » est facilitée et l'impact sur la santé amoindri.

Cf. l'intégralité du point de vue de Laurent Pina dans le texte « *La parole d'un inspecteur du travail sur les effets sur la santé des restructurations* » page 28.

Le dernier retour d'expérience s'articule autour du point de vue de Michelle Grenet, Présidente de l'ANDRH¹ Provence, qui souligne l'absence de prise en compte du facteur humain dans les réorganisations, les restructurations et les fusions par acquisitions (« *Les facteurs humains ne seraient pris en compte dans seulement 5% des cas de fusion par acquisition* », source *Le Figaro*).

Michelle Grenet rappelle l'importance de la considération attendue, la fierté d'appartenance à une entreprise, et met l'accent sur les dégâts entraînés par la perte de repères, l'incertitude sur son poste, son avenir et/ou celui de l'entreprise, les rumeurs... Elle conclut sur l'importance du rôle des élus du personnel qui doivent travailler en lien avec les DRH et la nécessité de l'intervention d'un prestataire extérieur pour la mise en place de cellule d'écoute afin de libérer l'expression des salariés concernés et ainsi le repérage des plus fragiles.

En conclusion de cette table ronde, Paul Bouffartigue, sociologue au LEST-CNRS, Aix-Marseille Université (AMU) revient sur quelques éléments importants :

- L'impossibilité de tout anticiper dans le cas de réorganisations
- La tendance à sous-estimer la violence symbolique d'une réorganisation, d'une rupture dans le sentiment d'appartenance sociale, d'une perte d'emploi
- La nécessité de relativiser la notion d'incertitude qui peut prendre des visages très variables
- L'importance de donner ou rendre la parole à toutes les catégories de travailleurs et la difficulté à faire « s'exprimer les silencieux ».

Retrouvez l'intégralité des contributions de cette journée sur le site : <http://irt.univamu.fr>

Conditions de travail : les salariés en parlent, mais de manière trop informelle

A l'occasion de la 9^{ème} édition de la Semaine pour la Qualité de Vie au Travail (...) du 18 au 26 octobre, le réseau Anact a présenté [le 18/10/2012] son dernier sondage sur les conditions de travail. L'enquête relève notamment que si une grande majorité de salariés parle de ses conditions de travail, les échanges restent informels.

L'Anact a présenté [le 18/10/2012], en avant-première, les résultats de son dernier sondage¹ mené avec le CSA intitulé « la place accordée à l'expression des salariés sur le travail et les conditions de travail dans l'entreprise ». Objectif de ce sondage : mesurer comment les salariés français s'expriment sur leur conditions de travail.

Une majorité de salariés parle de ses conditions de travail...

« Premier enseignement de ce sondage : une majorité de salariés parle régulièrement de leurs conditions de travail », indique Dominique Vandroz directeur général adjoint de l'Anact – 72% des personnes interrogées déclarent en effet parler régulièrement de leurs conditions de travail au sein de leur entreprise et dans la vie privée (73%). Mais la taille de l'entreprise joue.

Les salariés d'entreprise de plus de 500 salariés et ceux ayant des représentants du personnel évoquent plus leurs conditions de travail que ceux travaillant dans de petites entreprises ou dans les entreprises n'ayant pas de représentants, souligne l'enquête.

... mais de manière informelle

Parmi les sujets de prédilection des salariés en matière de conditions de travail, l'enquête de l'Anact cite les relations de travail, le contenu et l'organisation du travail. Mais l'évolution professionnelle, les sujets de sécurité et les conditions physiques de travail ainsi que la conciliation vie professionnelle et vie privée sont aussi abordés.

Néanmoins, il ressort un élément important de l'enquête : la

majorité des discussions autour des conditions de travail sont informelles et se font entre collègues. « Il n'y a pas de lieux ni de moments particuliers pour en parler, mais quand on en parle, c'est avec ses collègues ou avec l'encadrement direct », décrit l'enquête. Les échanges avec les représentants du personnel et la Direction sont cités par les personnes interrogées de façon plus secondaire. « En revanche, lorsqu'on en parle avec la Direction, il y a en général plus d'effets », note Dominique Vandroz.

Aller plus loin dans les réflexions

Selon le Directeur Général Adjoint, l'étude révèle que « si l'on parle bien des conditions de travail, on pourrait aller plus loin ». « Il y a des marges de progression pour parler des conditions de travail de manière plus encadrée et plus poussée pour avoir des résultats plus concrets ». Sa réflexion est confirmée par ce chiffre : pour près de 40% des salariés interrogés en moyenne, ces discussions (sur les conditions de travail) n'ont aucun effet. Ces observations mènent elles-mêmes à d'autres questions telles que la lisibilité de l'action des CHSCT, leur formation, et le sentiment de distance que peuvent avoir les salariés par rapport à cette instance.

