

CENTRE DE FORMATION PERMANENTE



UNIVERSITE
PANTHEON-ASSAS
PARIS II

Diplôme Universitaire Prévention et responsabilités des risques psychosociaux

Les Institutions Représentatives du Personnel et les risques psychosociaux

ANNEXES

Mémoire soutenu par Rémy POULAIN
Sous la direction de
Monsieur Emeric JEANSEN,
Maître de conférences à
l'université de Panthéon - Assas, Paris II

Sommaire

Interviewés :

- M. X.....	3
- M. Y	4
- M. Z	17
- M. Z2.....	22
- M. Z3.....	24
- M. Z4.....	34
- M. Z5.....	44
- MME Z6.....	52
- M. Z7.....	59
- MME Z8.....	65
- M. Z9.....	70
- M. Z10.....	79
- M. Z11.....	82
Arrêts de cours d'appel administrative, Conseil d'État, et Cour de cassation.....	86
Le document unique, par la RPDS	88
Les risques psychosociaux.....	90

M.X

Trésorier Principal des Finances Honoraire

Ancien Secrétaire Général du Syndicat du Trésor FO, de la Fédération des Finances FO et ancien membre de la commission exécutive de la Confédération FO.

Entretien téléphonique du 26 mars 2020.

- ➔ Dans le secteur public, l'action effective du CHSCT va être remise en question et particulièrement au Ministère des Finances. Un grand conflit social a eu lieu en 1989. Des avancées en matière de santé et sécurité ont été obtenues, notamment par le biais de délégués et de permanents supplémentaires. Des prérogatives leur avaient été accordées. Jusqu'à un passé récent, l'accent était mis sur la santé et la sécurité, les RPS restaient confiné à la marge.

« Pensez-vous que la limitation à trois mandats maximum privera les salariés des élus les plus formés ? »

- ➔ Pour les IRP, un turn-over trop rapide n'est pas bon. L'ancienneté permet de maîtriser l'antériorité de certains dossiers, tant du côté employeur qu'IRP.

« Les autres élus que vous connaissez ou que vous avez connu sont ils suffisamment formés ? »

- ➔ Non. Déjà en 2005/2006, il restait un champ énorme à faire en ce qui concerne l'hygiène, santé et sécurité, alors les RPS... On commence à le faire.

« pensez-vous que les entreprises utilisant la discrimination envers les institutions représentatives du personnel et les syndicats poussent ces derniers à modérer leur action voire à les rendre inefficaces ? »

- ➔ Ce n'est pas systématique mais ça y conduit. Les réformes liées à la fusion des CTP conduit à la réduction de 30% en termes de moyens et de permanents syndicaux. Dans la fonction publique, les CAP verront leur rôle s'amenuiser et n'auront plus leur mot à dire. Au Ministère des Finances, le niveau de décision se prend de plus en plus au niveau national, au détriment du local.

M. Y

Économiste de formation. Ancien chargé de mission au ministère de l'Industrie, j'ai fondé en 1989 Technologia, un cabinet spécialisé dans la prévention des risques professionnels et notamment, depuis quelques années, des risques psychosociaux.

Entretien téléphonique 28 mars 2020.

« Pensez-vous que les IRP sont suffisamment informés et formés aux RPS ? »

→ Les IRP payent un lourd tribut au niveau des risques psychosociaux. Pourquoi ? Parce qu'elles sont en première ligne, très souvent. Elles sont touchées, dans la dernière période par la mise en place, le changement CSE, qui a été redoutable. Je vous donne un exemple, le site de Cherbourg, de La Hague, avant les ordonnances, ils étaient 34 [DP/CE / CHSCT] toutes obédiences syndicales confondues, responsables élus syndicaux, 17 titulaires, 17 suppléants. 34 avec un travail énorme car ils sont obligés de couvrir une grande surface. C'est une usine de retraitement, avec une piscine, des produits, c'est un gros-gros travail. Et là, de 34, ils sont tombés à 9 titulaires, les 9 suppléants ne siègent plus, ils ne sont pas appelés à siéger. Les titulaires, ils passent leur temps dans les réunions, ils sont coupés du personnel. Et là, il y a un vrai problème, parce qu'avec les ordonnances Macron, on a perdu 2 choses : le premier, c'est le principe de spécialité, avec les CHSCT qui avaient été formés depuis 30 ans et qui, se formant, ont pu faire en sorte de développer une expertise. Ils ont participé à la réduction du nombre d'accidents du travail mortel en entreprise. Je crois que la DARES a dit que globalement on a divisé par trois le nombre d'accidents mortels en trente depuis l'arrivée des CHSCT en France. On a perdu ce principe de spécialité, on a perdu le principe de proximité, ce qui fait qu'on a des gens qui sont complètement submergés de travail, coupés du terrain, professionnalisés, quelque part et au sens péjoratif du terme, pas au sens noble. Le côté participatif, animation des collectifs va être de plus en plus compliqué. Très souvent en matière de prévention, très souvent, la solution est dans les 10 mètres, à proximité en fait. Quelqu'un va mal, l'élu du coin va être informé, va lui parler, ou la personne va s'en saisir et faire remonter... ça fonctionne comme ça. Aujourd'hui avec les ordonnances on est entré dans un nouveau monde, c'est compliqué, avec cette disparition de milliers d'élus, puisque à peu près 50 % des mandats ont été supprimés et vous avez à peu près 34 %, sur les presque 700 000 élus du personnel qui sont aujourd'hui rentrés à la maison, n'ont plus de fonction en tant que tel et n'ont plus de protection. Donc on a un vrai problème au niveau des impacts des ordonnances en matière de prévention.

Les élus sont en première ligne, avec des gens qui sont en difficulté. Les élus n'ont pas de supervision, ils prennent tout dans la tronche et parfois c'est difficile à digérer, sur le plan psychologique. Par exemple, quand je me suis occupé de l'affaire France Telecom et de l'affaire Renault, c'était des crises suicidaires en grappe. Le suicide est le risque psychosocial le plus extrême, avec l'homicide, parce qu'il y avait des homicides aussi. Les élus du personnel absorbent, il y a beaucoup de drames suicidaires qui touchent les élus du personnel. Quand vous êtes confrontés à des situations difficiles, où vous ne pouvez qu'être dans la dénonciation, donc dans l'impuissance, par rapport à la direction, quand

vous êtes impuissants, démunis, c'est très difficile à vivre. Les élus sont mal préparés à ces questions là, ils devraient vraiment avoir une formation, la France n'a aucune culture de prévention. Et ce que doit nous enseigner cette crise [du coronavirus], c'est une anticipation des situations de crise, une préparation des esprits pour gérer la crise, une programmation des processus de manière virtuelle mais opérationnelle pour gérer les crises. Et là, on n'a absolument rien de tout cela dans l'entreprise, quand on aura compris ça, on aura beaucoup moins de problème. On aura la possibilité, pour prévenir les risques professionnels, de traiter mieux les gens, de les considérer et éviter de les mettre dans des situations extrêmes. On n'a pas de culture de prévention, on a des structures de consultation, d'information, mais globalement, on n'a pas vraiment de possibilité de permettre vraiment aux élus du personnel d'avoir une incidence pour prévenir les risques professionnels. En Allemagne, vous avez des structures qui rassemblent beaucoup plus les élus du personnel. Dans les petites structures, vous avez un tiers des membres qui sont dans les conseils d'entreprise et les gens peuvent bloquer les décisions qu'ils jugent délétères pour les situations de travail. En France ce n'est pas le cas. En France, il y a bien sur les obligations qui pèsent sur les employeurs en matière de santé sécurité au travail, mais vous n'avez pas la possibilité réelle pour les élus du personnel d'agir pour bloquer une décision qu'il jugerait néfaste pour la santé ou la sécurité des salariés. Il y avait des dispositions comme ça antérieurement lorsqu'avec les experts, on l'avait vu avec l'arrêt SNECMA¹. Le juge avait considéré qu'il y avait un risque et avait arrêté un projet important. Il y avait une vraie volonté de la part du juge d'interdire des projets délétères. Aujourd'hui, on n'a plus tout ça. On a des juges qui font ce qu'ils peuvent, qui sont mal formés pour la plupart, ils sont obligés de revoir tous leurs logiciels en matière y compris juridiques, la réglementation a beaucoup changé, pour pouvoir faire face à ces nouvelles situations. Quand je me suis occupé de l'affaire France Telecom, j'avais 33 personnes avec moi, on était en immersion dans la boîte pendant près d'un an, j'avais des gens qui étaient vraiment bouleversés par ce qu'ils vivaient et c'est normal, car il y a des situations vraiment difficiles. Ces gens, chez moi, ils avaient une supervision, de retour au cabinet, ils avaient des séances, deux fois par semaine, on discutait des situations qu'on avait rencontrées, avec des cliniciens qui étaient membres du cabinet. On mettait en place l'évacuation des problèmes par la parole, de caractérisation conceptuelle, pour faire en sorte que les gens puissent repartir et ne soient pas trop atteints. Cette supervision n'empêchait pas des personnes, qui, au cours de cette crise, ont décidé de changer de métier, d'arrêter, ils ne supportaient pas cette confrontation réelle. Pour les élus du personnel qui sont concernés par des problèmes de cette nature, rien n'existe, vous n'avez pas la possibilité pour se ressourcer, évacuer les chocs traumatiques. La formation [des élus] prévue dans le CSE, pour la santé et la sécurité, pour les grandes structures. Cette formation, c'est plus une initiation au problème. Ce qu'il faudrait, c'est avoir chaque année, une formation qui revienne et qui permette d'approfondir... un peu comme pour les CHSCT, quand ils avaient été créés, au fil du temps, ces élus avaient eu le temps de se

¹ Pour la première fois la cour de cassation valide qu'un juge a le droit de suspendre une réorganisation du travail si celle-ci présente des dangers pour la santé des travailleurs. Cet arrêt est perçu par de nombreux juristes comme une limitation du pouvoir de l'employeur dans sa liberté d'entreprendre et de décider de l'organisation au sein de son entreprise. Cass. Soc. 06-45888)

former, à chaque mandat ils pouvaient se former, ils étaient devenus très très compétents. Il faudrait qu'on arrive à qualifier un certain nombre de personnes sur ces problématiques de prévention de risques psychosociaux, au niveau du CSE, pour permettre d'avoir une action de prévention adaptée. Ce qu'il faudrait au sein des entreprises ainsi que des services publics, une activité continue en matière de prévention, avec des retours d'expérience. Ce que permettait le CHSCT, il faut essayer de le maintenir d'une manière adaptée au sein du CSE. Ce que le gouvernement prévoit, c'est la même chose que pour le service public [fusion des CAP-CHSCT, fusion CE-CSE-CHSCT].

Il faut faire des retours d'expérience du terrain et à partir de ces retours d'expérience, de qualifier, de programmer et d'avoir une activité continue. Le vrai problème, en matière de prévention, dans ce pays, c'est la discontinuité. Le fait qu'on est incapable de réfléchir sur l'expérience et de mettre en place des processus continus de prévention. Un exemple, celui du Technocentre Renault. La crise éclate, en 2007, pourquoi ? parce que Carlos Ghosn qui arrive aux manettes, il prend trois décisions, la première c'est de dire, « on va travailler un peu plus » et il met en place le « plan Renault 2009 » et il double le nombre de voitures à produire dans le Technocentre. Il double la charge de travail. Deuxième mesure, il vire 40 cadres supérieurs qui étaient proches de son prédécesseur, Louis Schweitzer, pour montrer que c'est lui le boss et il met ses hommes à lui. Et troisième mesure, il dit « personne n'a droit à l'erreur ». Résultat : objectif professionnel démesuré, alors que les gens travaillaient déjà énormément. Pression énorme avec la menace de licenciement et contrôles très drastiques, avec une perte d'autonomie. Tout cela va aboutir à ce que les gens vont travailler comme des dingues, on beaucoup parlé des drames suicidaires, on a peu parlé des AVC et des infarctus qui ont été, je pense, nombreux, que nous on a pas pu totalisés, mais on a fait une étude, on a travaillé là bas pendant 4 ans, des gens nous en ont parlé. Au bout d'un an et demi, les gens commencent à être dans une très grande difficulté, à travailler trop. Lors de l'appel d'offres, on a travaillé avec les CHSCT. La mission était de donner la parole aux salariés. On a monté un questionnaire, en équipe plurielle, avec la direction, la direction des ressources humaines, les syndicats et les services de santé au travail. On a bâti un questionnaire qui partait du réel, qui partait de la culture, de la sémantique du terrain. Ce questionnaire qui était assez long a été validé, on a fait des entretiens pour le monter, on a donné par ce questionnaire, la parole aux salariés, on a eu 63% de retour sur un public composé principalement de grandes écoles, beaucoup de cadres, d'ingénieurs, un peu de techniciens et pas trop d'employés. Les gens ont participé massivement, c'est le centre névralgique de Renault, c'est une ambiance assez particulière, avec des relations avec la Corée, le Brésil, avec des interférences avec le niveau mondial. 63% de retour, j'étais globalement satisfait, on ne parlait pas de rémunération, mais de conditions de travail. Or ce public est assez peu consulté sur des situations de conditions de travail en général. Chacun s'estime assez satisfait des conditions de travail, quand vous sortez de HEC ou de Polytechnique, vous n'êtes pas geignard, vous ne vous plaignez pas, vous êtes bien considéré. Première mission, 63% de retours du questionnaire, on a complété ça avec 380 entretiens, des situations de travail, des interfaces, des entretiens en face à face, des entretiens de groupe, on a fait un gros travail, pour qualifier le problème, on a rendu notre rapport, on a mis en place un plan d'action et puis on est revenus, parce que j'avais négocié ça, un an et demi après, pour refaire la même opération, redonner la parole aux

salariés et pour vérifier que le travail qui avait été fait avait eu des incidences positives, pour vérifier les résultats de l'approche qu'on avait eu antérieurement. Cette démarche a été plébiscitée, parce que quand on a redonné la parole aux salariés, c'était un moment très crucial de ma vie professionnelle, car soit j'étais à 63%, soit j'étais largement en dessous, soit j'étais au dessus. Si j'étais en dessous, ça va être compliqué de justifier le bien fondé de notre travail, car quelque part ce serait un désaveu si j'obtenais 50% de réponse alors que j'avais eu 63%. J'aurais pu répondre que la crise avait poussé les gens à répondre et que la crise étant résolue etc. Malgré tout, j'avais une certaine appréhension. Je suis passé de 63% de réponses à 72%. Les gens ont répondu massivement avec une progression. Pourquoi ? parce que les gens ont vu l'impact de notre travail qui a permis d'ajuster avec différents acteurs qui étaient autour de la table, le centre de pilotage de l'expertise et ça a été extrêmement bénéfique. Eh bien Jean Christophe Sciberras, le DRH, est parti après un passage à Pôle Emploi, il est parti chez RHODIA qu'est devenu SOLVAY. Agnès Martineau le médecin coordinateur des médecins donc sur le technocentre est partie chez SAFRAN, elle est partie chez nous on a écrit un livre ensemble² et puis après vous avez eu les deux départs des délégués syndicaux dont un très investi et secrétaire du CCE, il y avait il y avait aussi le patron Bernard Olivier lui a tenu la baraque avec moi, en fait, un mec assez extraordinaire, le directeur général du technocentre et qui est parti, puisqu'il avait réussi il a été nommé par Carlos Ghosn pour s'occuper de Alpine Renault qui était relancé. On est sorti en 2008 et en 2010, à nouveau les problèmes reviennent, pourquoi ? parce que on n'a pas su mettre en place de procédure permanente y compris au technocentre Renault. **Il n'y a pas eu de poursuite de ces actions de réflexion, sur le réel, sur le retour d'expériences et au final des problèmes reviennent parce que les des procédures sont très liés aux hommes, elles sont incarnées dans des individus, une fois que les individus partent à la retraite, en mobilité etc., le soufflé retombe**, c'est ça, c'est un vrai problème. Mais ce n'est pas de la mémoire collective, il n'y a pas une mémoire collective, elle est évanescence, elle ne s'inscrit pas dans des procédures. Pour pouvoir être en prévention, il faut des procédures, il faudrait des actes concrets, il faut des suivis et c'est pour ça que TECHNOLOGIA a monté un logiciel, qui d'ailleurs a eu beaucoup de succès, qui s'appelle IRIS et qui permet de maintenir à travers un suivi, la cartographie des risques dans l'entreprise et ça c'est quand même assez précieux. Si vous voulez chaque année ou tous les deux ans vous pouvez faire une analyse de risques, vous avez votre cartographie, vous la suivez dans le temps, vous voyez l'impact des actions que vous développez, cela devrait être généralisé en France mais ce ne l'est pas parce que globalement ce que l'on a constaté c'est que c'est très contraignant pour les employeurs. Les employeurs ne veulent pas avoir cette contrainte à subir. si vous mettez en place un tel outil d'évaluation et de prévention des risques professionnels, au fil de l'eau, ça fait que cette approche oblige à mettre en place des plans d'actions qui sont lourds pour éviter d'exposer la santé la sécurité des salariés et donc parfois pour les employeurs, je dis pas pour toutes les boîtes, il vaut mieux avoir, comment dire, le chaos organisationnel, pour ne pas être tenu à mettre en place des plans de prévention. **C'est pas général que je dis, il y a à peu près un tiers des boîtes qui agissent à peu près bien.**

² Idées reçues sur le burn-out M. Y , Agnès MARTINEAU-ARBES, Bernard MORAT

« Vous avez dit on a répondu à un appel d'offres mais vous n'avez pas dit QUI a passé l'appel d'offres parce que ça peut très bien être soit l'employeur, lorsqu'il y a des grappes de suicides, ça peut être l'employeur mais à mon avis c'est sans doute le CHSCT... »

➔ Dans cette affaire c'était simple vous aviez 14 CHSCT, donc il avait été décidé je sais plus lequel et c'était de mémoire que un CHSCT centralisait les propositions, pour ça que je parle d'appel d'offres et fait un appel d'offres restreint, oui et donc il y avait beaucoup de gens, qui y avait beaucoup de cabinets il y avait une dizaine de cabinets qui s'étaient présentés pour prendre en charge la mission et donc l'appel d'offres restreint, il y a eu enfin un continuum de présentation et nous on est sortis largement vainqueur. J'avais commencé à travailler sur les crises suicidaires depuis 1997, déjà j'étais très en avance par rapport à mes autres compagnons de jeu, étant expert aussi CHSCT, j'avais commencé à travailler depuis 97 sur des crises suicidaires. Pas de cette ampleur, qu'on soit très clair, mais j'avais une expérience que n'avaient pas les autres et donc ça nous a permis de nous détacher, de travailler. Donc là la première mission a été en fait initiée par les membres du CHSCT . en accord avec la direction il y avait un collectif de CHSCT qui sélectionnait et après c'était donc un travail dans une commission paritaire élargie à la direction, à tout le monde en fait, c'est pas simplement le CHSCT c'était une commission paritaire élargie à l'ensemble de la boutique puisque vous aviez quand même 12000 salariés et donc est la deuxième mission en revanche que moi j'avais négociée c'était non pas les CHSCT, ils étaient associés dans la même procédure, on a passé une nouvelle nomination par le CHSCT on a fait une prolongation de la première mission qui était prolongée mais là, directement par la direction. Mais c'étaient des circonstances assez exceptionnelles avec Bernard Olivier, quelqu'un d'exemplaire sur le plan du management.

« en fait ma remarque ne portait pas sur la notion d'appel d'offres mais sur le fait que c'est le CHSCT qui a fait l'appel d'offres, alors qu'il y avait des suicides dans l'entreprise et que c'est l'employeur qui aurait dû de lui-même commander une expertise. »

➔ C'est vrai que parfois malgré tout c'est l'employeur qui peut nous contacter. Nous dans tous les cas on travaille dans une entreprise soit on vient par les CHSCT ou les élus du personnel, aujourd'hui le CSE, d'accord soit on peut être appelés par peut-être la direction mais dans tous les cas on exige que les représentants syndicaux soit autour de la table dans le comité de pilotage. On ne travaille pas sur l'humain, c'est ce que je vous dis là c'est très important, on ne travaille pas sur l'humain on travaille AVEC les humains. Pour nous, les représentants du personnel doivent être autour de la table sinon c'est un non sens. Pour moi les êtres humains sont des sachants en matière de leurs conditions de travail, ils doivent pouvoir donc s'exprimer, ils doivent pouvoir relater ce qu'ils constatent, ce qu'ils ont vécu, une manière indépendante de remonter des problèmes du terrain. Les directions peuvent savoir mais l'idée c'est d'être tous ensemble pour pouvoir traiter les problèmes simplement et sans pour autant les euphémiser.