Marianna Reyne



Journaliste/Juriste spécialisée en Santé, Sécurité au Travail, Environnement

Source : www.actuel-hse.fr

¹ 1 011 salariés ont été interrogés en ligne du 5 au 15 septembre 2012 parmi un échantillon représentatif des salariés français actifs occupés de 18 ans et plus

¹ANDRH : Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines

Présentation de la réforme de la médecine du travail

Contexte de la réforme

La multiplication des problématiques de santé en lien avec le travail (amiante, TMS, santé mentale, pénibilité, etc.) a engendré durant les dernières décennies une hausse des besoins et de l'activité des services de santé. De plus, la pénurie des médecins du travail, due au vieillissement de cette population sans renouvellement suffisant des effectifs, a entraîné une diminution de personnel.

Ce double effet (hausse de l'activité et baisse des effectifs), ressenti dans tous les services de santé au travail, a engendré la récente réforme de la médecine du travail. La loi n°2011-867 du 20 juillet 2011, prévoit notamment l'intégration de nouveaux profils au sein de l'équipe pluridisciplinaire, l'allongement des délais des visites médicales, ainsi que de nouveaux modes de fonctionnement des équipes pluridisciplinaires (pilotage, coordination, etc.).

Deux décrets parus le 30 janvier 2012 précisent les modalités d'application de la loi : le décret n°2012-135 relatif à l'organisation de la médecine du travail, et le décret n°2012-137 relatif à l'organisation et au fonctionnement des services de santé au travail sont entrés en vigueur au 1er juillet 2012.

Missions du service de santé au travail (SST)

La mission exclusive du service de santé au travail est d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. Le SST conduit des actions de santé au travail dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel.

Pour répondre à cette mission, les SST ont deux axes. D'une part, le suivi de l'état de santé des salariés et d'autre part les actions sur le milieu de travail.

Suivi de l'état de santé des salariés

Les examens médicaux

L'examen d'embauche doit être passé au plus tard avant la fin de la période d'essai. Un nouvel examen d'embauche n'est pas nécessaire, à trois conditions : premièrement, le salarié occupe un emploi identique présentant les mêmes risques que le précédent ; deuxièmement, le médecin du travail a la fiche d'aptitude du salarié ; et troisièmement, aucune inaptitude n'a été reconnue au cours des 24 mois précédents si le salarié est embauché par le même employeur, ou au cours des 12 derniers mois si le salarié change d'entreprise.

L'examen périodique s'effectue tous les 24 mois. Sous réserve d'assurer un suivi adéquat de la santé des salariés, ce délai peut être dépassé lorsque sont mis en place des entretiens infirmiers et des actions pluridisciplinaires annuelles.

L'examen de préreprise est obligatoire en cas d'arrêt de plus de 3 mois. Il est organisé à l'initiative du médecin traitant, du médecin de la CARSAT ou du salarié lui-même.

L'examen de reprise doit être effectué dans les 8 jours suivant la reprise, à l'initiative de l'employeur, à la suite d'un congés maternité, d'une absence pour cause de maladie professionnelle, d'une absence d'au moins 30 jours pour cause d'accident du travail, de maladie ou d'accident non professionnel.

L'avis d'aptitude / d'inaptitude

L'aptitude du salarié est vérifiée lors de chaque examen médical (embauche, périodique, reprise, préreprise). Le médecin du travail ne peut constater l'inaptitude du salarié qu'après avoir réalisé une étude de poste, une étude des conditions de travail dans l'entreprise, ainsi que deux visites espacées de deux semaines et accompagnées, le cas échéant, d'examens complémentaires, sauf dans deux cas : soit lors d'un danger immédiat pour la santé et/ou la sécurité du salarié dans le maintien à son poste de travail ; soit dans le cas où une visite de préreprise date de moins de 30 jours. Dans ce cas, un seul examen suffit.

La surveillance médicale renforcée (SMR)

Selon l'article R. 4624-18, sont soumis à une surveillance médicale renforcée les travailleurs âgés de moins de 18 ans, les femmes enceintes, les travailleurs handicapés, les salariés exposés à l'amiante, aux rayonnements ionisants, au plomb (au-delà d'un seuil d'exposition), au risque hyperbare, au bruit (si des EPI doivent être fournis), aux vibrations (si une prévention est nécessaire), aux agents biologiques (groupes 3 et 4), aux agents cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction (catégorie 1 et 2).