« vous intervenez peut-être surtout dans des grosses entreprises, mais dans les entreprises un petit peu plus restreintes, il y a ce qu'on appelle des élus de complaisance, qui sont soit déconnectés, non impliqués, non formés, en gros ceux qui ne viennent jamais aux réunions et qui sont uniquement là pour bénéficier d'une protection entre guillemets à votre avis... »

- Le syndicalisme en France s'est construit historiquement avec une extension des accords négociés, globalement vous avez là une négociation de branche, maintenant une négociation d'entreprise, la négociation au permet à l'ensemble, par exemple des entreprises de la branche donc des salariés concernés, de bénéficier de la négociation qui était menée par les représentants syndicaux. La France est le pays au monde, je crois où il y a le plus d'extension des conventions collectives, 98 %, mais je ne suis pas sûr, 93%, mais globalement c'est supérieur à 90%, des conventions collectives qui sont étendues à l'ensemble des salariés, ce qui est énorme si on voit d'autres pays c'est plutôt 70% que 90%. Donc le salarié lambda, qui en plus est parfois confronté un management un peu vertical, c'est très militaire en France malgré tout, c'est militaire, le management, avec une notion d'autorité qui n'est pas suffisamment participative. **La personne lambda, qu'est-ce qu'elle se dit : pourquoi je vais aller m'exposer, prendre des risques, de me syndiquer alors que globalement je bénéficie de tout ce que je peux bénéficier et que ça ne m'apporte rien en plus**, donc vous avez un premier biais là-dessus, donc du fait de ce mode de construction de l'action syndicale, alors vous avez bien sûr des gens qui s'investissent dans le syndicat d'une manière totalement éthique d'une manière altruiste, totalement il y en a beaucoup, mais **vous avez aussi des gens qui viennent au syndicat pour des raisons tout simplement de protection**, qui, soient rencontrent des problèmes qui ne sachant plus vers qui se tourner dans leur entreprise, victimes ou tout simplement même quelque part inadaptés au travail qu'ils ont à faire, ou incapables de faire le travail qu'ils ont à faire, mais voulant protéger leur emploi, ce qui est légitime, bon eh bien ces gens là se tournent vers les délégués syndicaux, voilà est donc le problème s'efface et que le syndicalisme aujourd'hui a été complètement déporté vers le tout simplement l'action de défense des salariés un peu menacés.
- dans ce lot là vous avez un nombre de gens importants qui se sont réfugiées peut-être sur le long terme en prenant des fonctions, non pas dans des volonté altruistes mais simplement pour se protéger parce qu'ils se sentaient menacés. Le vrai problème il est pas tant que ces gens là, le problème, mais c'est très compliqué avec notre constitution, faire en sorte par exemple, les accords ne soient réservés que lorsque vous avez 30, 40% ou 50% de gens qui sont syndiqués. vous avez des pays quand il y a des négociations, il y a une extension des accords dans les boîtes à partir du moment où l'entreprise le compte à un tiers de syndiqués par exemple.

« Comme aux États-Unis ? »

- Non, aux États-Unis c'est un peu différent, aux États-Unis pour créer un syndicat il faut que vous ayez majorité de tous les salariés. Vous avez par exemple une entreprise de la sidérurgie, ils veulent monter un syndicat, les gens qui veulent monter un syndicat, la fédération, qui veut monter un syndicat il faut qu'ils obtiennent, par un vote une majorité de 50 plus 1, donc c'est très compliqué à obtenir puisque l'entreprise, la direction va s'y opposer et donc il y a une bataille on va chercher, parfois un à un les votants pour que le syndicat puis se créer. Si vous avez la majorité de 50 plus 1, tous les salariés sont syndiqués. Dans d'autres pays, des pays scandinaves qui réservent le fait de certaines retombées des accords négociés en fonction soit de leurs adhérents soit du nombre de syndiqués recensés dans l'entreprise.

« Y a-t-il des élus qui détournent le rôle de l'expertise au profit d'autres revendications et se foutant du contenu de l'expertise demandée ? Par exemple, une expertise « punitive » du fait que l'employeur n'a pas donné satisfaction sur une revendication. »

➔ Très certainement ça doit exister, mais globalement ce qu'il faut comprendre c'est que aujourd'hui vous avez une totale asymétrie d'information entre les représentants du personnel et les directions. Les directions totalement elles ont déjà leurs organes internes, dans les grandes boîtes et dans une boîte moyenne on ne parle pas des petites boîtes 10 /15 personnes, globalement à partir d'une boîte de 100 personnes, vous avez un staff interne qui permet d'avoir une information à peu près actualisée et donc les directions elles ont cette information globalement, elles ont des conseils juridiques financiers. Les élus du personnel qui participent à la création de la valeur ajoutée ont véritablement peu accès à une information de qualité, il faut dire les choses comme elles sont. Le dispositif actuel permet encore avec les informations consultation la mobilisation d'experts, nous on fait aussi de l'expertise-comptable, d'une grosse structure au sein du groupe, une expertise qui fait des expertises-comptable des comptes avec certaines situations économiques des politiques sociales et orientations stratégiques et on voit bien que malgré tout c'est une fois par an c'est pas avec un continuum et c'est compliqué aussi, puisque globalement il y a très peu d'entreprises qui, à part dans les grosses où vous avez ce travail de continuité qui permet de d'avoir une compréhension près des situations économiques, alors effectivement vous avez raison peut-être que dans certains cas il y a un raidissement de la relation du fait de cette asymétrie, cette asymétrie d'information elle est aussi très souvent comme la traduction d'une situation de dialogue social qui est pas très heureuse, un dialogue social un peu racorni, un peu aigri, plein d'amertume pour les élus des personnels, parfois les délégués du personnel sont vraiment « en corner » dans les boîtes et puis moins payés, bon il se mettent d'ailleurs aussi eux-mêmes parfois en corner. J'ai pas de vision manichéenne des dirigeants. Il y a une situation qui peut effectivement conduire à ce qu'il y ait la volonté, dans un dialogue social, qui est pas forcément ce qu'il devrait être, des gens qui décident de nommer des experts. Oui ça peut arriver bien sûr. Mais globalement voir l'expertise comme étant une sanction ou le recours à l'expert comme étant un bâton, je pense pas. Aujourd'hui l'importance de l'information pour anticiper chacun comprend pour que pour décider pour se faire un jugement pour avoir un bon niveau de décision, il faut des informations et que avoir des informations de qualité c'est très complexe aujourd'hui c'est redoutablement complexe, il y a une profusion d'informations, il faut tirer les conséquences de cela c'est-à-dire, qu'il faut réduire la complexité, la rendre intelligible, aller sur le scénario de vraisemblance y compris d'étrenner les risques, ça demande vraiment une expertise, moi je vois plus les affaires comme ça en fait il peut y avoir pour être clair des expertises sanctions comme vous dites, c'est marginal, par contre il y a nécessité de rétablir une véritable transparence par la conduite de l'entreprise, d'ailleurs pas que de l'entreprise, au niveau de l'état aussi, aujourd'hui il y a nécessité d'avoir plus d'informations et moins d'asymétrie d'information pour partager quelque part, un peu le pouvoir . Je crois beaucoup à la démocratie. La démocratie ça permet de cerner les malentendus et de voir si ce sont simplement des malentendus ou des divergences. Mais encore faut-il avoir accès à l'information. Je ne dis pas que l'entreprise est démocratique, je dis simplement qu'il faut instiller au sein

d'entreprises des mécanismes plus démocratique pour permettre aux élus du personnel de vraiment comprendre les choses.

« Pour mettre plus de démocratie, il faut que peut-être moins de bâtons dans l'organisation des élections de représentants du personnel. Actuellement, pour être éligible, il faut 12 mois d'ancienneté. Passer à 6 mois permettrait d'avoir plus de candidats. Est-ce une piste à suivre ? »

➔ Je pense que malgré tout pour se faire élire il faut bien connaître l'entreprise et six mois ça me paraît peu quand même, il faut bien connaître les gens, il faut cerner les réalités des problèmes, être en liaison avec un certain nombre de gens, six mois ça me paraît court. Je sais pas si c'est douze mois la bonne durée, mais si moi ça me paraît court. Le temps que vous arriviez que vous soyez reconnus, il faut déjà trois-quatre mois.

« Est-ce que vous pensez que la limitation à trois mandats maximum privera les salariés des élus les plus formés ? »

➔ Déjà avant cette décision on peut par accord, sur les petites boîtes, s'en passer puisqu'il suffit simplement d'avoir un accord dans les petites entreprises pour y déroger. Dans les grandes entreprises y aura certainement un contournement : on peut dire on peut gérer le dernier mandat de telle manière à ce que la personne démissionne et pour pouvoir, après, faire une césure et revenir plus tard, donc je pense y aura des phénomènes de contournement, maintenant je pense que d'ailleurs que ça sera jugé illégal, il y a eu des recours, ils ne sont pas encore tombés au niveau constitutionnel mais je pense que il est anormal d'interdire à quelqu'un de se faire élire, donc je vois pas pourquoi on limiterait les mandats des élus du personnel alors qu'on ne limite pas les mandats des maires par exemple. Sur le plan des recours, il y aura très certainement à abandonner ou faire une rectification parce que c'est une atteinte aux droits fondamentaux pour moi.

« Pensez-vous que l'exigence de parité aux élections professionnelles prive les salariés de certaines représentations ? »

➔ Ce qu'on voit c'est que effectivement il y a eu des difficultés à avoir des listes paritaires, qu'un certain nombre de recours au judiciaire ont abouti à des annulations, après je pense qu'il est totalement nécessaire aujourd'hui d'avoir des quotas de ce type pour vraiment permettre l'émergence d'une meilleure représentation, qui tient compte aussi d'une attente de la part de salariés, on a du retard. Je suis assez favorable cette approche de parité même s'il est vrai qu'elle pose un vrai problème à certaines organisations syndicales parce que avoir une approche de la parité et de pouvoir trouver des candidats pour pouvoir les satisfaire c'est pas toujours simple mais moi je suis assez favorable.

« Parmi les IRP est-ce que vous faites des distinctions entre les nouveaux et les anciens les syndiqués et les non syndiqués ou entre les jeunes et les seniors ou par secteur d'activité ou par différents types de syndicats ? »

➔ Ce qu'on voit c'est que, vous avez un phénomène générationnel. Moi juste là je viens de lancer une application qui s'appelle « nos droits by Technologia ». Elle permet d'accéder à peu près de 1000 à 2000 questions sur le plan du code du travail, ça vous permet vraiment

d'avoir une manne une manne au niveau juridique. Nous ce qu'on constate c'est que lorsque l'on fait la présentation de « nos droits » en particulier parce que ça s'adresse plus particulièrement aux élus du personnel, vous avez deux catégories, ceux qui arrivent télécharger en quelques minutes et l'utilisent et puis il y a ceux qui se font aider simplement pouvoir aller sur Google Play ou Apple Store pour pouvoir télécharger l'outil, je résume à peine. On voit bien que il y a une césure générationnel pour l'usage des nouvelles technologies et que aujourd'hui toute la société on le voit et ça sera de plus en plus le cas et compris avec l'expérience que nous vivons de confinement du coronavirus, il y a une situation où de plus en plus les technologies vont structurer la diffusion d'informations. On le voit d'ailleurs aujourd'hui sur le point là sur la question du télétravail, une discrimination qui se met en place des anciens qui n'arrivent pas à maîtriser parfaitement comme il le faudrait les outils de travail autonomes à la maison. quand vous êtes confrontés à une tâche et que vous n'avez pas la possibilité de vous faire aider en point de vue de l'usage des outils numériques, vous pouvez être dans une très grande difficulté. En clair les syndicats, comme je dirais, globalement, les salariés, sont traversés par ce phénomène générationnel au niveau informatique. Ça dépend des milieux, vous avez des gens qui se sont un peu endormis dans une fonction de représentation avec peut-être une absence de remise en question, une absence de réflexion pour progresser parce que peut-être ils se sont installés dans une situation un peu de représentation professionnelle. donc et voilà alors il y a un peu de ça aussi il y a des gens qui un peu vieilli sous le harnais. Les élus du personnel sont des gens heureusement, qui sont présents, heureusement qu'ils sont un peu là pour ancrer les entreprises, les services publics, dans une réalité d'humanité et de y compris de fraternité parce que on aurait vraiment des situations extrêmement dangereuses et alarmante si on n'avait pas ce contrepois au niveau des élus du personnel. heureusement qu'il reste des gens qui sont dévoués en dépit de leurs faiblesses, qu'ils ont tant à faire aussi, ils comptent pas leurs heures non plus.

« Y a-t-il une différence entre un CSE composé de non syndiqués et un CSE composé de syndiqués ? »

- ➔ Ce que ce que je vois moi surtout, c'est que très vite et on le voit aujourd'hui avec comme on dit à la grande difficulté qu'il y a avec les ordonnances Macron et y compris là actuellement avec la problématique de l'exception à la norme réglementaire qui est en train de surgir massivement avec la réglementation coronavirus, ce que l'on voit c'est que les CSE où il y a très peu de présence syndicale, très vite s'aperçoit de certaines limites de leurs actions alors parfois ils ne voient pas ce qui se passe ou ce qu'ils font. Et puis d'autres vont rejoindre des organisations syndicales pour avoir une base arrière plus solide, en particulier sur le plan juridique. Maintenant, aussi, si les syndicats n'évoluent pas plus au niveau de la diffusion de l'information juridique en utilisant des moyens plus appropriés ils auront des difficultés. Moi je vois par exemple « Nos droits » telle qu'on la connaît aujourd'hui, on a des milliers de gens qui se connectent. Ces gens là quand ils se connectent, ils trouvent un nombre d'informations et il est indispensable d'apporter ces informations. Pourquoi ? parce que on a de plus en plus d'accords d'entreprise, accords d'entreprise qui dérogent souvent d'accords de branches, voire à la réglementation et il

faut donc les gens puissent comprendre quels sont les principes, quelles sont les règles, quels sont les enjeux, quels sont les risques et donc il faut apporter ces informations et ce conseil d'ordre juridique au plus près du terrain . Et là, du fait des ordonnances Macron, il y a eu un tsunami pour les fédérations professionnelles syndicales qui doivent s'adapter vraiment rapidement. Or on voit la tentation d'éradication du syndicalisme parce que vous avez des problèmes financiers majeures qui sont bien présents et qui risquent de se renforcer avec la fusion des branches ; le fait d'avoir aujourd'hui la volonté de ramener à 150 branches. Tout ça c'est très inquiétant pourquoi, parce qu'un syndicat est donc partie prenante de l'intérêt général donc participe à travers les différentes branches très bien. La fusion des branches, moi j'y suis assez favorable à la condition que cela ne se traduise pas par une restriction très fondamentale des financements syndicaux. Mettons que vous êtes impliqué dans trois ou quatre branches, 4 branches fusionnent, vous perdez quatre subventions, est-ce que au final vous aurez le même montant de subventions que vous allez toucher, c' est loin d'être sûr. On est dans une situation où vous risquez d'avoir une voire deux subventions sur les quatre donc déjà les organisations syndicales ont du mal sur le plan financier mais si en plus on les asphyxie, ça peut être à terme extrêmement coûteux de se séparer de ce corps intermédiaires. Or moi je le crois beaucoup aux corps intermédiaires à la démocratie participative. Pour moi c'est essentiel de maintenir justement les organisations syndicales.

« Les confédérations et fédérations sont elles suffisamment formées et à la page, ou sont-elles encore dans un schéma de pure politique ? »

➔ Ça dépend de la culture syndicale de l'organisation. Elle est plus ou moins réformatrice ou plus ou moins protestataire, il y a quand même des gens qui tiennent la route au niveau du syndicat, je pense que les recours judiciaires, juridiques, le travail qui est fait au niveau des négociations, je me garderais bien des donneurs de leçons vis-à-vis des syndicats. Il y a des tas de gens qui sont dévoués, qui se sont formés, continuer à se former le vrai problème c'est les moyens dont ils bénéficient et qui sont peut-être pas suffisamment importants. Je pense qu'il faut renforcer l'activité syndicale, la renforcer manière éclairée. La grande erreur des ordonnances Macron, je pense c'est d'avoir supprimé la possibilité d'avoir un recours à un expert en ce qui concerne les projets importants. Pourquoi ? parce que aujourd'hui on demande un expert de haut niveau lors d'un projet important, on demande à ce que l'expert soit pris en charge à 20% par le budget du CSE. Or c'est très limitatif, ce qu'il faut savoir c'est que dans la conduite des projets aujourd'hui du fait de la précipitation qui n'est pas forcément bonne conseillère, les directions sont très souvent à la peine voire dans l'erreur. Sur trois projets vous avez un qui est à peu près bien pensé un autre perfectible et puis le troisième qui sera franchement délétère. Le fait de ne pas pouvoir de mettre en débat les projets, parce que c'est ça la réalité. Un exemple, sur un appel d'offres sur un dossier de 34 CHSCT, on avait avec un projet énorme et donc aujourd'hui ça serait quasiment impossible de le faire ça s'est fait avant la mise en place du CSE de cette entreprise, mais aujourd'hui ça ferait demander 20 % de la note finale or le projet a bien démontré l'ensemble des conséquences sur la santé, la sécurité, l'organisation du travail, même la Direction l'a souligné. Le recours à experts pour un projet important, la grande erreur parce que ça évite d'avoir des discussions qui doivent avoir lieu au sein

des entreprises. Il n'y a plus de confrontations sur les projets, on ne pense plus le changement de manière contradictoire et lorsque vous arrêtez de penser de manière contradictoire, vous ne pensez plus, vous êtes dans des situations compliquées parce que tout simplement vous n'avez plus de repères pour pouvoir agir êtes dans un peu comme dans la neige, comme quand vous conduisez dans la neige . Je suis pour qu'il y ait une discussion la plus riche possible avec des experts, alors vous allez me dire, c'est normal vous êtes patron d'un des principaux cabinets, ok, c'est vrai, mais ça c'est dramatique, pourquoi parce que n'y aura plus du tout de confrontation à partir du terrain, vous n'avez pas des gens éclairés qui dirigent, ce qui va se passer, c'est que les décisions prises au plus haut niveau qui s'appliqueront de manière verticale et qui vont tordre le réel avec des conséquences en terme de sécurité en terme de fonctionnement pour l'entreprise qui coûteront beaucoup plus cher que si on avait pris le temps d'une véritable discussion, d'ailleurs si vous prenez le montant des expertises en terme de budget, dans l'année, nous on avait calculé c'est globalement 65 à 70 millions d'euros pour l'ensemble des expertises en France, donc ce qui rien ne serait-ce que par exemple, quand vous avez un spécialiste comme CapGemini qui déploie par exemple un progiciel, donc un ERP, au niveau mondial dans une entreprise, c'est ce budget là. Donc le fait de se passer de cette possibilité de recours à un expert lors d'un projet important, c'est dramatique.

« Y a-t-il des directions qui reconnaissent que l'expertise leur a permis de prendre conscience de certains points qu'elles n'avaient pas pu voir avant ? »

➔ bien sûr ! mais quasiment tout le temps ! il y a trois types de réactions en fait, il y a les directions, qui vont effectivement, parce que y compris, les directions quand elles conduisent le projet elles ont elles sont le plus souvent soumises à des injonctions, soit du top management, soit elles réagissent à des phénomènes concurrentiels et donc elles font des arbitrages au niveau du temps, elles vont vite et il y a des tas de choses qui n'ont pas été suffisamment pensées et très souvent y compris quand elles sont conseillées par des grands cabinets extérieurs, je donnerai pas de nom, et qui en fait appliquent des modes, aujourd'hui par exemple, en France, on applique une mode qui est le 'flex-office' en matière d'aménagement des locaux, mode qui nous vient des États-Unis et qui d'ailleurs depuis maintenant quelques années, je peux le démontrer, a été abandonné aux États-Unis comme étant jugé inadaptée par rapport aux conditions de travail et le 'flex-office' qu'est-ce c'est, c'est que c'est vous êtes dans un univers, c'est en gros le premier qui arrive à un siège et une table et ceux qui arrivent en dernier il a plus rien. il y a effectivement une gestion très resserrée des espaces de travail, avec des conséquences en termes de risques psychosociaux, qui sont phénoménales, on a montré ça, mais tout ça pour dire que quand vous avez du changement, lorsque vous caractérisez de manière solide, alors dans les experts, vous avez de tout, dans ce métier là, c'est comme ailleurs : vous avez des impuissants, des imposteurs, ça c'est normal, bon il y a des petits cabinets qui sont pas mal, mais quand vous avez un bon travail d'experts qui met en débat de manière solide contradictoire, je peux vous assurer que ça bouge derrière, c'est normal, encore faut-il trouver les bonnes équipes et ça c'est autre chose, mais très souvent on a fait bouger des projets, bien sûr, très souvent. Dire que l'expert en fait que le rapport est rangé sur une étagère, c'est faux, très souvent, j'ai discuté avec des dirigeants qui m'ont dit : 'ouais, c'est

pas mal ce que vous avez fait, bon on n'était pas d'accord sur tout', mais la grande majorité des gens vous disent 'on n'est pas d'accord sur tout' parce que bon bien sûr il faut maintenir le rapport, la façade... Regardez par exemple la mission qu'on a pu mener sur France Telecom, qu'on a rendu, bon là c'était pas une mission commandée par les CHSCT mais c'était une mission imposée par l'État, par les pouvoirs publics, cette mission elle a permis malgré tout de vraiment assainir la situation et de traiter les problèmes, on a fait quand même plus de cent trente neuf propositions qui ont été intégrés à 75% par l'entreprise. Ça a permis de passer à autre chose. Et d'ailleurs le procès qui a eu lieu verdict était rendu le décembre dernier, il cite plus de 40 fois le rapport 'Technologia, On a rendu 10 rapports. Simplement pour dire que les rapports changent vraiment la réalité pour les salariés

« Les juges citent votre rapport plus de 40 fois lors du procès, pensez-vous qu'ils savent ce que sont les risques psychosociaux ? »

➔ Les juges les juges ont une connaissance un peu livresque, un peu conceptuel des risques psychosociaux, sur le plan théorique je pense qu'ils tiennent à peu près la route, le problème de la justice aujourd'hui c'est qu'elle ne connaît pas le fonctionnement de l'entreprise, ça c'est un vrai sujet. Globalement les juges connaissent à peu près bien le droit, j'ai une bonne connaissance du secteur car j'ai beaucoup travaillé dans ce domaine là parce que j'ai fait l'évaluation des risques par exemple pour le Conseil d'État, j'ai fait l'évaluation des risques pour les tribunaux administratifs, j'ai fait d'évaluation des risques pour la cour d'appel de la carte de séjour, dont je connais bien le fonctionnement de la justice et je connais bien les juges ont donc globalement ce que l'on peut dire c'est que les juges connaissent bien le droit et ont une bonne connaissance des points théoriques des risques psychosociaux, maintenant le vrai problème c'est que ils n'ont pas une suffisante connaissance de l'entreprise pour mesurer les plans d'action continue, rémanente, récurrente, de la part des entreprises. **Eux ils jugent ponctuellement les choses, alors qu'en fait il faudrait pouvoir vraiment analyser les politiques de prévention mis sur les trois quatre dernières années en place par l'entreprise.** Alors moi j'ai essayé avec 'IRIS' de présenter ça, de faire en sorte qu'ils puissent être présentés c'est un outil qui permet ça, permettant aux juges mais j'y suis pas arrivé, j'ai rencontré Laurent, qui est le patron de l'École Nationale de la Magistrature à Paris, j'ai rencontré ses adjoints, mais je ne suis pas parvenu à faire en sorte d'inscrire 'IRIS' en formation continue pour les juges pour leur permettre de comprendre ce que c'était et surtout pour permettre que la justice demande des outils permettant la consolidation des politiques de prévention.