Actions sur le milieu de travail

L'équipe pluridisciplinaire, sous la conduite du médecin du travail, mène des actions sur le milieu de travail : visite des locaux, études de postes (adaptation, amélioration, etc.), identification et analyse des risques professionnels, élaboration et mise à jour de la fiche d'entreprise, participation aux réunions du CHSCT, réalisation de mesures métrologiques, animation de campagnes d'information et de sensibilisation aux questions de santé publique, enquêtes épidémiologiques, formations aux risques spécifiques, etc.

Pour permettre à l'équipe pluridisciplinaire de mener à bien ses missions, l'employeur donne accès à tous les documents non nominatifs nécessaires. Il informe également le médecin du travail de la nature et de la composition des produits utilisés, de leurs modalités d'emploi, des mesures réalisées dans le champ de l'hygiène, la santé, la sécurité, et les conditions de travail.

Il prend en considération l'avis du médecin du travail concernant l'emploi des travailleurs handicapés, finance des prélèvements et des mesures demandées par le médecin du travail à des fins d'analyses, informe le médecin de tout accident du travail avec arrêt pour lui permettre de préconiser des mesures de prévention avec l'équipe pluridisciplinaire, etc.

Le médecin du travail et l'équipe pluridisciplinaire communiquent les résultats des études menées au sein de l'entreprise à l'employeur, qui les communique à son tour aux IRP.

Documents et ressources obligatoires pour l'employeur

DUERP

Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels est obligatoire dans toutes les entreprises. L'employeur retranscrit l'évaluation des risques auxquels sont soumis les salariés, et met à jour ce document au moins une fois par an.

Fiche d'exposition

La fiche de prévention des expositions aux risques professionnels est individuelle. Elle concerne les salariés exposés à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels définis à l'article D. 4121-5 : contraintes physiques marquées, environnement physique agressif, certains rythmes de travail. Elle contient les conditions habituelles auxquelles le travailleur est exposé, la période au cours de laquelle cette exposition est survenue, ainsi que les mesures de prévention mises en œuvre par l'employeur pour faire disparaître ou réduire ces facteurs durant la période d'exposition.

Aide à l'employeur pour la gestion de la santé et de la sécurité

Selon l'article 7 de la directive européenne 89/391, l'employeur désigne un ou plusieurs salariés compétents pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels dans l'entreprise. Ils bénéficient d'une formation en santé au travail (par un organisme agréé). La formation se fait pendant le temps de travail non imputable sur les dépenses obligatoires de formation. Ce salarié dispose du temps nécessaire et des moyens requis pour exercer sa mission et ne peut subir de discrimination en raison de ses activités de prévention.

A défaut, si les compétences dans l'entreprise ne permettent pas d'organiser ces activités, l'employeur peut faire appel, après avis du CHSCT ou des DP, aux IPRP du service de santé au travail auquel il adhère, ou aux services de prévention de la CARSAT, à l'ANACT ou à l'OPPBTP. Il est important de formaliser cette démarche qui concerne toutes les entreprises.

Fonctionnement du SST

Equipe pluridisciplinaire

L'équipe pluridisciplinaire peut être constituée de plusieurs profils.

Le médecin du travail est le conseiller de l'employeur, des travailleurs, des représentants du personnel et des services sociaux. Afin d'exercer ses missions, le médecin du travail conduit des actions sur le milieu du travail, avec les autres membres de l'équipe pluridisciplinaire dans les services de santé au travail interentreprises, et procède à des examens médicaux. Il assure personnellement l'ensemble de ses fonctions, dans le cadre des missions définies à l'article R. 4623-1. Toutefois, le médecin du travail peut confier certaines activités, sous sa responsabilité, dans le cadre de protocoles écrits, aux infirmiers, aux assistants de service de santé au travail, ou aux autres membres de l'équipe pluridisciplinaire.

Le personnel infirmier recruté dans un SST doit être diplômé d'Etat. S'il n'a pas de formation en santé au travail, l'employeur l'y inscrit au cours des 12 mois qui suivent son recrutement et favorise sa formation continue. Un entretien infirmier peut être mis en place pour réaliser les activités confiées à l'infirmier par le protocole prévu à l'article R. 4623-14.

Cet entretien donne lieu à la délivrance d'une attestation de suivi infirmier qui ne comporte pas de mention relative à l'aptitude du salarié. (Art. R. 4623-29 et 31).

L'IPRP a des compétences techniques ou organisationnelles en matière de santé et de sécurité au travail. Il dispose du temps nécessaire et des moyens requis pour exercer ses missions.

L'intervenant en prévention des risques professionnels participe, dans un projet exclusif de prévention, à la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs, et à l'amélioration des conditions de travail. Dans ce cadre, il assure des missions de diagnostic, de conseil, d'accompagnement et d'appui, et communique les résultats de ses études au médecin du travail. (Art. R. 4623-37 et 38).

L'assistant de service de santé au travail (ASST) apporte une assistance administrative au médecin du travail et aux autres membres de l'équipe pluridisciplinaire dans leurs activités. Il contribue également à repérer les dangers et à identifier les besoins en santé au travail dans les entreprises de moins de 20 salariés. Il participe à l'organisation, à l'administration des projets de prévention et à la promotion de la santé au travail et des actions du service dans ces mêmes entreprises. (Art. R. 4623-40).

Les collaborateurs médecins n'ont pas de spécialité « travail », mais s'engagent à l'obtenir *via* une formation.

Les internes en médecine du travail sont stagiaires en médecine du travail. Pour les accueillir, l'établissement doit être agréé organisme hospitalier.

Le service de santé au travail peut également mettre en place un service social, animé par un assistant social ou un conseiller du travail.

Instances de gouvernance et de contrôle des services de santé au travail interentreprises

Le conseil d'administration

Il est désormais paritaire. Les représentants des salariés au CA sont désignés par les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel.

Le trésorier est élu parmi les représentants salariés. Les représentants employeurs sont désignés pour une durée de 4 ans par les entreprises adhérentes, après avis des organisations professionnelles d'employeurs représentatives au plan national interprofessionnel ou professionnel. Le président est élu parmi les représentants employeurs, il doit être en activité.

La commission de contrôle

Elle se compose de 9 à 21 membres dont deux tiers de représentants salariés et un tiers de représentants employeurs. Les représentants salariés sont désignés par les organisations syndicales de salariés représentatives. Le président est un salarié qui ne peut pas être trésorier du CA. Le secrétaire est un employeur.

La commission médico-technique

Elle a pour mission de formuler des propositions relatives aux priorités du service et aux actions à caractère pluridisciplinaire conduite par ses membres. Elle se réunit au moins trois fois par an, établit son propre règlement intérieur, et communique ses conclusions, réflexions et travaux au conseil d'administration et à la commission de contrôle.



Clémentine Rège
Psychologue

Service de santé au travail Transports 83

Accord santé-sécurité dans la fonction publique : où en est-on trois ans après ?

A l'occasion des Assises du CHSCT qui se sont tenues les 9 et 10 octobre derniers, l'INTEFP¹ organisait une table ronde sur l'accord santé-sécurité au travail (SST) signé en 2009 dans la fonction publique et l'introduction des CHSCT dans la fonction publique. Comment évoluent les pratiques depuis ces changements importants ?

Comment a été traduit l'accord SST de 2009 au sein du ministère de l'Économie et des Finances, présent lors de la table ronde de l'INTEFP mercredi dernier ?

Recours accru à l'expertise

Laurence Costa, chef du bureau Santé-Sécurité au travail au Ministère, explique que la mise en place de l'accord s'est notamment faite à travers un plan ministériel pluriannuel SST 2012-14. Ce plan, comprenant 4 axes stratégiques (amélioration des connaissances SST, prévention des RPS/TMS, prévention de l'exposition au CMR, amélioration du fonctionnement des réseaux) faisait ainsi écho à l'accord SST.

Au-delà du plan, le Ministère a mis en place depuis plusieurs années le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels « un des éléments phares des débats des CHSCT, dans lequel étaient déjà évoqués les sujet SST », souligne Madame Costa.

Mais l'évolution majeure apportée par l'accord SST et les textes qui en ont découlé est sans doute le regain d'intérêt en matière d'enquête et de recours à un expert agréé.

« Cela a remis le rôle des CHSCT sur le devant de la scène et de nouvelles pratiques ont émergé, notamment en cas de suicide ou tentative de suicide intervenant sur le lieu de travail, où l'enquête du CHSCT est désormais obligatoire au Ministère », indique Madame Costa.