« Pensez-vous que les avocats en droit du travail connaissent bien les RPS ? »

➔ Je pense que les avocats d'ailleurs sont très touchés par les risques psychosociaux puisque c'est une profession qui paye un lourd tribut sur les risques psycho sociaux, c'est un métier très dur, vous avez à la fois des rythmes qui vous ont imposés, un continuum à suivre un peu comme en médecine en vue de se former en permanence il y a une énorme concurrence avec une pléthore d'avocats aujourd'hui sur la place donc c'est un métier extrêmement exigeant, assez peu rémunérateur et très sollicitant pour les organismes. Les avocats sont déjà très touchés par ce que j'appelle le burn out. Les avocats qui

connaissent dans leur chair et avec que psycho sociaux parce qu'ils sont très souvent, comme les journalistes, comme d'autres, surmenés et puis deuxièmement sur le plan théorique je pense plus que maintenant ces notions là et pas tant sur le plan théorique des choses que se posent depuis 2009, on a fait d'énormes progrès sur le plan de la conceptuelle. Partant de ça ce qui compte, c'est le vrai problème aujourd'hui, c'est qu'est-ce qu'on met comme plan de continuation consolidé au sein des entreprises pour suivre dans la durée les risques psychosociaux, les risques professionnels. Sur les risques professionnels on est à peu près bordés. On a globalement une bonne une bonne solidité en matière de prévention des risques ce qu'on appelle les risques 'hard', les risques durs. Par contre sur tout ce qui est risques psychosociaux on n'a pas de plan de continuum, de continuation de l'activité et de la prévention et c'est là qu'est le vrai sujet. C'est là où il faut traiter. C'est vraiment faire en sorte j'espère que la période que l'on vit aujourd'hui nous amènera à une politique de prévention beaucoup plus audacieuse qui sera beaucoup moins coûteuse.

« Pensez-vous que les IRP devraient faire de la prévention au long cours, en tenant un 'journal de bord', un carnet de bord, transmissible de mandature en mandature ? »

- ➔ Le problème qu'il y a c'est qu'en fait l'évaluation des risques ne peut pas se faire simplement de sa fenêtre, l'analyse doit être partagée. Vous ne pouvez pas avoir un diagnostic qui n'est pas partagé et donc vous pouvez avoir bien sûr des carnets de bord comme vous dites pour recenser les différents problèmes pour les mettre en débat, pour suivre éventuellement dans la durée, ça peut être intéressant, parce que le vrai sujet c'est comment on met en débat les situations. C'est pas de vrais sujets à travers la direction, les organisations syndicales et puis le service de santé au travail. Si vous avez la mise en débat qu' à travers soit un rapport, soit à travers des enquêtes, des inspections, soit à travers un outil de suivi comme IRIS que j'ai parlé et bien si vous animez un débat récurrent, convergent, bienveillant, sur les conditions de travail, sur les situations délétères au travail vous améliorez le dialogue social, vous améliorer le traitement, la prévention, vous anticipez, vous formez et ça fonctionne et vous renforcez le collectif. Quand le collectif est véritablement solide il y a beaucoup moins de problèmes.
- ➔ on a fait une étude qui s'appelle « le secret des collectifs heureux » on parle pas du bonheur au travail de l'individu, on parle du secret des collectifs heureux. Cette étude que vous retrouvez sur le site de Technologia et elle l'explique bien quels sont les pré requis nécessaires pour que les gens puissent se ressourcer au niveau du collectif et ça c'est fondamental.

M. Z

Ancien pompier, devenu Assistant du Secrétaire Général du syndicat FO Territoriaux, membre du CNFPT, Centre National de la Fonction Publique Territoriale, formateur de CHSCT.

Entretien téléphonique 31 mars 2020.

« Avez-vous entendu parler des risques psychosociaux (RPS) »

➔ Avant 1982, il n'y avait pas de CTP (commission technique paritaire). Il existait une structure, mais ce n'était pas aussi poussé que le CHSCT. Dans les casernes, la population est essentiellement masculine. Quand il y a un problème de RPS, c'est difficile de faire parler les gens sur le sujet. C'est sensible. Le sujet du mal-être au travail, c'est l'omerta. Ce l'est moins aujourd'hui qu'avant, mais c'est quand même présent. Les RPS, c'est un fléau dans le monde du travail, c'est l'affaire de tous. Le problème ne vient pas forcément de la hiérarchie. C'est surtout entre collègues. Ou entre le directeur et les agents.

« Avez-vous entendu parler du document unique d'évaluation des risques professionnels ? »

➔ Les RPS font partie du DUERP. Encore faut-il que les agents soient initiés. Dans les structures que je peux visiter, dans les registres, il n'y a rien de rempli dans les RPS. Ils (les membres du CTP) n'y pensent pas. Pourtant, il y a des collègues qui font des burn-out, il y a du stress par le cadre,... Ils ne voient pas l'intérêt de le mentionner. Individuellement, les agents comprennent l'hygiène, la santé, mais touche ce qui touche l'humain, ils ne sont pas formés, pas initiés.

« Pensez-vous que les autres élus de votre entreprise sont formés et informés des RPS ? »

➔ Il y a des gens qui se mettaient sur une liste syndicale, ils étaient élus, en tant que membre du CHSCT. Il y avait une véritable élection. Nous gouvernants ont décidé (pour 2014, aux avant dernières élections) que ça n'allait plus être quelque chose comme ça, mais que ça allait être des désignations. Et les agents sont désignés par le biais du CE. Qu'est-ce qui se passe dans les collectivités territoriales, dans les structures syndicales ? Nous allons créer des listes syndicales, nous allons aux élections professionnelles et nous allons mettre sur cette liste des agents qui ont une certaine formation syndicale et puis une envie de pouvoir porter le message et puis en fin de liste on va mettre des collègues pour remplir les listes. Ça c'est toujours fait. Faut pas se cacher la face. Et puis la liste est élue et on va mettre des gens qui étaient bien souvent en fin de liste et on leur dit « tiens, on te désigne au CHSCT ». Comme si c'était une instance qui n'avait pas d'importance. Or, c'est tout le contraire. C'est l'instance qui a le plus de poids, de pouvoir. C'est l'instance qui va permettre de pouvoir déterminer des actions concrètes immédiates sur le terrain. Et c'est là où on se trompe tous. Et forcément à partir de ce préambule, inévitablement, les agents, de manière générale, car il y a des agents qui sont IRP qui sont très pointus sur le côté CHSCT et risques psychosociaux, mais dans la grande majorité, vous avez des agents qui siègent au CHSCT qui ne savent pas ce qu'est véritablement cette instance, ils font la formation, elle existe, même si elle est obligatoire et ce ne sont pas des gens qui vont transmettre l'intérêt et la nécessité absolue des RPS notamment. En 2014, c'était le

‘premier coup’ la désignation des CHSCT dans la fonction publique. Deuxième coup de semonce qui va tomber, avec la loi transformation de la fonction publique, l’instance du CHSCT va disparaître, comme dans le secteur privé. Elle sera remplacée par les CSP qui vont prendre la place du CHSCT. C’est un peu dramatique.

L’idéal, c’est que dans un bon fonctionnement d’une collectivité, il faut que les CT et les CHSCT travaillent en étroite collaboration. C’est-à-dire que les décisions qui sont prises sur une modification, il faut qu’ils analysent les impacts sur la santé, la sécurité, la qualité de vie au travail. Ces deux instances doivent travailler de pair. Et bien souvent c’est pas le cas. Et puis réunir une instance comme le CHSCT, c’est pas forcément évident, parce que le président, il suit les textes, il va réunir l’instance trois par an pas plus, ou s’il y a un accident grave. Par exemple, en ce moment, c’est très difficile de réunir un CHSCT, à cause du confinement, alors qu’on peut le faire soit en visioconférence, soit en audioconférence. Il y a un article dans la loi 85-603, l’article 51 qui le prévoit. C’est difficile et ce, dans toute la fonction publique. J’ai des collègues qui sont dans la fonction publique hospitalière et la fonction publique d’État, ils ont les mêmes difficultés. Même à la Fonction publique hospitalière, on pense que tout va bien, mais ce sont les cordonniers les moins bien chaussés.

« Vous avez dit « les agents comprennent l’hygiène, la santé, mais touche ce qui touche l’humain, ils ne sont pas formés ». Mais les équipements de protection, ça protège l’humain. »

➔ Oui, mais c’est physique. Parce que les risques psychosociaux, on peut les définir, c’est ce qui va toucher ..., même s’ils vont avoir des traces sur le physique, derrière. Je vous donne un exemple : le stress. Vous prenez n’importe quel agent du public, vous leur parlez de risques psychosociaux, il va vous répondre ‘burn-out’, sans en connaître la définition. Et, il représente, le burn-out, un pourcentage non négligeable mais inférieur au stress. Et quand on va dire que le stress fait partie des risques psychosociaux, on va vous regarder les yeux grands ouverts. Parce que le stress il va générer des choses, il y a le stress ponctuel et celui qui va durer dans le temps. Mais celui qui va durer dans le temps, va inévitablement provoquer de la fatigue, va inévitablement provoquer de l’irritabilité, des troubles du sommeil, va aussi perturber l’appétit et va engendrer des troubles musculo-squelettiques, mal de dos, aux articulations et qui va finir par des troubles cardiaques etc. Donc effectivement, ça a des impacts sur la santé, mais c’est quelque chose qui ne se voit pas au départ, qui n’est pas palpable. Un autre exemple : le responsable de la collectivité dit à un agent « tu es un nul, tu es un bon à rien », au quotidien. Inévitablement vous allez mettre cet agent dans la difficulté, alors que c’est pas vrai, c’est pas forcément vrai. Inévitablement, cela va provoquer à cet agent un espace où il ne se sentira pas bien, il va finir par croire que c’est comme ça. Cela va entraîner une pathologie, qui va entraîner un arrêt de travail. Et cet arrêt de travail, de l’absentéisme. Quand on sait que le stress provoque je ne sais combien de jours d’absentéisme, dans le monde du travail. Alors que si nous faisons attention aux agents, si on était moins dans le stress, moins à flux tendu, on pourrait économiser un grand nombre de jours d’arrêts de travail. On prend le problème à l’envers.

« Les autres élus que vous connaissez (en dehors de votre entreprise, ou secteur) ou que vous avez connu sont ils suffisamment formés ? »

➔ Non, mais pour la formation CP/CTP, je pense que oui. Les organisations syndicales toutes confondues font un travail qui est tout à fait bon, dans le cadre CP/CAP. Au niveau des RPS, dans la fonction publique vous avez le CNFPT³, mais leur gros problème, c'est qu'ils ne peuvent pas fournir à la demande, donc ils sous traitent les formations. Avec des entreprises privées, qui ne connaissent rien aux risques psychosociaux dans la fonction publique et cela ne correspond pas forcément aux attentes des agents. Donc au bout d'une journée, les agents décrochent. C'est pourquoi notre organisation syndicale, comme d'autres, ont pris l'initiative de former leurs membres désignés, au CHSCT et aux risques psychosociaux. 50 à 60% des journées perdues en Europe sont perdues à cause du stress professionnel. Pour une population active de 27 millions de salariés, la perte est comprise entre 2,9 et 5 milliards d'euros en 2017. Et après on nous dit qu'on n'a pas l'argent pour pouvoir embaucher. Mais on est en capacité de stresser des agents qui partent en arrêt maladie qui crée l'absentéisme, on met la charrue avant les bœufs. Ce sont des chiffres officiels⁴.

« Que pensez-vous de la présence d'élus de complaisance / déconnectés / non impliqués ? »

➔ Pour moi, un élu de complaisance ou un agent désigné de complaisance, c'est quelqu'un qui va dans le sens du patronat, qui est là pour pouvoir servir le patron. Dans la fonction publique, non, on n'a pas d'agents de complaisance. On a des agents qui sont désignés qui sont parfois incompetents. C'est différent. C'est pour 'boucher les listes'.

« Quel est le nombre d'IRP au niveau sur les RPS ? »

➔ On a commencé à se soucier des CHSCT et des risques psychosociaux, en 2008 on commençait à y mettre le doigt, en 2014, on était 30/40 % des agents IRP. Aujourd'hui en 2020 j'ai tendance à vous dire qu'on serait peut-être 45%. Ça monte en puissance, c'est cette puissance qui fait peur et c'est pour ça que la loi de la transformation publique font que le CHSCT va disparaître. Les élus⁵ se sont rendu compte que c'était une instance qui était trop puissante.

« Dans le secteur public, quel est le contentieux lié aux RPS ? »

➔ Dans la fonction publique hospitalière, ils ont des mesures contraignantes. Quand ils prennent une mesure au niveau du CHSCT, de suite, la direction est obligée de s'y plier. Et s'ils ne le font pas, avec des pénalités financières. Dans la fonction publique territoriale, on n'a pas ces mesures contraignantes. Tout ce qui va se faire restent des avis. Évidemment, derrière, si les agents sont suffisamment formés, il va y avoir contre-expertise etc. et à ce moment là on saisira la justice. Dans la fonction publique d'État, je crois que certains versants l'ont, mais pas tous.

« Je suppose que tous les syndicats réclament les mêmes mesures que dans la fonction publique hospitalière ? »

³ Centre national de la fonction publique territoriale, organisme de formation des agents territoriaux.

⁴ <http://www.inrs.fr/risques/stress/consequences-entreprise.html>

⁵ politiques

➔ Bien sur ! Il y a eu le protocole d'accord au niveau de la direction générale de la fonction publique, il y a eu un protocole d'accord à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique en général⁶. Il y a le livret 1⁷ et le livret 2⁸. Dans livret 1, c'était la mise en place du plan national d'action et de prévention, dans les trois versants de la fonction publique et dans l'autre c'était spécifique à la fonction publique territoriale. Ce livret a été signé par l'ensemble des protagonistes, qu'ils soient élus politiques, qu'ils soient des représentants des organisations syndicales sauf Force Ouvrière, nous n'avons pas signé ce protocole. Pourquoi on l'a pas signé, c'était en accord avec les autres organisations syndicales tout simplement parce que nous estimons que ce qui est écrit dans ce livret c'est très bien pour protéger les salariés, les agents, sauf que nous sommes conscients que fallait aller vers ça et il fallait aller plus loin. Et que si nous signions tous, de manière unanime, nous ne pouvions plus rouvrir le sujet. Donc nous on a pris le parti de dire « Nous on le signera pas », non pas parce que ce qui est dedans n'est pas bien, mais on va pas suffisamment loin. Pour les CHSCT, dans la fonction publique, c'est le flou artistique. En ce moment, c'est en fonction du nombre d'agents qui travaillent dans la collectivité. Il y avait un barème qui avait été fixé, ça pouvait aller jusqu'à 10 agents. Sauf qu'aujourd'hui avec la fameuse loi de transformation, comment sera traité le CHSCT ? est-ce que ce sera sous la même forme qu'aujourd'hui dans l'instance qui va rester ? Est-ce que ce sera complètement différent ? Est-ce qu'il y aura toujours de la formation ? Est-ce que la composition de ce CHSCT sera la même ? Je n'en sais fichtre rien. La loi a été votée⁹. Les décrets d'application, derrière, c'est en chantier. Et quand on pose la question, personne n'est fichu de pouvoir nous répondre. Donc ça veut bien dire aussi, à travers ça, nos gouvernants, nos patrons, le patronat, se fiche complètement des mesures d'hygiène et de sécurité et des risques psychosociaux.

« Ces nouvelles dispositions ayant pour effet d'entraver la prévention des risques psychosociaux étant contraires aux dispositions communautaires¹⁰, votre syndicat saisira-t-il les instances européennes de justice ? »

➔ Bien évidemment, nous allons continuer à œuvrer là-dessus.

« Les experts du CHSCT/CSST : est-ce une aide réelle, suffisante ? »

➔ Dans le public, quand on sollicite un expert, en règle générale, ces experts nous aident bien. Et ça peut créer des répercussions politiques. Deux exemples que j'ai vécus et que je connais particulièrement bien. Je réalise une formation dans un CHSCT pour les risques psychosociaux dans une grosse collectivité, beaucoup de difficultés pour mettre en place cette formation. La volonté politique du président est absolument pas de que cette formation se fasse par le biais d'une organisation syndicale et décide 10 jours avant de

⁶ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/protocole_RPS-2013-DGAFP.pdf

⁷ <http://docplayer.fr/15716577-Mise-en-oeuvre-du-plan-national-d-action-pour-la-prevention-des-risques-psycho-sociaux-dans-les-trois-fonctions-publiques.html>

⁸ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_les_essentiels/livret-02-kit-rps.pdf

⁹ loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

¹⁰ Article 153 du Traité de Formation de l'Union Européenne (TFUE), Accords-cadres sur le stress lié au travail (2004) et sur le harcèlement et la violence au travail (2007)

faire participer l'intégralité de son conseil d'administration composé de politiques, de suivre la formation, dont lui. Donc il s'impose en plus des stagiaires. Je me retrouve avec un groupe de 15 stagiaires dont le conseil d'administration. Très rapidement, la formation est extrêmement compliquée à gérer. Très rapidement, il a été mis en exergue que l'employeur, c'est-à-dire le directeur qui était présent, ne mettait pas en œuvre les mesures adaptées dans sa collectivité. Paradoxalement et en parallèle de cette formation, il y avait dans sa commune une élection politique intermédiaire. C'était un regroupement de communes à laquelle il se représentait. Les membres désignés du CHSCT ont pris de plein fouet les informations qui étaient dispensées au cours de cette formation et n'ont pas hésité au cours de la campagne électorale de dénoncer les attitudes de ce monsieur envers les agents de la fonction publique. Il a été battu à plate couture. Ça n'a pas été peut-être que le seul élément, les membres du CHSCT qui a fait basculer cette élection, mais ça y a grandement participé. Parce qu'il y avait des slogans dans la presse, la population s'indignait de la façon dont étaient traités ses agents. Cela avait fait grand scandale. Cela était une petite victoire, quelque part. C'est une petite victoire, malgré tout. Une autre anecdote, dans une communauté de communes, le président a souhaité suivre la formation de ses agents. Parce qu'il estime que, aussi, le président devait être informé et suivre une formation sur le CHSCT et les risques psychosociaux. J'ai trouvé sa démarche très bonne. Très rapidement il s'est aperçu que lui-même et devant ses administrés et devant ses agents, il a reconnu qu'il ne faisait pas tout ce qu'il fallait. Ce n'était pas par volonté délibérée mais par méconnaissance et qu'il y avait des choses sur lesquelles il fallait qu'il travaille. Et l'année d'après, on a refait une journée et bon nombre de problèmes soulevés l'année d'avant avaient fait l'objet d'une action. Et l'élu se sentait véritablement impliqué dans cette démarche. Je pense que quand il s'est représenté dernièrement, ça a du certainement pesé dans la balance. Parce que c'est une petite communauté de communes et il y avait des agents qui étaient aussi dans l'opposition, il a été réélu. **Il y a donc des patrons qui apprennent réellement.**

« Lorsqu'une expertise est réalisée, arrive-t-il qu'un employeur remercie l'expert ou le CHSCT pour avoir appris quelque chose ? »

- ➔ Oui, cela arrive. Il disent qu'ils avaient pas vu la situation sous un angle différent. Et on a aussi des DGS qui restent fermés comme une huitre.

M. Z2

Secrétaire fédéral Fédération générale des fonctionnaires FO.

Entretien téléphonique 31 mars 2020.

➔ Je suis spécialisé dans la fonction publique d'état.

« Avez-vous entendu parler des risques psychosociaux (RPS) dans l'entreprise ? »

➔ La force du fonctionnaire, c'est le statut. Il le protège, il peut administrer sans discrimination. Le public et le privé ce n'est pas la même chose. Le service public n'a pas ce souci de rentabilité, il est là pour que les citoyens soient traités de la même façon. Depuis Maastricht et ces 3% de déficit, derrière s'est engagé après la loi sur la décentralisation où le gouvernement a voulu mettre en place l'Europe des régions, avec un service de l'État administré par la région. Puis il y a eu la RGPP sous le gouvernement de Sarkozy, puis la MAP sous Hollande et aujourd'hui sous Macron, on appelle ça Cap2022, la réforme territoriale de l'État. Tous ces noms sont différents, mais c'est la même chose. C'est une réforme du service public qui n'a qu'un seul but c'est de répondre aux injonctions de Bruxelles, sur la réduction des déficits de l'État. Il y a baisse des dotations budgétaires au niveau de la fonction publique. On est dans une réforme perpétuelle dans la fonction publique ce qui crée ces risques psychosociaux. Il y a donc un accord sur les RPS que FO n'a pas signé. Je crois que la CGT non plus n'a pas signé. Dans cet accord des risques psychosociaux, le gouvernement Fillon s'était engagé à employer des actions pour faire baisser les risques psychosociaux au regard des réformes perpétuelles qui se traduisaient systématiquement par une baisse des effectifs. Quand on n'a plus les outils nécessaires ça désorganise les services. Depuis cette fameuse première loi de décentralisation, on n'a de cesse que de connaître des réorganisations. Tous les 6 mois, quasiment, on a des réorganisations de travail. Et ça crée du stress, des gens qui sont anxigènes, effectivement les risques psychosociaux n'ont cessé de progresser. Justement, si on n'a pas signé cet accord de RPS, c'est parce que derrière, comment signer un accord, sachant que sur le fond on ne sait pas quelle sorte de service public est mis en œuvre, de moyens à mettre pour que ce service soit rendu opérationnel. A chaque LOLF¹¹, on voyait les effectifs et les dotations baisser. On ne peut pas signer cet accord sachant que vous allez encore baisser les effectifs, encore diminuer le budget de fonctionnement, donc derrière ça va créer des risques psychosociaux. Les conseils régionaux pourront voter des décrets pour administrer les services régionaux de l'État. Les conditions de travail dépendront du Conseil Régional. Il y aura donc moins de services publics dans les régions les moins riches. Le problème c'est que ça crée une rupture d'égalité entre les régions, or la République est une et indivisible. C'est la loi de 2019 qui crée ça, elle est votée mais les décrets d'application ne sont pas encore sortis. C'est sorti par ordonnance. Il y a encore 13 ordonnances qui doivent sortir, avec pas mal de décrets, une cinquantaine. L'ensemble des syndicats de la fonction publique ont dit non à ce texte. Les agents seraient toujours régis par le statut, mais les conditions de travail seraient régionalisées. C'est une orientation libérale et cela crée un problème d'aménagement du territoire. Le projet de loi 3D¹² ça crée du stress et des RPS. Il y a un problème de suicides chez les fonctionnaires et pas seulement chez les policiers. On a demandé à la Direction Générale de la Fonction Publique le nombre de suicides au

¹¹ loi organique relative aux lois de finances, instaurant un contrôle de performance.

¹² Projet de loi 3D : décentralisation, différenciation, et déconcentration. <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/en/node/44411>

niveau national. On s'est vu opposer un refus de réponse. Le CHSCT a récupéré les conditions de travail depuis 2011. Mais celui-ci n'a pas la personnalité juridique et ne peut donc ester en justice. Dans le privé, des têtes sont tombées, notamment à Orange. Dans la fonction publique d'État, le CHSCT va être cassé. Il aura duré 10 ans. Les médecins ont déposé une saisine au Conseil d'État, ils ont été déboutés. Si le CHSCT ne peut ester en justice, le syndicat le peut. Il faut une saisine directe pour attaquer la loi, passer par le Conseil d'État, puis la CJUE si on n'obtient pas satisfaction. Mais les procédures administratives sont longues : il faut 5 ans pour faire reconnaître un burn out. La France est en délicatesse avec les textes européens. La France a toujours refusé d'appliquer certains textes, notamment sur le repos.

« Avez-vous entendu parler du document unique d'évaluation des risques professionnels ? »

→ Oui et 60 % des services n'ont pas un DUERP à jour. Mais il n'y a pas de contrôle ni de sanction. Il y a bien un inspecteur de santé et sécurité au travail, rattaché au ministère de tutelle, mais il ne peut faire d'injonction. Il y a des rapports rédigés, les organisations syndicales obtiennent ces rapports et tentent de faire appliquer la loi.

« Pensez-vous que les autres élus de votre entreprise sont formés et informés des RPS ? »

→ Depuis qu'il y a le CHSCT, en 2004, les formations sont obligatoires, 5 jours, par l'administration. Les organisations syndicales ont obtenu 2 jours sur ces 5. Combien d'IRP formés aux RPS ? Pas évident à répondre. Quand il y a un problème dans un service, nous demandons à ce qu'au minimum deux agents prennent en charge l'agent. Un IRP/CHSCT ne doit jamais agir seul. Le salarié qui souffre est orienté vers un psy et les syndicats traitent l'aspect organisationnel. Au CHSCT, il y a des militants et des gens non impliqués. Être dans un comité technique, c'est extrêmement violent. À FO, nous formons tous nos militants. Il sont tous une formation initiale et une formation CHSCT. Aujourd'hui, on peut dire que 90 % sont opérationnels au CHSCT. Le CHSCT est devenu, au fil du temps, de moins en moins un lieu de rapport de force et plus un débat d'experts. Les organisations syndicales ont eu un peu de mal à monter des listes pour les CT lors des dernières élections, y compris FO ou la CGT. Les autres ont beaucoup de mal. Il y a de plus en plus de discrimination syndicale, ce qui est gênant pour le déroulement de carrière ou l'obtention d'un poste.

« Quelle est l'évolution du dialogue social ces dernières années / décennies ? »

→ L'ancienne génération de hauts fonctionnaires avaient l'écoute, pour pouvoir améliorer le fonctionnement du service. Ils venaient tous de X, des Ponts, des Mines, Ils venaient du bas de l'échelle, il venaient du terrain. Depuis le quinquennat de Nicolas Sarkozy, les hauts fonctionnaires sortent de l'ENA, ne connaissent pas le terrain, ils obéissent, même si cela crée beaucoup de dégâts. Avec la loi de 2019, si une mission de service public est privatisée, les agents perdront le statut de fonctionnaires.

M. Z3

Délégué syndical central FO à Orange

Entretien téléphonique du 7 avril 2020.

« Quels sont vos mandats dans l'entreprise / vos responsabilités syndicales ? »

➔ Alors d'abord en ce qui concerne les mandats l'entreprise, aujourd'hui en fait je suis membre du conseil d'administration d'Orange où je représente les salariés actionnaires donc on n'est plus tout à fait dans la représentation du personnel mais d'une certaine manière, oui, par ailleurs je suis délégué syndical central adjoint mais ça c'est pour pouvoir couvrir mon temps et mes capacités de déplacement. Avant cela j'étais secrétaire général de la fédération et j'ai été aussi délégué syndical central chez Orange donc aujourd'hui au niveau des mandats syndicaux, j'ai un mandat qui n'est pas un mandat complètement de premier plan mais qui me permet juste d'avoir des droits pour avoir du temps et me déplacer.

« En tant que DSC adjoint vous pouvez aller dans la France entière ? »

➔ voilà en tant que DSC je peux me déplacer dans toute l'entreprise donc tout le territoire national.

« Est-ce que vous avez entendu parler des risques psychosociaux dans l'entreprise ? »

➔ Oui alors chez Orange c'est un sujet, on va dire c'est que c'était même un très très grand sujet, un très vaste sujet, oui mais France Télécom c'est l'entreprise qui a subi cette crise sociale, on est devenu je ne dis pas des professionnels du RPS mais on est au niveau là oui c'est un très très grand sujet chez Orange.

« Vous estimez-vous informé / formé sur les RPS ? »

➔ Informé, c'est certain, formé, aussi parce qu'on a on a participé à des tas de stages en sachant que les RPS ça prend des formes multiples. Les RPS prennent des formes multiples et en fait on est face à des risques qui évoluent dans le temps et on a toujours à apprendre. On sait les identifier, on sait comment les traiter, on sait comment les prévenir, en théorie.

« Vous m'avez dit que vous entendu parler des RPS, mais vous m'avez pas dit quand ? »

➔ c'est la période on va dire 2006-2010 la période la plus dure chez France Télécom et c'est à cette période là qu'on a commencé à beaucoup en parler. J'ai fait j'ai un peu comme tout le monde j'ai découvert en fait la notion de RPS à ce moment là, vers 2006-2010, comme beaucoup de gens dans l'entreprise, parce que nous on était confrontés très directement au sujet.

« Vous dites que vous avez fait des stages, mais effectués auprès de qui ? »

→ De par ma profession, parce que à l'époque de la crise sociale j'étais pas permanent syndical, j'avais un poste de management dans l'entreprise donc j'ai fait des formations en tant que manager. C'était le tout début en information manager qui a intégré cette notion de RPS et puis ensuite j'ai en fait ma formation ça a été le fait que j'ai participé à la quasi totalité des négociations sur le sujet avec la direction d'entreprise et donc je me suis formé en fait sur le tas par la négociation par le par le fait qu'on a été obligés de travailler le sujet. J'ai pas été formé comme membre de CHSCT puisque je n'étais pas membre du CHSCT à ce moment là mais j'ai assisté à des formations CHSCT dans lesquels on intégrait ce sujet là et j'ai même assisté à des formations qui étaient spécifiques qui étaient destinés aux membres des CHSCT, puis après aux mandatés spécifique sur les RPS en général, les formations de deux jours. J'ai fait pas mal de modules, je suis pas certain que ce que j'ai découvert dans les modules, mais beaucoup plus appris de choses que ce que j'ai appris dans la négociation au moment de la crise sociale. Avant que je sois détaché syndical j'ai fait dans le cas des formations managériales, j'ai fait une sensibilisation, c'était des formations 'corporate' ensuite j'étais détaché syndical, j'ai participé aux négociations et après les négociations j'ai eu l'occasion d'assister à des stages institutionnels sur le CHSCT mais j'insiste et pas en tant que membre de CHSCT, j'ai assisté en tant qu'auditeur libre, de par mes fonctions syndicales, je me suis invité dans ces stages. Ce sont des formations dites institutionnels payées par l'entreprise. Pour les formations auxquelles j'ai assistées, j'assiste en tant qu' auditeur libre sur des formations de CHSCT, la formation payée par l'employeur au titre du droit du travail, après j'ai fait en tant que syndicaliste, j'ai participé à des stages au sein du syndicat et là c'était le temps de travail effectué payé par l'entreprise, dans le cadre qu'on appelle les CFESS¹³, les congés de formation syndicale et puis en revanche la partie pédagogique là pour le coup elle était resté à la charge de notre syndicat.

« Pensez-vous que les autres élus de votre entreprise sont formés et informés des RPS ? »

→ j'ai tendance à dire oui pour la plupart, alors ceci dit alors vous m'auriez posé la question il y a 5-6 ans je vous aurais dit oui sans hésitation pour tous, mais il est vrai qu'il y a eu quand même depuis une dizaine d'années, depuis l'époque, on a connu la paix sociale, il y a eu un saut de génération, est ce que les plus jeunes générations sont complètement formées j'ai un peu plus un doute, mais dans l'ensemble oui, en moyenne, c'est un sujet qui est tellement prégnant dans l'entreprise que, en moyenne je pense que la majorité des élus sont formés a minima.

« Globalement, vous estimez vous suffisamment formé pour pouvoir répondre à 100% des demandes des salariés et aux relations avec l'employeur au CSE sur les RPS ? »

→ Alors ça c'est une question délicate je pense que j'ai bénéficié de toute l'information disponible, en fait, maintenant très honnêtement même en étant un spécialiste et ce que je ne suis pas et même en ayant bénéficié de toute l'information disponible, la nature de ce risque fait qu'on n'est jamais capable de répondre à 100%. C'est un sujet qui est trop complexe pour dire on va répondre à 100 %. En tout cas on est armés pour faire face,

¹³ Congé de formation économique, sociale et syndicale

pour répondre à tous, régler toutes les situations certainement pas. Mon avis est que les RPS c'est quelque chose qui est, ... on est un peu dans la science molle, pour tout dire et comme on est un peu dans la science molle, bon il y a des choses qui sont clairement identifiables avec les questions d'organisation, les comportements managériaux, les questions de harcèlement, pas de harcèlement, les orientations données par l'entreprise, tout ça ces choses très identifiable, après il y a des choses qui sont beaucoup plus ténues beaucoup moins identifiables, en tous cas au premier coup d'œil et franchement bon là c'est plus une question de formation, on est face à la complexité.

« Les autres élus que vous connaissez (en dehors de votre entreprise, ou secteur) ou que vous avez connu sont ils suffisamment formés ? »

➔ La situation est très disparate selon les branches, selon les géographies, selon les syndicats, je pense globalement dans la population des syndicalistes, la formation est pas suffisante, bien loin de là. Les plus hauts responsables confédéraux il y en a quand même un peu plus qui sont formés, qui connaissent le sujet, même si parfois ça peut être théorique parce que, le confédéral qui a quitté sa boîte depuis 20 ans, le sujet peut assez théorique chez lui, mais d'une manière générale dans les élus, les mandatés ayant quand quelques responsabilités, on voit bien qu'il y en a beaucoup qui se sont pas penchés sur le sujet plus que ça et je parle pas spécialement de mon organisation. On voit bien que c'est pas le sujet universel. C'est un sujet qui fait partie du droit du travail, c'est quand même un sujet universel pour des tas de raisons d'ailleurs parce que s'est imprégné de tout ça, se former, s'informer, ça prend du temps et **les syndicalistes ont tellement de choses à traiter souvent que ben ils font des choix ils ont des priorités qui permettent pas toujours de d'intégrer totalement le sujet des RPS**. Pour ce qui concerne Orange, les élus CHSCT et maintenant les élus CSE, tout le monde en ce moment fait les formations, chez Orange on a obtenu un droit complémentaire qui est que l'entreprise pour tous les élus et représentants syndicaux des CHSCT finance totalement deux jours de formation supplémentaires liés aux RPS. c'est notre histoire, on a beaucoup souffert. C'est quelque part c'est le résultat, voilà c'est le prix de la crise. Dans la fédération on a d'autres boîtes évidemment que Orange et il y a beaucoup de boîtes de secteurs d'activité assez divers mais clairement c'est les budgets de formation sont réduits, fort heureusement le nombre de mandatés et d'élus lui est pas forcément très important dans certaines entreprises, ce qui fait que le budget on peut le concentrer un peu plus sur un petit nombre de gens, c'est que on n'arrive déjà pas à faire les formations qui ont été priorisées jusque-là par les élus, c'est à dire les formations de base et apprendre leur métier, faire des formations syndicales, des choses assez basiques, déjà on n'y arrive pas tout le temps sur les budgets qui sont qui sont effectivement les 0, 18% ou même souvent celles étant de congés formation de CFESS et qui sont insuffisants donc le constat c'est que les formations RPS sont quasi inexistantes dans les entreprises qui n'ont pas fait un effort spécifique.

« Vous avez parlé de « métier de mandaté »... »

➔ en fait j'ai toujours pensé que ce n'est pas un métier **mais la réalité aujourd'hui c'est que la vie réelle de mandaté fait que ça c'est quasiment professionnalisé**, mais en réalité c'est tout sauf un métier.

« Que pensez-vous de la présence d'élus de complaisance / déconnectés / non impliqués ? »

→ Alors ça il y en a, que plus le droit syndical est important dans une entreprise et plus il y en a parce que forcément il y en a, **oui, la réalité c'est qu'il y en a beaucoup**, mais alors il y a deux choses qui favorisent ça, il y a bien sûr le fait qu'ils ait un droit syndical important qui fait que toute façon tout le monde n'est pas impliqué la même manière et que donc du coup **le droit syndical sert à pas mal de gens à échapper au travail classique, c'est une réalité**, puis la deuxième chose quand même c'est que les évolutions du droit du travail depuis pas mal d'années maintenant sur les vingt dernières années, ont fait que le syndicalisme a changé un petit peu de nature, depuis la loi sur la représentativité en particulier qui a **transformé les organisations syndicales en écuries électorales et est finalement machine à essayer de récupérer des moyens**, ça induit un état d'esprit, c'est : je défends pas des revendications, je défends pas des valeurs, je défends un accès à des droits, je défends l'accès à des moyens en fait et donc quelque part je travaille pour moi et donc ça c'est mortel pour le syndicalisme, les gens qui ont voté toutes ces évolutions, alors tout ça s'est amplifié avec la loi El Khomri avec les deux ordonnances de 2017, mais la réalité c'est que c'est que l'évolution du droit du travail et d'immenses dégâts dans l'esprit du syndicalisme ça c'est clair. Pour moi c'est pas que des élus de complaisance, **c'est un système de corruption** et c'est pas simplement parce que les élus qui seraient favorables au patron, parce que honnêtement même dans une boîte comme Orange on est plutôt dans des rapports maintenant relativement apaisés avec la direction pour autant, il n'y a pas trop de connivence, c'est toujours des rapports, voilà, quelle que soit l'organisation, mais le système de représentativité tel qu'il a été instauré par la loi 2008 a créé quelque chose, amplifié parce que ce que sont devenus les CE puis les CSE, est un système qui est devenu **un système, moi, que je qualifie de corruption, voilà ça pousse à une forme de corruption des élus**, en tout cas de l'activité puis des gens, après c'est la vie qui est comme ça, heureusement il reste des militants qui défendent des revendications.

« Y a-t-il des pressions du genre « si au CSE vous êtes trop revendicatif, on réduira la dotation aux activités culturelles et sociales ? »

→ Chez Orange c'est une vue de l'esprit parce que chez Orange, tous ces sujets là ont donné à pas mal de contentieux avec la direction donc en fait on arrive à obtenir de la direction tout ce qu'elle nous doit, le patron peut pas jouer ce jeu là parce que simplement on fait valoir le droit, tout simplement, finalement après ça se passe assez bien, alors en revanche ce qui peut arriver et ça arrive c'est **que la direction conteste parfois nos demandes d'expertises**, puis c'est le jeu, c'est logique, des fois la justice lui donne raison, une fois la justice lui donne tort ça dépend, voilà c'est juste ça, au sein des organisations il y a des fois des demandes d'expertise qu'on ne suit pas parce que on les trouve injustifiées bon parce que tout simplement si la demande d'expertise c'est juste pour dire on va retarder un petit peu le déroulement d'un projet, on préfère jouer les choses un peu différemment et dire « essayons plutôt d'avoir les informations qu'on veut avoir, d'obtenir les garanties qu'on peut obtenir ». On essaie d'éviter de faire une demande d'expertise pour faire une demande d'expertise, après il y a d'autres organisations qui jouent différemment, qui sont plutôt sur dire « ça fait rien si ça ennuie la direction ça lui met la

pression » et c'est là il y a différentes tactiques et stratégies et moi je fais pas de morale là dessus mais on est plutôt dans une logique de négociation....

« Y a-t-il des élus qui détournent le rôle de l'expertise au profit d'autres revendications et se foutant du contenu de l'expertise, en faisant de l'expertise un outil punitif ? »

➔ Alors ça, ça pu exister et c'est marginal, d'autant que au niveau national on a établi un modus vivendi avec la direction ce qui fait qu'elle a préalablement accepté le fait que dans un certain nombre de domaines elle nous octroiera quoi qu'il arrive des expertises donc par exemple, pour les comptes de l'entreprise, pour la stratégie pour les trucs comme ça, systématiquement on demande une expertise et systématiquement elle est accordée, alors maintenant il y a la partie qui est payé par le CSE, c'est comme ça, mais même sur des projets sur des sujets qui sont pas payés par le CSE ou qu'en partie, on s'est mis d'accord d'une certaine manière, donc si fait que depuis des années c'est comme ça, il y a des expertises qui sont acceptées d'un commun accord mais il peut arriver que ici ou là sur tel ou tel projet, alors plus en local qu'en national, **il y ait ce petit côté punitif ça peut arriver**, la direction a pas voulu nous écouter sur un truc, pour la faire chier, on déclenche d'une expertise, c'est arrivé, c'est arrivé. Je ne suis pas certain que même mon organisation ce ne doit pas prêter à ce jeu à tel ou tel endroit, maintenant c'est pas notre philosophie générale.