Renforcement du rôle des ISST

Et au niveau de l'inspection ? Depuis le décret du 28 juin 2011, pris en application de la loi de juillet 2010 qui a traduit l'accord SST 2009, les inspecteurs hygiène et sécurité (IHS) sont devenus des inspecteurs santé-sécurité au travail (ISST). Rappelons que leurs missions consistent à contrôler la conformité à l'ensemble des règles de santé et de sécurité applicables dans les départements ministériels, à jouer un rôle d'expertise et de conseil en matière de

prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail et à animer les réseaux d'assistants et de conseillers en prévention.

Qu'en est-il, en pratique, depuis ces changements ?

Pour Serge Le Prunennec, ISST au ministère de l'Économie et des Finances, c'est avant tout un « renforcement du rôle des ISST dans les CHSCT, notamment au niveau du conseil, qui est visible depuis les nouveaux textes ». « Les chefs de service ont pris conscience du rôle de la santé-sécurité au travail et les ISST jouent en quelque sorte le rôle de juge de paix au sein des CHSCT » ajoute-il. Le rôle des ISST devient donc de plus en plus important.

En pratique, des questions restent en suspens

La loi de juillet 2010 et le décret du 28 juin 2011 n'apportent toutefois pas toutes les réponses aux questions qui se posent en pratique. Un besoin de clarification se fait toujours ressentir s'agissant du recours à l'expert agréé par le CHSCT. « Bien qu'on ait introduit en bonne partie le régime du Code du travail dans la fonction publique, il y a encore du flou étant donné que l'on doit appliquer le droit des marchés publics ; et la circulaire du 8 août 2011 n'est pas précise sur le sujet », ajoute Laurence Costa.

Les acteurs présents à la table ronde ont par ailleurs insisté sur le besoin de moyens supplémentaires, notamment s'agissant du recrutement de médecins du travail. « Un tiers des médecins du travail devront être remplacés d'ici à 6 ans au ministère de l'Économie », alertait mercredi Stéphane Rouzier, secrétaire fédéral de la Fédération des finances CGT en charge de l'activité santé et vie au travail.



Marianna Reyne
Journaliste/Juriste spécialisée en Santé,
Sécurité au Travail, Environnement

Source : www.actuel-hse.fr

¹Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Le CESE lance ses travaux sur la prévention des risques psychosociaux

Suite à une saisine de sa section dédiée au travail et à l'emploi, le Conseil Économique Social et Environnemental (CESE) prépare un projet d'avis sur la prévention des risques psychosociaux.

Après avoir cerné les facteurs de risques et leur impact sanitaire et économique, le projet d'avis déclinera les préconisations à mettre en œuvre pour lutter contre ces risques dont la reconnaissance est encore récente, en insistant sur leur prévention et l'amélioration de la prise en charge des victimes. Le projet d'avis devra aussi aborder des aspects encore assez peu explorés, tels que l'impact de l'organisation et de la

conception des locaux de travail sur la santé psychologique des salariés, la question des temps de transport ou encore celle des conséquences des restructurations sur la santé au travail. Il en va de même pour la question de la reconnaissance au travail car, comme le montrent de nombreuses enquêtes, le manque de reconnaissance constitue le premier facteur de dévalorisation et de démotivation.

Source : www.anact.fr

Recueil des articles traitant du harcèlement moral depuis le 1^{er} numéro des *Cahiers des rps / fps*

Les Cahiers des fps, n°1, février 2005

- « Santé mentale au travail et prévention du harcèlement – Un « Groupe de confiance » à EDF UP Méditerranée », R. Charpy, membre du Groupe de confiance et de la filière CHSCT
- « Harcèlement moral », J.L. Vangioni, Agent du contrôle du service des renseignements de la DDTEFP 06

Les Cahiers des fps, n°2, sept. 2005

- « La prévention de la violence et du harcèlement au travail : un impératif de formation », M. Correia, Sociologue, Institut Régional du Travail Aix-en-Provence
- « Le traumatisme du harcèlement moral », P. Davezies, Enseignant-Chercheur en médecine et santé au travail, Université Claude Bernard Lyon I

Les Cahiers des fps, n°3, février 2006

- « Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral », M.F. Hirigoyen, Psychiatre, C. Bonnafons, Consultante Société Clairevision Quimper
- « Stress et harcèlement moral : une approche juridique », A. Chirez, Professeur Agrégé des Universités, Avocat au Barreau de Grasse
- « Le harcèlement moral : mise en perspective », D. Chabas, Avocat au Barreau d'Aix-en-Provence