« Pensez-vous que la limitation à trois mandats maximum privera les salariés des élus les plus formés ? »

➔ Moi je ne suis pas contre le fait qu'on fasse tourner les gens mais c'est vrai que ce qu'on demande aujourd'hui aux élus devient de plus en plus compliqué et qu'il faut quand même un peu de temps pour apprendre pour se former pour devenir un élu qui connaît les dossiers qui ait un peu d'expérience qui sait faire son **boulot d'élu** et **ça c'est vrai que si au bout de trois mandats, au bout d'une douzaine d'années, donc au maximum, il faut arrêter, ce n'est pas forcément une bonne chose parce que parce que ça veut dire qu'on a on a moins d'élus expérimentés** et plus d'élus inexpérimentés, c'est quelque chose que nous on avait dénoncé dès le départ quand il y a eu les fameuses ordonnance qui ont instauré ça, on fait avec et ça veut dire qu'il faut qu'on apprenne plus vite c'est tout.

➔ Pour ce qui concerne la fédération, dans nos entreprises de notre syndicalisation, les formations sont obligatoires, je dis pas qu'on arrive à 100% mais en tout cas oui, c'est clairement affiché 'formation obligatoire pour tout le monde'. Pour les mandatés pour les élus et mandatés mais uniquement la formation syndicale, c'est celui-ci est obligatoire s'il est membre d'une CSSCT il doit faire la formation, c'est obligatoire. Nous au niveau fédéral on le fait pour toutes les entreprises de notre champ, l'avantage chez Orange c'est que ça coûte pas cher parce que l'entreprise ou le CSE selon le cas paye donc ça ne coûte rien mais même dans les entreprises où c'est pas l'entreprise qui paye, on le fait, on pousse systématiquement à ça.

« Il n'y a pas de sanction en cas de refus de formation par un élu/mandaté. Demandez-vous que ça soit obligatoire ? »

➔ Alors on n'en est pas là, nous on a toujours demandé que ces formations soient obligatoirement payées par l'employeur mais pas obligatoire pourquoi parce que c'est comme sur l'histoire des trois mandats, c'est comme sur l'histoire de la désignation des délégués syndicaux qui est strictement encadrée depuis 2008 et nous on est sur le principe de la liberté du choix des organisations syndicales. On considère que tout ce qui relève de l'activité des militants syndicalistes doit être quelque chose qui est à la main de l'organisation syndicale et qui doit relever de la liberté de choix l'organisation syndicale et du militant concerné bien sûr. Donc on n'est pas trop pour créer des obligations des encadrements, il y a plein de choses, on peut penser que ça a des vertus de dire « il faut tout le monde soit formé » et c'est pour ça que nous, syndicalement on dit pour tout le monde soit formé mais en revanche on n'est pas favorable au fait que ce soit la loi qui nous l'impose.

« Pensez-vous que l'exigence de parité aux élections professionnelles prive les salariés de certaines représentations ? »

➔ Alors disons que formellement oui, bon après dans la pratique, franchement, nous traditionnellement, à FO, on n'est pas pour les quotas ou les obligations en la matière. Dans la fédération on a toujours été plutôt assez en avance sur ces sujets là, d'ailleurs je suis très content parce que mon mandat de secrétaire général s'est terminé en 2019 et j'ai été remplacé par une femme donc on n'a pas de souci avec ça c'est la première fois que c'est une femme qui est élue à la tête de notre fédération mais j'en suis très content et on est plutôt bien placé sur les questions, sinon de parité, parce que là on parle plutôt de proportionnalité on va dire, là aussi on n'est pas pour la contrainte. Autant on fait l'effort, on fait en sorte dans ma fédération, il y a en fait plus de femmes que d'hommes en responsabilité et ça et c'est pas par proportionnalité c'est parce que ça s'est trouvé comme ça, c'est tout et parce qu'on a on a fait en sorte qu'il n'y ait pas de discrimination à ce niveau là, autant on n'est pas favorables à des contraintes, voilà la contrainte pose un problème, parce qu'effectivement il y a des cas, on voit bien que ça rend compliqué le montage des listes et ça veut dire que le syndicat là aussi ne peut pas choisir qui il présente et ça, ça nous pose un problème de fond. mais ceci dit le fait en revanche ce qu'on respecte une certaine proportionnalité nous va très bien à condition qu'on ait la liberté de le faire par nous même.

« Avez-vous remarqué une baisse du nombre d'élus due à cette nouvelle modalité ? »

➔ Alors c'est arrivé, c'est pas massif, c'est marginal même si ça arrive c'est arrivé oui il y a des cas mais c'est marginal mais c'est vrai que ça a complexifié, il y a des endroits, il y a des boîtes, des administrations ou ça va vraiment complexifier le montage des listes. En général c'est surtout les petites structures parce que parfois, on est encore là, on n'a pas beaucoup de choix et puis aussi dans des structures qui peuvent être plus grandes mais le déséquilibre entre les sexes fait que c'est parfois compliqué de trouver la bonne proportion. Mais enfin bon c'est voilà c'est dit, c'est arrivé, c'est arrivé. Et puis aussi la difficulté qui est que vous avez des militants expérimentés, alors on se dit : mais il y a trop d'hommes, donc il faut arriver à remplacer par des femmes si vous le faites trop vite et trop contraint, ben ça veut dire que vous éliminez les gens de valeurs qui n'ont pas

démérité et qui ont une expérience, uniquement parce qu'on vous êtes bon, voilà, alors que ces genres de choses il faudrait prendre le temps de faire, nous au niveau notre fédération ça nous a pas posé de problème parce que concrètement c'est quelque chose qu'on avait travaillé depuis des années et des années.

« Pensez-vous que les entreprises utilisant la discrimination envers les institutions représentatives du personnel et les syndicats poussent ces derniers à modérer leur action voire à les rendre inefficaces ? »

➔ pour moi, il y a les deux réactions possibles, une entreprise et qui fait la discrimination syndicale compte tenu du rapport de force qui a joué entre les salariés et les directions d'entreprise bon c'est sûr que c'est pas bon pour les salariés, concrètement, aujourd'hui, dans beaucoup de cas une entreprise peut très bien arriver à museler des militants, ça, il n'y a aucun doute, après, une direction qui travaille comme ça, il travaille à court terme parce que à moyen terme ce genre d'action peut, si elle le fait pour limiter, ça veut dire qu'elle le fait vis à vis du personnel, en général, est donc ça crée des tensions, ça se retrouve dans un mauvais climat social, dans l'absence d'interlocuteur prêt à rentrer à un dialogue social constructif, tout ça fasse un calcul de court terme, qui à mon avis est pas bon pour l'entreprise

« Pensez-vous que les directions générales et les DRH aient peur de perdre une partie de leur pouvoir et de leur autorité lorsque les IRP et les experts posent la question des RPS dans l'entreprise ? »

➔ De toute évidence, c'est pas que la perte d'autorité, c'est le fait que ça leur ajoute des contraintes supplémentaires et ses contraintes supplémentaires, c'est comme le droit du travail, vous avez des réglementations en termes de temps de travail, en termes de rémunération, qui font que on peut pas faire travailler comme les gens comme on veut autant qu'on veut, c'est les payer un certain niveau et là on rajoute encore d'autres. C'est toutes les contraintes du droit du travail qui limitent les prérogatives des directions et des DRH, en général ils aiment pas. Après une fois qu'ils sont habitués ils se rendre compte que toutes ces règles ont une utilité aussi, je pense que la direction d'Orange d'aujourd'hui elle est contente d'une certaine manière que les organisations syndicales aient pu réagir au monde la crise sociale parce que du coup, certes, il y a des contraintes, c'est vrai que leur a imposées pas mal, mais de l'autre côté l'entreprise est toujours debout, on sait pas ce qui se serait passé s'il n'avait pas eu des interlocuteurs sociaux en face, pour leur dire : faut qu'on discute et on va on va fixer les règles différemment. Je pense que ça serait bien pire pour l'entreprise.

« Pensez-vous que lors de cette crise [les suicides], il y aurait eu des gens qui auraient pu poser leur démission ? »

➔ Je pense que la crise sociale se serait prolongée, mais se serait prolongée sur plusieurs années et probablement l'image de l'entreprise se serait très fortement dégradée dans le pays à tel point que ça aurait pu mettre gravement en cause son activité.

« Les consommateurs auraient fini par oublier... »

→ Ils oublient quand on n'en parle plus. Oui mais si vous avez une crise et qui se prolonge pendant des mois et des mois et des années mais pendant tout ce temps là, enfin moi, j'ai vécu très douloureusement cette crise sociale à l'époque, mon activité, bon c'était une activité commerciale je peux vous dire que c'était très compliqué, tout était devenu très compliqué.

« Est-ce que vous l'entreprise a perdu des contrats suite à ça ? »

→ ah oui oui de toute évidence oui, elle a perdu des clients, elle a perdu des contrats, alors ce n'était pas forcément énorme, mais si ça avait duré jusqu'où ça aurait été ça on en sait rien. Si la crise sociale s'était pas apaisée, si à la direction il n'y avait pas eu quelqu'un pour prendre les rênes et pour dire on va calmer tout ça on doit discuter on va se mettre d'accord de manière à régler ces problèmes là, on sait pas où ça aurait été, Orange ne serait peut-être pas leader dans les télécoms aujourd'hui en France.

« Donc réellement l'entreprise a perdu de l'argent avec des entreprises qui étaient des grands comptes qui ont fait pression ? »

→ Je ne suis pas certain que ce fait soit des grands comptes que l'impact soit le plus ressenti, c'est plutôt sur le marché grand public en fait, sur les grands comptes il a pu y avoir peut-être marginalement, ça j'ai pas eu d'écho, mais sur le marché grand public, c'est sûr et pas que ça, c'est à dire que beaucoup de choses dans les télécoms dépendent de la régulation et donc il y a souvent des aspects juridiques assez pointus et il y a souvent des procédures et franchement **au plus fort la crise sociale en 2009-2010, Orange perdait systématiquement toutes ses affaires en justice quel que soit le sujet, quel que soit le sujet et même si Orange avait 100% raison, la pression de l'opinion publique était telle que même la justice n'avait plus aucune boussole, moi j'ai vu des trucs c'était incompréhensible**, donc ça mettait en péril... Là, n'importe qui arrivait et disait eh ben j'ai une plainte de France télécom, même s'il avait aucune raison, il était sur de gagner en justice.

« Alors au niveau prud'hommes où au niveau commercial ? »

→ Partout, les deux, pour tout ce qui était régulation, si les contentieux entre les entreprises entre les entreprises de télécoms entre elles, contre des clients et France télécom au niveau commercial et aux prud'hommes. Et aux prud'hommes, j'ai vu des choses, moi à l'époque j'étais responsable de services commerciaux où on embauchait du monde etc., **j'ai vu des choses, c'est extraordinaire**, parce que des fois, on peut avoir des contentieux, ça m'est arrivé, moi-même, j'étais côté employeurs de gérer les contentieux parce que on avait un conflit du travail avec quelqu'un, donc un contrat à durée déterminée qui considérait à tort ou à raison si on n'avait pas respecté la règle et les prud'hommes, on gagnait, on perdait, bon. **Mais là, c'est quoi qu'il arrive, on perdait, l'entreprise perdait systématiquement, systématiquement**. J'ai vu un gars, qu'on avait, un étudiant, qui était venu voir en boutique pour voir si on pouvait l'embaucher et on lui avait dit, c'était un samedi, on lui avait dit de repasser le lundi pour nous voir, il est passé le lundi pour nous voir, puis finalement il a décidé ne pas rester et il a dit ça lui convenait pas et il a attaqué aux prud'hommes et il n'y avait rien de signé, il n'avait pas travaillé, il est juste venu nous

voir, il a eu 50000 euros. Il a attaqué aux prud'hommes pour dire que ceci, que cela, bon je devrais pas dire ça en tant que syndicaliste, mais bref à ce moment là j'étais côté patronal et puis après tout je me dis encore une fois, je me dis il a eu raison de le faire, si ça a pu lui rapporter des choses, mais pour dire le danger pour l'entreprise à cette époque là l'entreprise ne pouvait plus faire face d'aucune manière. Il y avait un vrai danger quand même, qui étaient réels pour la continuité d'activité à terme. L'entreprise était pas sur les genoux financièrement, on peut pas dire qu'elle ait perdu beaucoup d'argent mais il y avait un vrai danger sur les risques pour la suite. C'est pour dire que bon c'est arrivé à Orange, ça peut arriver à d'autres entreprises, franchement quand on arrive à ce point de mauvaise réputation entre guillemets le risque pour l'entreprise est majeur. Je pense que les dirigeants d'Orange en ont pris conscience alors ils peuvent l'oublier avec le temps, mais de temps en temps, c'est bien qu'il y ait une piqûre de rappel, surtout que ça peut revenir quand ils peuvent oublier, ils peuvent se dire bon ça fait 10 ans, tout ça est oublié on va pouvoir... Enfin de temps en temps on leur rappelle, ne retombez pas dans mauvais travers.

« Le rôle des experts du CHSCT/CSST : est-ce une aide réelle, suffisante ou un cautère sur une jambe de bois ? »

→ Bon moi je vais être franc, dans la plupart des cas, l'expertise nous apprennent rien, alors à quoi sert une expertise et puisqu'elle nous apprend rien ? En fait une expertise ça sert souvent c'est quand la situation est compliquée avec la direction, une expertise va servir à légitimer la parole des élus ou des représentants syndicaux des CHSCT et en fait ça sert éventuellement à ça mais c'est vrai que très honnêtement, alors là où c'est pas bon c'est quand une expertise est vraiment bidon ça arrive, ça arrive souvent, quand l'expertise est vraiment bidon là ça nous aide pas du tout, par contre, après quand l'expertise est faite normalement, qui dit ce que nous on aurait pu dire, bon voilà, on dit, mais attendez, l'expert l'a dit, donc voilà, ça sert à ça, c'est tout. C'est la légitimation, bon, maintenant c'est vrai, que, malheureusement, il y a eu des moments où les expertises ont été soit pour... parce que c'était pour embêter la direction, pour gagner du temps ou ceci ou cela et les expertises n'ont pas été d'excellente qualité et là c'est vrai que bon après, ça nous revient en boomerang.

Bien souvent le cahier des charges fait que on a vu des expertises des fois pour des sujets et des micro sujets, l'expert il essaie d'habiller tout ça on voit bien qu'il n'y a pas grand chose à dire sur le sujet et souvent que ça se borne à rappeler les règles, rappeler les règles de consultation, rappeler les règles de : faites attention à ci, faites attention à ça,.... bon des fois il arrive des fois où l'expertise est nécessaire parce que nous on considère qu'il peut y avoir des risques psychosociaux, liés à un projet, la direction ne voit pas de la même manière donc là, les experts peuvent dire mais oui il y a risque psychosocial, parce que telle et telle raison, telle situation peut survenir, telle chose peut être perçue comme ça etc. et là ça peut servir. Ça légitime la parole syndicale

« Est-ce que les DRH et les directions reconnaissent l'aspect utile des expertises ? »

→ alors en général ils ne le disent pas, même s'ils le pensent ils le disent pas, j'ai rarement entendu ça alors sauf peut-être parfois pour les expertises sur lesquelles on s'était mis

d'accord avec eux avant, mais bon parce que les sujets sur lesquels ils admettent que on a besoin d'avoir un deuxième éclairage que le leur sur les grands sujets stratégiques où les comptes tout ça mais, en général ils disent pas que c'est utile, ils disent que c'est utile une fois que c'est fait, qu'ils ne peuvent pas faire autrement que d'accepter et là ils disent c'est utile et c'est pour nous passer la pommade et pour que au final finalement on arrive sur un point de consensus et ça c'est logique qu'ils fassent ça mais bon a priori c'est rare qu'ils disent que c'est utile même s'ils le pensent. d'une manière générale ils le disent pas. Le discours ambiant c'est que les expertises ça sert à rien, mais après, encore une fois, je veux pas généraliser, parce que selon les interlocuteurs qu'on a, le discours peut être différent.

M. Z4

M. Z4 est expert en matière de santé et de sécurité au travail et Vice-président de la FAP, la Fédération des Acteurs de la Prévention (FAP), ancien inspecteur du travail.

Auteur de "Risquons la sécurité du travail !, Évaluer, démystifier, reconfigurer - Une libre exploration des travaux de la Fédération des acteurs de la prévention"

Entretien téléphonique 10 avril 2020

« Qu'est-ce que la FAP ? »

→ Dans les membres de la FAP, on a des préventeurs, des patrons, des formateurs, toutes activités confondues. Nous, on ne vend rien, on ne fait pas d'intervention, pas de conseil, pas d'activité rémunérée. Notre activité, c'est : forum, ateliers, 'prévhackton', articles, bouquins, c'est moi qui suis la plume. On est sur de la prospective, sur ce qu'on pourrait faire demain. Notre passion est souvent très dérangeante, il y a des gens [de la profession] qui viennent pas, des bons comme des mauvais. On s'est rendu compte qu'en 2016, ce serait les 15 ans du document unique, les 25 ans de l'évaluation des risques, personne n'en parle, pas de projet de forum, pas de projet de bilan, qu'est-ce que ça veut dire ? Il y a souvent des dates anniversaire pour des événements importants. On a fêté les 30 ans du CHSCT. Il y avait eu énormément de publications sur le sujet. On s'est dit qu'un des premiers problèmes de l'évaluation des risques, c'est le document unique, mais ça sert à rien, parce que c'est mal rempli, c'est pas actualisé, parce que c'est des gens qui font ça tout seul dans leur coin, parce que quoi qu'on fasse, le document unique, si on a un accident du travail, y'a des patrons qui se sont retrouvés au tribunal, parce qu'il y a toujours un truc qui manquera et on se fera toujours accuser de pas avoir fait correctement le document unique. Et les patron disent : le document unique, ça marche pas. La FAP a proposé de le supprimer. Les patrons ont dit, surtout pas, faut pas le supprimer. A partir de là, un de nos slogans a titillé nombre d'institutions parisiennes, genre ProBTP, Carsat etc..., une de nos actions, on l'avait intitulée : « document unique, document utile ? ». On a suscité beaucoup de réactions. Mon discours c'est de dire « il ne faut plus parler d'évaluation des risques professionnels, parce que ça a été pensé il y a 30 ans, aujourd'hui ça n'a plus de sens ». Il faut bannir cette expression, si on veut avancer.

« Quel constat faites-vous de l'évolution des IRP depuis une vingtaine d'années ? »

→ Je suis depuis 30 à la CFDT, où j'ai été secrétaire de CHSCT, secrétaire de section, membre de comité technique, membre du bureau national de la CFDT Ministère du travail. J'ai fait toutes les strates du militant syndicale dans ma vie professionnelle. Je connais aussi les limites et les avantages du syndicalisme. J'ai monté des modules de formation, mais je n'ai jamais formé directement les gens. Si on peut bien faire la différence entre le syndicalisme privé et public, c'est bien la question de la santé au travail, tel que cela s'est déroulé depuis 2009. Il y a eu un accord le 20 novembre 2009 et l'accord du 22 octobre 2013. Il y a la connaissance du terrain. Dans la fonction publique, c'est un champ en soi, de négociation, d'expérimentation. Il y a eu un accord qualité de vie au

travail qui n'a pas vu le jour parce que deux syndicats, en l'occurrence la CGT et FO n'ont pas signé, contre l'avis des négociateurs. Pour des raisons externes et politiques, les confédérations n'ont pas signé. Pour moi, l'accord national interprofessionnel sur la QVT, il n'est pas bon. Celui du public il est bien meilleur, parce que dedans, il y avait des éléments qui allaient beaucoup plus loin que l'accord a minima du privé. Jusqu'en 2009, il n'existe qu'un seul accord dans la fonction publique de l'État, de 1994, sur l'hygiène et sécurité. Mais avec la RGPP, arrive le tsunami qui commence à bouger toutes les lignes, à vouloir faire des réformes de ci de là et les représentants des organisations syndicales de la fonction publique de l'époque disent, nous on veut bien discuter des parcours professionnels, si vous voulez discuter de tout ça, ça impacte les conditions de travail, donc il faut travailler sur les conditions de travail. Donc dans le accord de Bercy de 2008 est intégrée la dimension 'conditions de travail'. Le ministre Éric Woerth a lâché sur les conditions de travail pour pouvoir discuter sur le reste. Les négociations sur les RPS ont ceci de particulier que les négociateurs syndicaux s'étaient mis d'accord avant les rounds de négociation et le socle de leurs demandes minimales étaient les mêmes. Il n'y avait pas de temps perdu à faire des déclarations liminaires pour dire ce que chacun veut. Les négociateurs ont pointé du doigt le fait que les risques psychosociaux c'était une étape et qu'il fallait aller vers la qualité de vie au travail et qu'il fallait outiller les services parce que sinon, ils seraient complètement désemparés. La DGFP a alors passé un appel d'offres pour sortir le guide méthodologique des risques psychosociaux. J'étais dans le groupe qui a répondu à l'appel d'offres. J'ai donc fait côtoyé le comité de suivi de l'élaboration de ce guide, avec les organisations syndicales. L'accord RPS est signé, il concerne 5 millions d'agents. Il est indiqué que l'objectif c'est la qualité de vie au travail. L'accord a été suivi des circulaires cadres, par ministère et par fonction publique, du guide méthodologique, des indicateurs RPS et du référentiel formation. L'accord de 2009 a été tellement loin qu'il a fallu des textes pour encadrer toutes ces questions de la vie au travail. Cela a été suivi par la loi de 2010 sur la suppression du paritarisme aux comités techniques et la création des CHSCT. Il y a eu aussi la création du conseil commun de la fonction publique. La volonté des négociateurs était de descendre au plus près du travail réel. **Les négociateurs syndicaux étaient mieux formés que l'Administration**, ils suivaient les cours du CNAM sur les RPS. Ils avaient des compétences sur le fond. Le ministère et la DGAFP¹⁴ avaient en face d'eux des négociateurs qui s'étaient mis d'accord sur une stratégie et sur le fond étaient d'accord entre eux. Comme ils étaient sur le terrain, ils ramenaient lors de la négociation des éléments concrets : la souffrance des professeurs, l'explosion des services de l'équipement, ... Ils avaient des arguments de fond sur les mécanismes des traumatismes du travail. Ils ont donc réussi à convaincre les instances de la Fonction publique. La création d'un conseil commun, c'était de pouvoir faire des études, des diagnostics transversaux, sur toute la fonction publique, tout en gardant la spécificité de chacun. Et au niveau local, c'est d'avoir des instances de représentation. **Mais le problème, c'est que l'intelligence collective nationale, elle n'a pas trouvé d'intelligence collective locale.** Tous les processus qui se sont engagés de 2008 à 2015, de construction, de connaissances des négociateurs, se sont heurtés aux dirigeants de terrain qui n'étaient pas prêts à ça, comme : une direction d'hôpital ou une présidence de conseil régional, ou

¹⁴ Direction Générale de la Fonction Publique.

un DRH de ministre, ils n'en voyaient pas l'intérêt et il y avait en plus toutes les batailles syndicales locales, où personne ne voulait travailler avec tel ou tel autre syndicat. Donc tous ces processus là n'ont pas pu se développer. Les négociateurs syndicaux s'en sont bien rendus compte, donc dans l'accord-cadre sur les RPS de 2013, les règles générales étaient fixées et les négociateurs voulaient engager un processus local, dans chaque versant de la fonction publique : des négociations au niveau local. Malheureusement, l'accord n'a pas vu le jour, car deux syndicats, FO et la CGT n'ont pas signé. Donc la DGAFP a pris acte de l'absence d'accord et a repris le dossier en main. Des rounds de concertation ont été organisés, sans négociation, juste pour avoir l'avis des organisations syndicales, ce qui a donné le plan pluriannuel santé-travail de 2017. La DGAFP a donc travaillé avec l'ANACT sur le champ de la qualité de vie au travail et une convention¹⁵ a été publiée. Le résultat est mitigé car les acteurs locaux ne se sont pas appropriés, il y a eu dilution, des réformes au niveau national entre temps, la réforme territoriale des régions, qui a désorganisé tous les services. La CGT n'a pas signé. FO non plus, car pendant le temps de la négociation, la DGAFP « explosait tous les services, faisant des RPS, mettait les gens en échec, réduisait les budgets, transformait les activités, déplaçait des gens ». FO avait l'impression que la DGAFP tentait de vendre de la QVT alors qu'elle sabordait le navire. En l'absence d'accord, les syndicats ne pouvaient mettre la DGAFP devant ses responsabilités devant tant de RPS qui étaient mis à jour. L'articulation entre les comités techniques et les CHSCT n'ont pas bien fonctionné. La logique, c'était de dire, les comités techniques s'occupent du travail et les CHSCT s'occupent des conditions de travail. Le comité technique c'est l'organisation du travail, la durée du travail, la discrimination, l'aspect vie privée/vie personnelle, le budget, le recrutement, la formation professionnelle. Les CHSCT s'occupent des conditions de travail, les risques professionnels. La grande difficulté qu'on a eu au départ, c'est qu'on a considéré que les comités techniques c'était plus important et donc à beaucoup d'endroits, se retrouvaient des gens qui n'avaient pas forcément une appétence particulière sur le sujet. Au CHSCT, il y avait un niveau moyen, voire très moyen, de connaissances sur le sujet par les représentants du personnel et aussi des représentants démunis face à une administration qui ne voulait rien entendre. Et en plus, les batailles rangées entre syndicats. Donc il fallait donner en 5 jours une formation juridique de base, donner des outils sur l'action, donner des outils de réflexion, leur permettre de savoir faire une visite d'établissement, une enquête d'accident du travail et en 5 jours c'est pas possible. Donc entre les chefs d'établissement qui ne voulaient pas de ça, des publics plus ou moins appétant au sujet, peu formés et des bisbilles de syndicats, ça n'a pas été concluant. Mais avec les accords d'établissement, les organisations syndicales ont quand même vu qu'il y avait un enjeu. Donc le CHSCT a glissé du lieu de concertation, de médiation des problèmes à une arène de négociation ce qui n'avait pas lieu d'être. La finalité d'instance évoluant, ça a renforcé les positions caricaturales des syndicats. Ça a donc perdu de son efficacité. Mais là où le système fonctionnait, sur le terrain, avec des gens pour le faire vivre, qui demandaient des expertises, mais certains employeurs ne voulaient rien entendre, donc il y avait des recours juridiques. Mais il s'est passé dans le privé comme dans le public : il y avait plus d'énergie à se battre sur l'expertise que faire

¹⁵ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-QVT-2019.pdf

autre chose, ça devenait des enjeux de pouvoir, de négociation, ça coûtait beaucoup d'argent, les experts se sont gavés, pour rendre des rapports qui, souvent, étaient normés, en gros, une partie des rapports étaient déjà écrits avant de faire l'enquête, maintenant, ils commencent à en parler, maintenant qu'ils ont perdu la bataille avec les ordonnances, ils disent « c'est vrai qu'il y avait un certain pourcentage de rapports d'expertises qui n'étaient pas bons », des rapports qui disaient ce que les syndicats savaient déjà. Si les gens ils sont intelligents, ils disent qu'il y a des risques psychosociaux, d'organisation, le cabinet d'experts, il va dire « eh bien oui, il y a des problèmes ». Donc le rapport d'expert coûtait beaucoup d'argent, pour dire des choses qu'on savait déjà, l'employeur disait : « vous m'avez fait payer 50000 € votre rapport, eh bien maintenant, j'ai plus de sous, donc le reste, on verra ». Et donc du coup, ça avait pas de suite. Donc il y avait beaucoup de recours à la justice et peu de résultats. Ces rapports arrivent dans des situations où les rapports employeurs / syndicats sont fortement dégradés. Au lieu de se focaliser sur les gens qui souffrent, la focalisation s'est faite sur les rapports d'expertise et les enjeux de pouvoir entre la direction et les organisations syndicales. Une fois que les organisations syndicales retournent vers les salariés en disant, vous voyez, ce que nous on a dit, ça a été validé par l'expert, mais la direction ne veut rien faire. Mais les cas sont parfois compliqués : le burn-out, le stress, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, ce sont des cas très compliqués à traiter.

« Y a-t-il des élus qui détournent le rôle de l'expertise au profit d'autres revendications et se foutant du contenu de l'expertise ? (expertise punitive) »

➔ Sauf que le CSSCT n'est pas une instance de négociation. C'est pour cela qu'il y a eu une erreur stratégique. Une chose n'a pas été comprise. C'est que dans le dialogue social, il y avait de la négociation, de la concertation, il y avait de la consultation et de l'information et qu'il ne fallait pas mélanger les genres. La deuxième chose qui n'a pas été comprise, c'est que la qualité, les moyens du fonctionnement des instances, elle dépend de la qualité du dialogue social et non l'inverse. Et c'est par ce que les organisations syndicales ont négocié intelligemment les accords que derrière, il y a eu des textes intéressants, même si cela n'a pas été exploité. Mais dans le processus lui-même, c'est bien comme ça qu'il fallait faire, commencer par la négociation, de telle sorte de monter le niveau des textes qui allaient suivre derrière. J'ai assisté, au niveau du ministère du travail, à des comités techniques et des CHSCT, on pouvait penser que dans la salle il y avait 50% d'inspecteurs du travail et pourtant c'était une foire d'empoigne, à faire honte. C'est toujours les enjeux de personne, les caricatures, les postures, les jeux d'acteurs, les jeux de pouvoirs, ... Certes, dans les CHSCT, il n'y avait pas les gens les plus affutés sur les questions de santé au travail, mais qu'est-ce qu'on demandait au CHSCT, c'est de passer du risque chimique aux risques psychosociaux à l'organisation du travail, aux risques physiques, psychiques, biologiques, ça demande des compétences de plus en plus larges, sur l'environnement. Il y avait une vraie reconnaissance sur les CHSCT dans leur champ de compétences, de plus en plus large mais avec des moyens qui n'allaient pas avec. Du coup, ça c'est aussi transformé en arène.

Un des problèmes des CHSCT est son incapacité à se projeter au-delà de la durée de son mandat et de garder une traçabilité de ses actions. Et donc de recommencer à partir de zéro à chaque fois. Il faut donc une mémoire collective. Un élu n'arrive pas à penser au-

delà de son mandat. Par exemple, un problème d'amiante ne se gère pas sur la durée d'un mandat. Il faut donc être en capacité de mettre en œuvre des actions qui vont au-delà du mandat. Il y a une culture court-termiste. Même aux endroits où il y a une volonté, une intelligence collective de faire les choses, elle est rattrapée par cette limite des mandats. **Il faut donc de la traçabilité.**

« Les autres élus que vous connaissez (en dehors de votre entreprise, ou secteur) ou que vous avez connu sont ils suffisamment formés ? »

→ **Le CSE est une bonne idée, mais il a été créé pour des acteurs qui ne sont pas prêts à assumer ça. C'est pas une question de formation.** L'enjeu du CSE qui a été ignoré par les organisations syndicales alors qu'elles avaient une voie royale tracée devant elles, la qualité du CSE dépend de trois choses : l'accord initial, le protocole électoral et le règlement intérieur. **On a demandé à des gens qui ne sont pas capables de négocier pour faire vivre l'instance. Donc 20% des boîtes n'ont pas de CSE, 60 à 80% de ceux qui existent ont été créés à minima.** Ça va pas parce que les acteurs ne s'en sont pas emparés. Parce qu'ils n'ont pas lu les textes suffisamment, ils n'ont pas voulu voir, car c'était une transformation sociale, culturelle et juridique. J'ai assisté à des formations CSE à la CFDT, j'ai vu des vieux, des baroudeurs, des retraités, des spécialistes, anciens conseillers prud'homaux, qui avaient négocié la mise en place du CSE dans leur boîte, je les ai entendus dire « je me suis complètement planté, j'ai intégré des choses qui n'existent plus par rapport à la culture d'avant et je n'ai pas mesuré que je pouvais négocier des choses que j'ai pas vues ». **Même les volontaires chevronnés, ils sont passés à côté, ils n'ont pas vu tous les enjeux.** Et on voit bien aujourd'hui sur les accords qui fonctionnent, qu'est-ce qui se passe : il y a des CSE centraux, des CSE d'établissements, il y a des représentants de proximité, il y a des droits et des moyens qui sont donnés à tous ces gens là à tous les niveaux, donc là, ça peut fonctionner. Mais vous imaginez bien que l'employeur moyen qui voulait répondre à ses obligations, il est allé sur le minimum. Et comme il était en face de gens qui n'étaient pas capable de négocier, eh bien par exemple, j'ai un centre médico-social qui a mis en place un CSE, il y a 30 établissements, pas de négociation sur le CSE, du coup, il y a un CSE pour les 30. Là on voit bien l'intention de l'employeur en faisant un truc pareil : c'est d'enterrer le truc.

Le problème d'avoir des CSE inutiles, ça vient de leur claquer au nez, ça a un nom, c'est la pandémie. J'ai un exemple, j'ai un patron, à la FAP, il est président de CSE, mais il fait autrement. Pour le covid, il a pu parler aux représentants du chômage partiel, du télétravail, de la vie pro/vie perso, de la santé au travail, de l'environnement, de la prévention des risques professionnels, des équipements de protection individuels. Ils ont pu aborder ça au sein d'une même instance, car tout est articulé. On voit à travers le covid, la finalité du CSE de s'emparer de manière transversale des problématiques de santé au travail au regard de l'économique. Des responsables syndicaux disaient, au moment de la mise en place du CSE, la santé au travail allait être subordonnée à l'économique, alors qu'en fait avec le covid, on s'aperçoit que c'est la santé au travail qui subordonne l'économique. L'activité est arrêtée parce qu'on n'a pas pris mesures qu'il fallait. Avoir réfléchi à un plan de continuation de l'activité, ce n'est pas pareil que de le faire en période de crise. Si vous avez un incendie dans une entreprise, vous avez un plan

de continuité de l'entreprise, vous allez pouvoir organiser la suite. Si vous évaluez les risques professionnels, vous ne pouvez pas aborder un certain nombre de questions, parce que vous êtes circonscrit aux textes sur les risques professionnels. Alors que si vous abordez la question des risques au travail, là, vous pouvez avoir un champ beaucoup plus large. Quand on voit des hôpitaux qui arrivent à se faire hacker avec le principe de la cybercriminalité, il y a des champs qui sont investis dans l'évaluation des risques au travail qui ne peuvent pas être abordés lors de l'évaluation des risques professionnels.

Aujourd'hui, on a du personnel de crèches qui ont des formations au risque terroriste en cas d'intrusion. Quand on a pensé l'évaluation des risques professionnels, on n'imaginait même pas que c'était possible. Les juristes n'imaginaient même pas que c'était possible, ça n'existait pas ni dans le conscient ni dans l'inconscient. Le terrorisme, la cybercriminalité, le risque environnemental n'existaient pas. Les plans de continuité ont été mis en place à partir de 2011 avec la pandémie grippale. C'est aussi l'étude de vulnérabilité. Tout ça, ça n'existe pas et pourquoi ? **Quand un dirigeant se lance dans un nouveau marché, qu'est-ce qu'il fait ? il lance une analyse des risques financiers. Ça lui paraît évident, d'évaluer les risques. Alors pourquoi il ne le fait pas pour le reste ?** Pourquoi il globalise pas ? Ils sont en train de le payer aussi. Pourquoi il y a beaucoup de gens qui sont plantés aujourd'hui ? parce qu'ils n'ont pas voulu payer dans les assurances la prime 'perte d'exploitation'. Ceux qui ont eu la bonne idée de faire ça, ils s'en sortent. Parce qu'ils ont assuré la pérennité de leur activité. Donc tout est pris en charge par l'assurance. Ce qui sera intéressant, c'est comment on va redémarrer sur ce champ de la santé au travail, sachant que c'est la santé et le sanitaire qui subordonne l'activité et non l'inverse. Il y a un renversement de pensée. Mais ce sont les mêmes qui tenaient le discours sur la performance et le bien-être au travail. En Allemagne, il y a des principes de responsabilités, il y a la culture protestante de la responsabilité, il y a des postures qui ne sont pas les mêmes.

« Est-ce que les juridictions françaises sanctionnent comme il le faut les employeurs qui mettent en danger leurs salariés ? »

➔ La réponse est non. Pourquoi il n'y a pas beaucoup de sanctions ou qu'elles ne sont pas importantes ? parce qu'il n'y a pas beaucoup de PV. Et pourquoi il n'y a pas beaucoup de PV et pourquoi il n'y a pas beaucoup de sollicitations de tribunaux ? d'abord parce que l'Inspection n'en met pas beaucoup. Parce que les PV, y compris pour des accidents mortels ou pour des entraves au délégués du personnel sont classés. Pourquoi les PV sont classés ? Parce que le parquetier, le matin, il reçoit son courrier, il a une pile de 40 cm de procédure, il fait le tri, sur les 40 cm, il va y avoir, au mieux, 2 PV de droit du travail, alors qu'il y a des violences, la criminalité de diverse sorte et donc il fait une priorité. Les parquets sont peu formés au droit du travail. Sur le secteur où j'étais, c'était un petit tribunal, tous mes PV passaient. C'était une chance. Quand je suis arrivé à Lyon, il n'y avait plus que 5% des PV qui passaient. Et comme j'étais assez actif, exigeant, à certains moments, le parquetier m'appelait en disant « j'ai vu votre PV, mais votre accident du travail, sur la plieuse, j'y comprends rien, est-ce que vous pouvez m'expliquer ce qui se passe ? J'ai bien vu le PV, mais j'aurais besoin d'informations ». Là, on pouvait travailler ensemble. Mais un parquet comme Lyon, c'est même pas la peine d'y penser. C'est la mécanique administrative. Mais pour moi, un PV c'est un constat d'impuissance. Ça voulait dire que le problème n'avait pas été intégré et qu'il fallait aller jusque là. Le PV

n'est pas la solution. C'est l'arbre qui cache la forêt. C'est la bonne conscience de tout le monde, d'une espèce de gendarme, qui soi-disant fait peur, mais en fait, tout le monde s'en fout, car il y en a tellement peu qui se font épingler par rapport à ceux qui font comme ils veulent et qui font n'importe quoi, l'enjeu, il n'est pas là. Et quand on voit la réduction des effectifs de l'Inspection, quand on voit le volume d'entreprises dont ils ont la charge, c'est un cataplasme sur une jambe de bois. Si on avait des organisations syndicales un peu plus intelligentes à se mettre dans des logiques de donnant-donnant, comme on en a eu l'expérience dans la fonction publique, c'est-à-dire des logiques d'engagement, peut-être qu'on pourrait changer les choses. **Le collectif du dialogue social, le collectif syndical, une fois qu'il est uni, il fait quand même beaucoup le monde, derrière.** Et donc il pourrait très bien y avoir une force là-dessus. On l'a vu dans la fonction publique, quand on sort de la caricature de représentation, on peut faire avancer les choses. Si on prend la négociation sur la formation professionnelle, bien sûr que dès le départ, le gouvernement a proposé des choses qui allaient déjà dans la ligne rouge pour certains syndicats, alors qu'il était possible de faire collectivement front, en mettant en avant les erreurs, les dysfonctionnements et de faire pression pour que ce soit autrement, alors que là ils ont beau jeu de dire « vous n'arrivez pas à vous mettre d'accord ? je reprends la main ». Une négociation, normalement, ça commence par un accord de méthode pour décider ensemble les sujets sur lesquels on va travailler. Quand c'est une décision unilatérale, c'est plus une négociation. Comment les salariés peuvent-ils se raccrocher à un discours syndical crédible quand ils voient tout ça ? En quoi les institutions représentatives du personnel sont-elles encore représentatives du personnel ?

« Parce que les gens votent. »

➔ Quand on voit les pourcentages de vote, les gens s'y retrouvent pas. **Plus c'est caricatural, moins il y a de votes, voire d'adhésions. Et plus l'isolement il est grand. Et plus la caricature doit être grande pour exister.** Et j'ai une grande question sur le syndicalisme. Est-ce que aujourd'hui, le syndicalisme peut exister sans la posture politique ? Politique, pas au sens de 'parti politique', politique, c'est-à-dire au sens de la République, de la vie de la cité et de se positionner de ce point de vue là. Quand je vois que l'année dernière, il y a eu le pacte du pouvoir de vivre¹⁶ avec Hulut et la CFDT et des associations, une autre initiative de la CGT, ATTAC et des associations sont entrées dans un discours sociétal et environnemental, là, pour moi, le syndicalisme réinvestit le champ politique. Et là, il y a des enjeux. Le syndicalisme ne se résume à des acteurs qui font bien leur boulot dans les entreprises. Le boulot de la conf¹⁷, c'est ça, c'est de porter des idées sur le champ du social, du travail, de l'économique, d'un point de vue politique.

« Pour l'instant, les syndicats en sont à lutter pour leur survie. »

➔ Bonne question, pourquoi l'État subventionne les syndicats ? Est-ce que c'est le rôle de l'État ? **Et si les syndicats n'étaient pas subventionnés ? Peut-être que ça fonctionnerait autrement.** Dans la fonction publique, l'accord de 2013 prévoyait une formation de 2 jours spécifiques sur les RPS. **C'était quoi, l'objet, en off, de cette négociation là ? C'était de**

¹⁶ https://www.cfdt.fr/portail/actualites/pacte-du-pouvoir-du-vivre-srv1_693159

¹⁷ confédération

fournir du fric aux organisations syndicales pour faire tourner leur centre de formation. C'est bassement matériel. On sait bien que les enjeux du financement des organisations syndicales aujourd'hui, c'est de les faire tourner. S'il y avait une refondation du syndicalisme et des organisations syndicales, sans financement par l'État, ça marcherait autrement. La première subvention, c'est l'adhésion. Les faits, ce sont les subventions. Mais est-ce que c'est les faits qui doivent guider le syndicalisme ? Les faits, c'est l'incapacité syndicale à avoir des adhérents, ce qui fait qu'ils ne représentent que dalle par rapport au public. Et je ne parle pas des difficultés à faire aborder tous les sujets comme l'ubérisation, plate-formisation, digitalisation, là aussi il y a des grands vides sociaux, il y a des grands champs d'exploitation, le taux de syndicalisme, bonjour ! J'attends la refondation du syndicalisme français. Le jour où la CFDT et l'UNSA fusionneront, le jour où la CGT et SUD fusionneront, pour faire une entité beaucoup plus forte, si ça passait, ce serait un signe d'une réflexion collective où la volonté révolutionnaire des uns et la volonté réformistes des autres s'afficheraient dans les faits en s'appliquant à eux-mêmes. Si on avait un syndicat CGT-SUD et un syndicat CFDT-UNSA on aurait des rapports de force qui seraient différents. Or là chacun fait ce qu'il veut dans son coin. Et chacun y va de son enterrement de première classe du syndicalisme.