Les Cahiers des fps, n°4, août 2006

- « Enquête et réflexions de 5 médecins du travail de l'AIST 84 à propos de 35 cas de salariés se disant harcelés »
- « Harcèlement et mobilisation collective : le témoignage d'un représentant du personnel »

Les Cahiers des fps, n°5, déc. 2006

- « Harcèlement moral : état de la jurisprudence actuelle (2006) », F. Bontemps, référent juridique régional, DRTEFP PACA
- « Critères actuellement retenus dans la recherche pour établir un diagnostic de harcèlement moral au travail », C. Bonafons, Conseiller en entreprise sur les problèmes de harcèlement moral, L. Jehel, Médecin psychiatre Hôpital Teunon, Paris, A. Corolier-Béquet, Avocat spécialisé en droit des affaires, Quimper

Les Cahiers des fps, n°6, mars 2007

- « Harcèlement moral, violence ou domination ? Santé mentale au travail et action », texte issu du rapport de la Commission ministérielle « violence, travail, emploi et santé » présidée par C. Dejours, novembre 2004, J.C. Valette, Psychologue du travail

Les Cahiers des fps, n°7, août 2007

- « La demande sociale autour du harcèlement auprès d'un service de renseignement », B. Brunier, inspecteur du travail, DDTEFP 13

Les Cahiers des fps, n°8, déc. 2007

- « Harcèlement et souffrance éthique dans la prévention de rue », F. Martini, psychosociologue

Les Cahiers des fps, n°9, avril 2008

- « Le recueil statistique des situations de harcèlement par le service renseignement de la DDTEFP des Bouches-du-Rhône », A. Molla, Responsable du service renseignement de la DDTEFP des Bouches-du-Rhône

Les Cahiers des fps, n°10, août 2008

- « Harcèlement, système, organisation », A. Bilheran, Psychologue
- « Organisation et harcèlement moral. Les enjeux de la prévention », D. Paturol, Responsable d'un service social, I. Champion, syndicaliste

Les Cahiers des rps, n°18, déc. 2011

- « De la soumission psychologique au travail : comment un harceleur parvient à soumettre tout un groupe d'adultes pourtant bien constitués, et ce qui s'ensuit... » A. Bilheran, Docteur en psychopathologie, Consultante en entreprise, Gérante de la société Sémiole

Appel à contribution

Si vous désirez soumettre un article au Comité de rédaction de la revue

Les Cahiers des Risques Psychosociaux,

vous pouvez l'adresser directement par mail à

cahiersrps@cateis.fr

Consignes aux auteurs :

1 *Indiquer sur la première page :*

- La date de proposition de l'article
- Le titre du texte
- 3 à 5 mots clés (maximum) en français, identifiant le contenu de l'article
- Les nom et prénom (en entier) des auteurs, leurs coordonnées complètes (structure d'appartenance, adresse postale et électronique, etc.), ainsi que leur fonction au poste

2 *Citations et références bibliographiques :*

utiliser les normes de *l'American Psychological Association*

3 *Numéroter et intituler les tableaux et figures*

(mettre une légende si nécessaire)

4 *Le texte doit faire 4 à 6 pages,*

en police times new roman, taille de police 12, interligne simple.

Il doit être fourni au format Word

Règles de bonnes pratiques concernant l'utilisation de contenus :

L'utilisation des contenus est soumise au respect des lois sur le droit d'auteur, en particulier relativement aux règles de citation, aux mentions d'auteur et de copyright. Pour ce qui concerne les citations et emprunts directs (d'un mot ou expression, d'une phrase ou d'un passage plus complet), ceux-ci doivent être explicitement identifiés par l'utilisation de guillemets au début et à la fin du passage utilisé. L'auteur, l'année et la page concernée doivent être cités immédiatement après entre parenthèses et l'intégralité de la référence mentionnées dans la bibliographie figurant en fin d'article.

Au-delà d'une certaine taille de l'emprunt ou de la citation, d'autres règles peuvent s'appliquer et il peut s'avérer nécessaire de demander une autorisation écrite de reproduction à l'auteur et/ou l'éditeur. Par exemple, l'*American Psychological Association* considère qu'au-delà de 500 mots, il ne s'agit plus d'une citation et que la demande d'autorisation écrite de reproduction est nécessaire.

Les sources de provenance des tableaux, graphiques, schémas ou questionnaires utilisés doivent être clairement mentionnées dans leur titre (auteur(s), année, page(s)) et intégralement référencées dans la bibliographie en fin d'article.

Les cahiers
des

rps



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