« Sauf qu'un salarié qui se syndique il a droit à la discrimination syndicale. »

- ➔ Le contexte créé par les organisations syndicales elles-mêmes ne peut amener qu'à ça. Comment un patron ne peut pas penser autre chose qu'une catastrophe que de voir débarquer un délégué syndical CGT ? Bien sur qu'il y a des arguments, mais quand il entend que la CGT lance un préavis de grève d'un mois en avril en plein covid sur les hôpitaux, ils arrivent pas à comprendre, même si, derrière, quand on lit le texte, qu'il y a un argumentaire, sur la protection, la santé, sur le principe, de procéder comme ça, c'est pas possible. Pour un employeur lambda, il voit arriver quelqu'un, pour lui, c'est la catastrophe. Il ne peut pas le voir comme une richesse. Il ne peut pas le voir comme une source de développement de son entreprise et du bien-être de ses salariés. Pour moi, si le syndicalisme français, s'il était autre, avec les intelligences qu'il y a et les ressources qu'il y a, on peut faire l'hypothèse qu'il y a des batailles qu'ils gagneraient. Alors que là, ils scient la branche sur laquelle ils sont. Nous sommes dans une culture où la première logique c'est le profit, à partir de là, le reste, c'est secondaire. On n'a pas des chefs d'entreprise qui sont des philanthropes. Si le faible il est pas intelligent pour collectivement faire face au fort, ça continuera comme ça.

« Ça pose la question de 'pourquoi les pauvres ne s'en sortent jamais et pourquoi les riches deviennent toujours plus riches ?' »

- ➔ Si on dit 'riches et pauvres', on sort du syndicalisme, les pauvres restent dans leur statut de pauvre en n'essayant pas de s'associer à d'autres pour faire autrement, pourquoi ça changerait ? Mais l'individualisme du pauvre est-elle différente de l'individualisme du riche ? Non. Elle est soumise à des contraintes différentes, des enjeux et des projets différents et ce sont deux individualismes qui se font face. Et la somme des individualismes des pauvres, c'est la représentation syndicale, justement pour sortir de sa condition. Pour revenir aux RPS, on a une situation de réforme dans les entreprises, suite

aux suicides de Renault et La Poste, mais c'est vieux, ça date de 2005, on a un contexte des suicides, des réorganisations forcées, donc il faut faire quelque chose, il y a des réflexions qui sont menées et donc il faut faire quelque chose. L'ANACT a l'idée, avec d'autres, dans un contexte favorable, la question du psychosocial, le burn-out, le stress, le harcèlement, ça commence à sortir du cadre de l'entreprise, de parler de risque psychosocial, avec l'idée derrière, qui est : si on parle de risque, on parle d'évaluation, si on parle d'évaluation, on parle de document unique, donc on peut en mettre au débat. Et ça, ça obligera les employeurs à sortir du bois. Et de ne pas considérer cela comme des épiphénomènes. L'ANACT se lance à fond là-dessus prend. Si on continue dans la perspective historique, l'ANACT se rend compte des limites de la chose et ils rebasculent sur la qualité de vie au travail. Or le risque psychosocial est un risque comme les autres et il n'y avait pas de raison de le mettre plus en avant que les autres. On est arrivé à avoir des structures qui passaient leur temps à gérer du risque psychosocial mais qui du coup n'avaient plus le temps de gérer les autres risques. Aujourd'hui c'est la même chose avec la qualité de vie au travail et le bien-être. Un exemple : une personne de très haut niveau, directeur de santé au travail, de bien-être au travail, d'une collectivité de 10000 agents. C'est quelqu'un qui a une hyper grande expérience sur la santé au travail et il dit qu'un de ses premiers effarements, c'est que la direction lui demande de faire des réunions sur la qualité de vie au travail et le bien-être, lui demande de faire des plans d'action, des réunions et il voit des agents qui ne respectent pas des tas de règles de prévention et sont donc dans une situation bien plus grave. Il y a eu un glissement. **Le processus c'est que les risques psychosociaux prennent le pas sur les autres risques (santé-sécurité) et à leur tour ils sont supplantés par la qualité de vie au travail et le bien-être, qui prend le pas sur les autres risques.** Pour un élu¹⁸, c'est plus vendeur de parler de qualité de vie au travail. J'ai des amis consultants qui me disent qu'ils ont eu des gros problèmes dans certaines de leurs interventions car la commande qui leur a été faite était sur les risques psychosociaux, que la direction communique auprès des agents en parlant de qualité de vie au travail.

« Faut-il une formation obligatoire à la santé, sécurité et RPS pour tous les salariés ? Ou un livret à remettre aux salariés ? »

- ➔ L'obligation de formation à la santé et à la sécurité date de 1976¹⁹. Et du côté du pénal, des employeurs ont été condamnés là-dessus parce que le reste étant tellement flou. Cette obligation frappe l'employeur lambda mais aussi la boîte d'intérim. Mais on sait aussi que la formation ça sert à rien si c'est un bout de papier qu'on donne ou qu'on met deux fois des gens dans une salle sans aucun projet. **La logique voudrait de professionnaliser l'instance et de former les membres.** Professionnaliser l'instance, ça veut dire avoir une instance qui est capable d'être dans la gestion de conduite de projet, parce par exemple, l'amiante, c'est 40 ans, assurer une traçabilité, d'avoir une réflexion collective et d'avoir une culture commune de travail. Une formation collective, avec des représentants du personnel et des représentants de la direction, à la gestion de projet. Tout le monde doit avoir le même niveau pour pouvoir faire intelligemment les choses. Et la formation, elle

¹⁸ Élu de la collectivité territoriale

¹⁹ L'obligation générale de formation à la sécurité a été introduite par la loi n°76-1106 du 6 décembre 1976 relative à la prévention des accidents du travail.

vient après, dans le cadre de la gestion des projets. Si on a un problème de risque chimique, de chantier, de RPS, dans le cadre d'un projet, alors l'instance doit se former, parce que nul n'est spécialiste de tout, qu'on a besoin d'un minimum de connaissances et de compétences sur un sujet donné pour pouvoir faire fonctionner l'instance. Aujourd'hui, il y a des formations sans projet. Quand on faisait des formations, on avait remporté un marché, celui du CHSCT d'un ministère. Dans ce ministère, au niveau national, le comité technique ministériel, le CHSCT ministériel développaient un certain nombre d'actions dynamiques, positives, donc on pouvait raccrocher nos formations locales avec des projets nationaux qui avaient du sens et dans lesquels les gens pouvaient se retrouver. Mais c'est loin d'être le cas partout. Quand on forme les gens du CHSCT, on leur fait découvrir des tas de choses, mais quand ils rentrent dans leur entreprise, ils ont le savoir mais pas les moyens. On ouvre des portes, on donne des éléments et quand ils rentrent dans leur structure, c'est pas entendable. Vous avez monté en connaissances et en compétences quelqu'un qui va être encore plus mal parce qu'avant, il ne savait pas faire, maintenant, il sait comment il pourrait faire, sauf que ça peut pas marcher parce que l'employeur veut pas. **Toute formation qui n'est raccrochée à un projet, ça sert à rien, parce que c'est juste une réponse à une obligation réglementaire, éventuellement, pour un employeur un peu plus malin, c'est l'occasion d'acheter la paix sociale.** Par contre, un représentant du personnel qui en veut, qui se bataille, s'il fait une formation, là où ça peut être bénéfique, c'est que ça lui recharge les batteries. Une formation, ça peut être un endroit pour se ressourcer pour quitter son chaudron pendant 5 jours. Les formations sont tout aussi inutiles pour les managers. Car soit ils n'en font pas, ou n'ont pas le temps et ils les font à l'arrache, mais sur une formation de 5 jours, l'évaluation des risques et le document unique c'est seulement 15 minutes, ça repartira aussi vite, les cabinets auront facturé une prestation très chère, mais l'employeur sera rassuré car si c'est cher c'est que c'est bien.

« Quels projets peuvent faire les IRP, en dehors des actions du quotidien ? »

- ➔ Les IRP manquent de temps, de ressources, de connaissances des choses, de volonté et c'est plus rentable d'avoir obtenu un siège ergonomique pour une collègue après 6 mois de négociation, que de se lancer dans un plan de prévention des risques psychosociaux dont on beaucoup de mal à prendre la mesure et dont on ne voit pas forcément les résultats immédiats et qui règlera éventuellement le problème de quelques personnes de façon beaucoup moins palpable.

« Les IRP ne règlent que ce qui est visible. »

- ➔ Quand vous voulez régler le problème de la vitesse, vous mettez un radar. Un exemple : quand un croisement est dangereux, vous mettez un feu. Le radar, ça fait des PV, ça rapporte des sous, le feu, ça fait des embouteillages. Mais sur ce même carrefour, si vous commencez à réfléchir à mettre un système de ralentisseur, un système de priorité etc., il faut du temps, il faut de l'argent et il faut être capable de se projeter là-dessus. Passer du temps à éteindre des mini-incendies au lieu d'entretenir la forêt.

M. Z5

Intervenant extérieur, conseil, formateur, expert au service des IRP sur la santé, sécurité et conditions de travail.

Entretien téléphonique du 10 avril.

Ancien DRH pendant 30 ans et en charge de la santé au travail. Créateur du cabinet SOCIAL SOLUTIONS ET PARTENAIRES, cabinet de conseil et de formation et aussi du cabinet MLC ERGO, spécialisé dans l'expertise santé, sécurité et conditions de travail, pour les CSSCT et CSE.

« Vous avez vu l'évolution des IRP au cours des décennies. Les élus que vous avez croisés sont ils suffisamment formés aux RPS ? »

- ➔ Les RPS sont dans le champ des IRP et des directions depuis environ 20 ans. C'est assez récent. La médiatisation des affaires comme France-Telecom-Orange date d'il y a 10 ans, alors que la littérature technique, scientifique, dans d'autres pays que la France était déjà florissante, la France a découvert ces aspects-là il y a de ça assez récemment. **La France eu du retard, elle en a encore beaucoup par rapport à des pays qui ont travaillé sur ce sujet,** notamment Québec, où il y a une forte culture de prévention des risques psychosociaux et sur lesquelles il y a eu des études florissantes. Il n'y avait même pas besoin de traduire des études techniques ou scientifiques et psychologique pour les traduire en français. Grâce à des gens comme Marie Pezé, il y a des travaux qui ont été faits. La connaissance et l'appréhension des RPS à la fois dans le champ de l'entreprise, direction et IRP que dans le champ droit social est assez récente. Et en France, principalement par le biais de la jurisprudence beaucoup plus que par le biais du ministère du travail. Sur les IRP, je mets en avant en premier les instances comme les CHSCT et les CSE et dans un second temps, les délégués syndicaux et les organisations syndicales. Il y a eu des accords nationaux interprofessionnels qui ont été négociés notamment sur le stress au travail, il y a une quinzaine d'années et relativement **peu d'accords d'entreprise et de qualité médiocre**. Sur la partie syndicale, si on regarde sur les 10 dernières années, les accords très significatifs de prévention des risques psychosociaux ou sur les risques professionnels dont les RPS, le seul accord signifiant, c'est l'accord de la MAIF de 2014 qui est très bien fait. Il permet de voir tout un travail de négociation entre direction et syndicats à la fois sur son glossaire, pour définir les maux, un tableau de responsabilités partagées, des rôles et responsabilités en prévention des risques, qui vont des salariés jusqu'à la direction, le CHSCT, les CS et les OS²⁰ ou les managers. Cet accord est vraiment très bien fait, il est relativement rare. Avant les ordonnances de 2017, le niveau de formation des CHSCT étaient relativement faible pour les RPS et maintenant que nous sommes tous passés en théorie en CSE, **à partir du premier M. Z 2020, on s'aperçoit que le niveau de connaissances des nouveaux élus a changé**, parce qu'il y a plus d'élus au CSE qu'au CHSCT, ils sont davantage féminins du fait de la loi Rebsamen²¹, ce qui a donné une bien meilleure représentation des femmes dans les CSE qu'auparavant, alors que les CHSCT étaient plutôt trustés par les hommes, comme tous les CE en grande partie et que dans les

²⁰ Organisations syndicales

²¹ Loi relative au dialogue social et à l'emploi du 17 août 2015

RPS, tout ce qui touche à la thématique du harcèlement moral ou sexuel, le fait d'avoir des femmes en IRP, en CSE, est un atout considérable d'intérêt et de développement de la prévention des risques. Sur 300 élus que nous avons formés l'année dernière, 80 à 90 % n'avaient pas de mandats CHSCT auparavant. On a des élus 'tout neufs'. Ils découvrent l'intérêt primordial de la prévention des risques et notamment des RPS, ce qui change beaucoup la donne. Les CSE, à peine les deux tiers étaient en place fin 2019 et à mon avis, moins de la moitié avaient été formés légalement en santé et conditions de travail, plus de la moitié aujourd'hui ne sont pas formés. La pandémie a stoppé net la mise en place des CSE et les formations afférentes. Tous les CSE seront formés en 2021. Les anciens membres des CHSCT ne sont plus membres du CSE. Les anciens membres des CHSCT n'étaient pas élus, mais désignés. Quand vous êtes élu, vous avez une légitimité qu'une personne désignée. Auparavant, une partie d'entre eux étaient quand même là, soit parce qu'ils voulaient être protégés, donc ils étaient aidés par le camarade du syndicat, soit parce qu'ils étaient intéressés, mais ils étaient en faible nombre. Un exemple, une entreprise de 300 personnes, auparavant vous aviez un CHSCT avec 5 membres, aujourd'hui, vous avez un CSE avec 12 titulaires et 12 suppléants, si tous les sièges sont pourvus. Donc en théorie, vous avez 24 personnes qui peuvent s'intéresser aux problématiques de santé au travail contre 5 auparavant.

« Sauf que les 5 étaient formés »

➔ Les 24 le sont aussi ! la loi permet leur formation. C'est ce que nous faisons²² depuis un an, nous formons les élus titulaires et suppléants des CSE, 3 ou 5 jours selon la taille de l'entreprise. Demain, nous espérons 3 à 4 fois plus de personnel intéressés et formés dans les CSE aux problématiques de santé au travail dont les RPS qu'auparavant. Ce devrait être un formidable levier sauf que le retard mis en place des CSE par les directions d'entreprise, plus la période que nous vivons actuellement, il y aura vraiment un regard sur l'impact réel de politique de santé au travail qui sera prise en compte que d'ici un an. Notre impact vise à vérifier que les élus portent bien un jugement sur l'impact et les conséquences des stratégies d'organisation en termes de conditions de travail. Notre principal rôle consiste à voir si les élus, notamment par le biais de l'information-consultation sur la politique sociale des conditions de travail et emploi sont intéressés et manient correctement les concepts de santé au travail dont les RPS, dans leur avis, qu'ils portent sur les conséquences en santé au travail de l'organisation portée par la direction.

« Mais tout le monde n'est pas formé, dans le CSE ? Juste une partie... »

➔ Beaucoup de monde a fait l'erreur là-dessus. La commission santé et sécurité, conditions de travail, c'est pour les entreprises de 300 personnes et plus. En dessous, c'est le CSE qui porte l'ensemble des sujets SSCT. Dans les entreprises de 300 personnes et plus, la commission agit pour le compte du CSE à l'exception de deux domaines précis qui sont que le CSE conserve l'avis à rendre en termes de santé et sécurité et le CSE a le pouvoir de nommer un expert. Même quand il y a une commission, celle-ci n'est absolument pas égale au CHSCT. C'est une erreur de penser ça. Le CSE en matière de santé-sécurité au

²² Via le cabinet de formation Social Solutions et Partenaires.

travail, à partir du moment où il fait le lien entre l'économique, la stratégie, le social et la santé au travail, a des moyens, s'ils sont bien formés, de mieux relier ces aspects-là, alors qu'auparavant, le CHSCT, s'il n'était pas bien en cheville avec le CE, n'avait pas accès au sujet d'économique et d'organisation. **Il y avait des fossés de non-communication.** Le CHSCT c'étaient des non-élus. Le CE, c'étaient des élus. Le CE ont l'avait cantonné à la stratégie et le social, le CHSCT aux conditions de travail. **Le lien entre les deux, ça dépendait des organisations de travail, était relativement faible. Il y avait peu de correspondances.** Le code du travail prévoyait que le CE pouvait demander des travaux au CHSCT, c'était relativement rarement fait. On le voyait que s'il y avait un projet de changement d'organisation porté par les entreprises qui devait informer et consulter le comité d'entreprise et de l'autre, le CHSCT. La plupart des directions ignoraient les CHSCT quand ils devaient les consulter. Les directions elles-mêmes faisaient en sorte qu'il n'y ait pas de liens entre les deux. Les élus d'un côté et les nommés de l'autre, sauf quand ils étaient parfois les mêmes, ne dialoguaient pas beaucoup entre eux, il n'y avait pas de liens. C'était une question d'ignorance. Aujourd'hui et au bénéfice de la prévention des risques, je pense que c'est plutôt un bon aspect des choses. Les anciens des CHSCT étaient des fois des gens près de la retraite et peu formés. La proportion de CHSCT formés était relativement rare. Alors que là, avec la mise en place des CSE, sur une période de 2 à 3 ans, on va avoir une proportion de CSE formés bien plus importante que le nombre de CHSCT formés. C'est très positif.

« La formation n'est pas obligatoire.... »

- ➔ Bien sur que si ! La formation des CSE en matière de santé, sécurité et conditions de travail, des titulaires et des suppléants et pas seulement les membres de la commission, est obligatoire. Ce sont les membres du CSE qui choisissent l'organisme et la formation est payée par l'employeur à 100%. Les mêmes dispositions du CHSCT ont été reprises pour le CSE : trois jours pour les entreprises de moins de 300 salariés et 5 jours pour les plus de 300.

« Les membres du CHSCT étaient devenus des spécialistes dans leur domaine... »

- ➔ **C'est une légende.** Ça pouvait arriver dans certains endroits. Dans les entreprises de type 'Seveso', nucléaires, avec des risques très très hauts, il est certain qu'on peut avoir des spécialistes de la santé au travail, des risques toxico, bactériolo, dans certaines entreprises très particulières. Ce n'est pas l'immense majorité. Ce n'est pas 95% des entreprises dans lesquelles on avait des gens extrêmement impertinents. Moi je préfère des gens qui sont plutôt apprenants, intéressés et qui font des liens entre l'organisation, la stratégie, l'économique, le financier, le social et la santé au travail plutôt que le spécialiste des RPS. Les instances du personnel sont des organes collectifs, collégiaux. Donc il faut appréhender la prévention des risques psychosociaux comme tous les risques d'ailleurs de façon collégiale. **Ça sert à rien d'avoir un super-spécialiste s'il n'y a pas une collectivité d'individus assez correcte pour permettre une bonne appréhension des risques.** L'avis est demandé collégalement et pas seulement à un individu. Avant les lois Auroux et l'apparition des CHSCT, la santé au travail étaient traités par le CE, depuis 1945. En 1982, Auroux a décidé la création des CHSCT parce qu'il y avait eu l'amélioration des

techniques scientifiques, une meilleure connaissance médicale et scientifiques des risques professionnels, par la création d'un organe spécifique.

« Y a-t-il des approches différentes par type d'organisation syndicale ou secteur d'activité ? »

→ C'est un peu un leurre de considérer qu'il n'y a qu'une seule politique par confédération syndicale. Il faut plutôt regarder les fédérations qui les composent. Force Ouvrière, par exemple, la fédération de la métallurgie a une politique différente de celle de leur confédération. À la CFTC, pareil. Il n'y a pas de différence notable entre les diverses fédérations lors des accords au niveau de la branche, ou au niveau des confédérations au niveau d'un ANI. De même au niveau européen, dans la CES, les approches entre les divers syndicats sont similaires. Il y a des branches qui sont plus sensibles historiquement aux risques professionnels, surtout dans les branches industrielles. Les RPS sont apparus plus tardivement dans le tertiaire et le service. Dans ces secteurs, il faut voir ensuite quels sont les syndicats prédominants. La sidérurgie, la métallurgie, la chimie, ils étaient extrêmement outillés, quel que soit le syndicat. Dans les services, la CFDT, notamment dans la banque, assurance, il y a une plus forte proportion à s'intéresser aux RPS. Dans la distribution, les syndicats étaient plus axés sur les TMS et moins sur les RPS que maintenant. L'historique de chaque syndicat explique leur outillage dans tel ou tel domaine du risque.

« Y a-t-il une grosse part d'élus de complaisance / déconnectés / non impliqués ? »

→ La mise en place des CSE a tout bouleversé : la proportionnalité des sexes, les missions du CE et CHSCT au CSE a bouleversé la donne, tant vis-à-vis des IRP que des directions et on n'en est qu'au début. Les réflexes et les regards d'avant ne sont plus là. Les élus qu'on avait en face de nous qui étaient peu intéressés, étaient peu éduqués. Ils étaient peu éduqués parce que les directions ne faisaient pas leur boulot. **On a les élus qu'on mérite.** Alors que la prévention des risques est un sujet majeur, **les DRH que j'ai croisés sont nuls dans le domaine de la santé au travail.** Ils ne sont pas du tout formés à ça. **Regardez les formations initiales ou professionnelles des RH en matière de santé, sécurité et conditions de travail, elles sont très faibles.** Quand vous avez des directions qui s'emparent peu de ces sujets là, vous avez potentiellement des élus apathiques. Or les directions ont tout intérêt, à mon sens, à avoir des élus plutôt réactifs dans ce domaine là, parce que la prévention des risques, elle se joue à plusieurs de manière coopérative.

« Pour une direction, avoir des élus c'est embêtant, si en plus ils revendiquent et interpellent la direction, il est compréhensible que cette dernière préfère pas d'élus du tout, ou des élus de complaisance. »

→ Pendant 30 ans, j'ai été DRH, je me suis efforcé d'avoir des élus formés, éduqués, que j'ai poussés à être très réactifs. Je me suis aperçu que la politique des patrons était de ne pas avoir d'élus réactifs et formés. **Je progressais et j'améliorais ma performance économique par la prise en compte de la santé au travail.** Pour avoir ça, il fallait avoir des élus formés, éduqués, réactifs. Je suis totalement en porte à faux avec le discours qui était de dire 'moins les élus étaient formés, plus ils étaient apathiques, mieux c'était', je considère que l'investissement que les entreprises doivent avoir, c'est de former et éduquer, animer la

santé au travail, avec les élus afin d'avoir une meilleure rentabilité, une meilleure productivité, une meilleure performance économique. Tout en assurant un meilleur niveau de respect du social et d'avoir des gens moins touchés. Je travaillais pour des américains, des fonds de pension américains, ils me regardaient avec des yeux ronds.

« Aux États-Unis, quand un patron ne respecte pas le droit de la santé au travail, son amende est considérable »

➔ En effet, c'est pourquoi ils comprenaient bien le sujet. Ceux qui ne comprenaient pas, c'étaient des franco-français en France, les anglo-saxons comprenaient très bien la logique et la démarche. Les directions d'entreprise que je rencontre sont, dans le privé, en France, très en retard et n'ont pas du tout compris le sens de la jurisprudence France Telecom et de la prise en compte du harcèlement managérial. Elles ne comprennent pas.

« Si la présence d'élus formés et éduqués, actifs est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, y compris sur le plan des performances financières, pourquoi y-a-t-il de la discrimination syndicale, selon le défenseur des droits ? Pourquoi les écoles de management ne forment pas les managers et dirigeants sur ce point ? »

➔ Il y a une discrimination syndicale évidente. Et je ne sais pas pourquoi les écoles de management n'en parlent pas. J'ai donné quelques cours sur ce sujet, mais c'est rare. Et avec ce qui arrive en ce moment, je pense que les mauvaises habitudes vont reprendre le dessus, les entreprises vont en profiter pour ne pas faire jouer au CSE le rôle qu'il devrait jouer, notamment en période de risque comme nous avons aujourd'hui. La question de retraduire dans le document unique tous les risques, notamment ceux liés à la pandémie. Certaines directions refusent de revoir le document unique des risques car les directions estiment que le risque est extérieure à l'entreprise. Et ce sont des entreprises qui sont structurées, je ne parle pas de l'artisan du coin, des boîtes de 200/300 personnes, filiales de groupes étrangers importants. Pas des TPE ou des PME non informées.

« Y a-t-il des élus qui détournent le rôle de l'expertise au profit d'autres revendications et se foutant du contenu de l'expertise ? (expertise punitive €) »

➔ Il m'est arrivé une fois sur 100 d'entendre ce type de discours. C'est extrêmement rare. Dans ce cas là, je dis aux élus, je ne le ferai pas. **C'est ce que les directions veulent faire croire, en disant les expertises sont des moyens punitifs pas justifiés** par les élus qui veulent nous emmerder. Dans les statistiques du ministère du travail, seuls 5% des CHSCT avaient recours à l'expertise, selon une étude qui date de 2012. Mais dans quelques entreprises de type parapublic (EDF, SNCF, RATP...) pour lesquelles il y avait avant les ordonnances de 2017 énormément de CHSCT, des centaines, pour lesquels la masse des instances, il y avait des outillages syndicaux précis, en particulier quelques organisations syndicales précises, qui en faisaient un outil de pression politique. Mais la mise en place des CSE a divisé par 4 ou par 10 le nombre de CHSCT, dans ces entreprises là.

« Pensez-vous que la limitation à trois mandats maximum privera les salariés des élus les plus formés ? »

➔ Non, déjà c'est trop tôt. 3 mandats, c'est 12 ans, hors accord spécifique, les mandats sont de 4 ans. Avant on avait des CHSCT sans durée de mandat, on avait des gens qui restaient plus d'un mandat, plus ou moins outillés. On verra dans 12 ans si on a des élus moins outillé qu'auparavant. Et dans 12 ans, on ne sait pas ce que sera le droit du travail. Ça n'a aucun impact aujourd'hui. C'est du fantasme de dire que les gens seront moins formés, moins outillés.

« Au bout de 3 mandats, les élus vont se retrouver sans protection et ce sera facile pour l'employeur de les licencier. »

➔ Quel sera l'état du droit du travail dans 12 ans ? est-ce qu'il n'y aura pas une nouvelle loi ? on n'en sait rien.

« Pensez-vous que l'exigence de proportionnalité aux élections professionnelles prive les salariés de certaines représentations ? »

➔ La question est de trouver des candidates, car dans certaines branches, les femmes étaient moins impliquées. Cela pousse les syndicats à trouver des candidates, les femmes sont plus intéressées, plus partantes à regarder les risques psychiques, notamment les risques de harcèlement, moraux ou sexuels et c'est plutôt très favorable. Les femmes sont directement concernées par ces problèmes. Qui sont les personnes qui sont harcelées moralement ou sexuellement dans les entreprises ? ce sont plutôt les femmes. Et c'est aussi en lien avec l'égalité professionnelle. À partir du moment où vous êtes directement concernée, vous suivez plus facilement les formations.

« Pensez-vous que les entreprises utilisant la discrimination envers les institutions représentatives du personnel et les syndicats poussent ces derniers à modérer leur action voire à les rendre inefficaces ? »

➔ Non. Les entreprises ne sont pas en train de se dire 'on va modérer l'action parce que on va faire de la discrimination'. Les directions n'ont pas vraiment compris l'intérêt de la santé au travail. Ce serait une stratégie, pourquoi pas ? mais c'est par ignorance, elle ne s'intéresse pas à ce sujet là. Elle ne s'y intéresse que lorsqu'il y a un prud'homme ou une cotisation accident du travail ou maladie professionnelle qui augmente. C'est lorsque ça touche au portefeuille, ou l'absentéisme, ou le présentéisme qui pose problème, beaucoup plus que les indemnités prud'homales. Ce n'est pas les quelques milliers d'euros par les gens harcelés qui posent problème. C'est que la non-prise en compte des RPS fait que ça joue énormément sur la productivité. Et ça a un aspect économique extrêmement fort. Certaines entreprises s'y intéressent pour leur compte d'exploitation. C'est une question de culture, de formation. Il faut espérer que la nouvelle génération de managers soient intéressés par ça.

« Mais quel est le choix d'une direction entre le fait qu'un manager se comporte mal, certes, mais rapporte des clients et un ou plusieurs salariés qui se plaignent ? pour une direction, le choix est de garder le manager... »

➔ Non, ce sont des images d'Épinal, ça. Un patron qui est un pur 'financier', s'il connaît la problématique des risques pour la santé, il fera le bon choix.

« Pensez-vous que les directions générales et les DRH aient peur de perdre une partie de leur pouvoir et de leur autorité lorsque les IRP et les experts posent la question des RPS dans l'entreprise ? »

➔ Il y a une distinction entre les DG et les DRH. les DG sont extrêmement intéressés lorsqu'il y a des expertises parce que ça révèle des problèmes d'organisation dans l'entreprise. On a plutôt de très bons échos. La fonction qui est la plus réticente parce qu'elles ont peur de ce qu'on met en cause et on les met en cause dans leurs compétences, c'est la fonction RH. Il faut bien faire le distinguo entre la fonction de direction générale qui sont intéressés par les discours et les expertises versus les DRH personnalisent le débat et s'aperçoivent qu'elles sont en défaut sur le sujet. Elles réagissent de façon personnelle en n'écoutant pas ce qu'on leur raconte. Quand on fait une restitution de l'expertise, les DG et les DRH, on voit celui qui réagit et qui va faire une opération derrière, c'est le DG et celui qui se met en boule complètement, celui qui gueule ou qui se tait complètement, c'est le RH. Le patron, il a un actionnaire au dessus. Il va s'apercevoir des liens économiques de la rentabilité de ce que dit l'expertise. Il va comprendre qu'on n'est pas là pour dynamiser son entreprise, mais pour l'aider, tant sur les risques pénaux et financiers. Le RH ne comprendra pas parce qu'il n'a pas été formé à ça, il fait pas le lien et il va prendre ça comme une mise en cause de sa propre compétence. Quelle que soit l'entreprise, quand on a un DG qui n'est pas RH en face, le discours et les conséquences sont bien plus favorablement pris en compte que quand il y a un RH. Car c'est vrai qu'on les met en cause, les RH, parce qu'ils ne font pas leur job. Le Rh, qui préside le CSE généralement, il n'y connaît rien ne santé au travail. Quand je dis rien, c'est rien. Quand vous parlez RPS à un RH, il va tout de suite vous amener sur la responsabilité individuelle de la personne, qui doit se prendre en charge. Sur la QVT, on vous sort que l'individu doit se sentir responsable de sa sécurité. C'est l'organisation du travail qui induit des risques. Certes, le salarié doit prendre en compte sa propre santé au travail. Mais d'abord, l'employeur doit mettre en œuvre la prévention des risques. Lorsqu'il y a un problème de RPS, les DRH me disent « vous savez pas que du côté vie privée, il est en train de divorcer... ». La question est « comment avez-vous prévenu les risques de votre organisation, les risques psychiques d'entreprise ? » Ne me parlez pas de l'état de santé du salarié, au même titre que vous ne demandez un bilan de santé au salarié tous les matins. Ce n'est pas une question de « est-ce que le salarié est en forme ou pas ? » Comment, moi, en tant qu'entrepreneur, j'apprends les risques liés à mon organisation ? Donc les risques psychiques et physiques. Les RH ne sont pas conscients que les relations de travail en elles-mêmes vecteur de risques. Donc je dois faire en sorte que les relations du travail préviennent les risques. On fait suivre au manager des formations aux risques, mais si on lui donne pas les moyens, il va souffrir. Ceux qui souffrent le plus aujourd'hui, ce sont les N+1. Les salariés, à la base, qu'est-ce qu'ils font ? ils se désengagent, ils font la grève du zèle. Le manager N+1, il ne peut pas faire ça. Ils reçoivent des contraintes : tu dois veiller à la santé de tes salariés, mais on ne donne pas de moyens. La plupart des gens qu'on voit en RPS quand on fait des expertises, c'est des gens de premier niveau.

« Le rôle des experts du CHSCT/CSSST : est-ce une aide réelle, suffisante ou un cautère sur une jambe de bois ? »

➔ C'est utile pour les CSE car ils ne sont pas outillés, ils ne sont ni psychologues ni ergonomes. Ça outille des instances confrontées à des situations complexes, les RPS c'est relativement complexe, l'expert vient outiller ces instances. Pour les directions d'entreprises, celles qui veulent entendre ce discours là, ça va les intéresser. Celles qui ne veulent pas en entendre parler, parce que pour elles, c'est en dehors de leur champ de responsabilités, elles vont rester dans le domaine de « ça m'emmerde, ça coute de l'argent et ça fout la merde pour rien ». Ça dépend donc de la culture du manager, de quel manager, de type de boîte. Il y a plusieurs réponses à cette question.

MME Z6

Consultante Change management et Communication chez Polymont IT Services (SSII), Chef de projet et conseil en conduite du changement - RSE/Agenda21, Communication interne et institutionnelle, Pre sales et marketing, IRP.

Entretien téléphonique du 14 avril.

➔ J'ai été au CHSCT, au CE et maintenant je suis déléguée syndicale CFE-CGC et responsable syndicale. J'ai été élue dans une autre entreprise, au CE, je m'occupais surtout des œuvres sociales, j'ai été aussi au CHSCT. Et actuellement, dans la boîte, il y a un plan social.

« Avez-vous entendu parler des risques psychosociaux (RPS) dans l'entreprise ? »

➔ Bien sur ! On a d'ailleurs une ligne dédiée avec cette histoire de plan social. Comme j'ai suivi 5 plans sociaux en 9 ans, on sait que les risques psychosociaux en font partie. Il y a une ligne d'écoute, en fait. Les RPS, c'est toujours très compliqué, il y a ceux qui s'expriment et ceux qui s'expriment pas. Même si on met une ligne d'écoute, il faut que la personne prenne l'initiative de prendre son téléphone et d'appeler. Et puis on connaît pas forcément la personne et cette personne parlait de ça ou ne voulait pas parler à des inconnus. Il y a des gens malgré tout ce que vous pouvez mettre en place préfèrent se cacher de certaines choses que d'exprimer et de partager. Je suis aussi maire, dans une ville, donc je sais que ces problématiques de gens qui sont dans le besoin et qui ne vont pas vous appeler. C'est pourquoi c'est important l'écoute autour des collègues ou des voisins.

« Si vous deviez donner la définition des risques psychosociaux... »

➔ Tout ce qui crée du stress, de l'angoisse, du psychologique, donc une vraie détresse psychologique.

« La première fois que vous avez entendu parler ça, c'était quand ? »

➔ Il y a une dizaine d'années.

« Pensez-vous que c'est répandu ou pas ? »

➔ Je pense que les grandes entreprises mettent en place des lignes d'écoute où il y a un système de psychologues derrière, ou plus, mais c'est dans les grandes sociétés. Je crains qu'il n'y ait pas ce genre d'initiatives dans des petites. Même quand il y en a une, il n'y a pas énormément de gens qui appellent. Je ne suis pas sur que tout le monde pense que c'est grandement utile. Est-ce que ça aide les gens ? Je ne sais pas. Ça donne une possibilité de parler, de s'exprimer, de partager.

« Quelle est selon vous la cause des risques psychosociaux ? »

➔ Le risque de licenciement, de chômage, j'ai appris qu'une personne, pas dans mon entreprise, s'était suicidée parce qu'elle avait appris qu'elle était licenciée. Quelqu'un de

normal, pas fragile, pour certains, tout s'écroule. C'est la vie de chacun, le caractère de chacun. Quand on met tout son poids dans son travail, qu'on n'est pas bien avec son manager, qu'on arrive pas à s'en sortir, c'est lié à une ambiance de travail, à de l'acharnement, un surcroît de travail, ça peut être différentes choses. Des difficultés personnelles dans la vie personnelle, plus le travail.

« Est-ce plus lié à la fragilité personnelle ou au travail ? »

➔ Ça peut être les deux. Ça peut être l'un, ça peut être l'autre. Quand on est quelqu'un de solide et que on va bien on arrive à supporter ce qui nous arrive au travail et qu'on a une fragilité chez soi et qu'en plus se rajoute la fragilité du travail ou de l'acharnement ou de surcharge ou de burn-out, de restructuration, de perte de confiance, ça accentue suivant le cas. Alors que chez soi on a de quoi être épaulé, on peut parler mais quand on est seul on a à gérer des tas de choses sans avoir un soutien à la maison pour en parler ou nous aiguiller, c'est déjà plus difficile. Après, il y a des gens qui ne parlent pas chez eux de leur problèmes au travail. Je pense qu'il y a tous les cas de figure. Si on multiplie les problématiques maison et travail, on accentue les risques psychosociaux.

« Vous estimez-vous informée/formée sur les RPS ? »

➔ Non, pas vraiment. On sait ce que c'est mais, si vous entendez parler de ça, vous devez faire ça. S'il se passe ça, qu'est-ce que je dois faire ? on n'est pas tellement formés à ça. On peut se former soi-même, rien ne nous empêche avec les syndicats, on va demander des formations au CHSCT, dans nos sociétés on peut. Naturellement, on n'est pas formés d'office. Il faut en faire la demande, il faut avoir l'envie et le besoin. On a toujours d'autres priorités et on va peut-être pas penser à ça.

« Avez-vous suivi une formation via votre syndicat ou le CHSCT ? »

➔ Non. J'avais fait une formation via le CHSCT quand j'y étais, mais pas sur les risques psychosociaux, on sait que ça existe mais on n'a pas fait de formation là-dessus.

« Vous sentez-vous autant formée et informée que vos collègues, plus, ou moins ? »

➔ Je me sens un petit seule parce qu'on n'est pas beaucoup d'élus CGC malgré tout dans la société. Je suis dans une grande société mais avec un petit syndicat représenté. Donc on ne se partage pas les formations. Ceux qui sont représentés avec beaucoup d'élus peuvent peut-être avoir un plus large partage des compétences et des formations. Quand on est seul, on doit tout faire, on va à l'essentiel quand on est élu. C'est pour ça que les grosses sociétés sont plus à même d'organiser des choses et de se former que des petites.

« Mais vous m'avez dit que vous travailliez dans une grosse entreprise... »

➔ Oui, mais il y a 'travailler dans une grosse entreprise', mais il y a aussi 'avoir des élus'. Dans le syndicat CGC, là il n'y en a plus, d'élus. Moi je suis représentante du syndicat, je suis DS et RS mais il n'y a pas d'élus CGC. Les élus CGT et CFDT suivent des formations, plus on a d'élus plus on se partage les formations, on se disant 'ce serait bien qu'Untel s'occupe de ça, Untel s'occupe de ça...', quand on n'est pas nombreux, on va à

l'essentiel. Là il y a un plan social, là on participe aux réunions, on essayer de trouver des solutions, on n'est pas sur tous les combats.

« Pensez-vous que votre direction et votre DRH sont formés ? »

→ Ils y ont pensé puisque lorsqu'il y a eu le plan social ils ont pensé tout de suite 'ligne d'écoute', puis ils l'ont mise en place. C'est devenue quand même un automatisme dès qu'il y a un risque majeur : perdre son emploi, des restructurations, des choses comme ça, où on en est à notre cinquième plan social, on est habitué à un certain nombre de mécanismes comme celui de mettre une ligne d'écoute. Ça a déjà été mis lors de précédents plan sociaux.

« Mais en dehors des plans sociaux, y-a-t-il des risques psychosociaux ? »

→ Oui, il y en a. On a parfois, des managers qui font du zèle, surtout dans nos métiers, il y a des gens en inter contrat, des consultants qui ne travaillent pas, sur lesquels il y a de la pression, parce qu'ils ne rapportent pas à la société, alors que ce sont les commerciaux qui doivent leur trouver des missions, quand les commerciaux ne leur trouvent pas de mission, ils se retrouvent sans travail à être payés par la société et bien souvent il y a une grosse pression qui est mise sur les inter contrats, donc c'est des risques psychosociaux, vous êtes le vilain petit canard, donc vous-même si vous n'êtes pas responsable, au fil du temps, vous avez des managers qui vous mettent la pression, qui vous demandent des reportings, vous demandent de chercher des choses, qui vous demandent de faire des choses qui ne sont pas dans votre domaine d'activité, ou de changer de voie alors que vous n'avez pas envie forcément, donc il y a des pressions qui sont faites, inévitablement. Pour peu que vous soyez en divorce chez vous ou en difficulté financière, comme actuellement, chômage technique etc., pour des gens c'est critique de perdre 20% de son salaire, qu'on a un crédit, on a un patron qui vous met la pression, si on multiplie les choses, ça amène à un 'pétage' de plombs. Vous êtes une femme seule à élever vos enfants, il y a toute cette population là, qui existe.

« Globalement, vous estimez vous suffisamment formée pour pouvoir répondre à 100% des demandes des salariés et aux relations avec l'employeur au CSE sur les RPS ? »

→ La seule réponse qu'on dit c'est « mettez-vous en contact avec la ligne d'écoute ». C'est tout.

« Avez-vous entendu parler du document unique d'évaluation des risques professionnels ? »

→ Je ne peux pas en dire grand-chose, c'est les ressources humaines qui le gèrent. Je n'ai pas eu de contact particulier avec ce document. Il existe, ils doivent le fournir, tenir un cahier de toutes les actions du travail, tout ce qui est arrivé. Maintenant, pour éviter que ça arrive et mettre en place normalement des solutions.

« Les autres élus que vous connaissez (en dehors de votre entreprise, ou secteur) ou que vous avez connu sont ils suffisamment formés ? »

→ Non, les élus, on n'est pas suffisamment formés.

« Pourquoi ? »

→ Parce qu'il y a plein de sujets, les risques psychosociaux représentent 1% des risques de l'entreprise et pourtant dans notre métier on fait pas de production. On est plus sur ce genre de risque. Mais je crois qu'on est sur d'autres problématiques, on est en plan social, sur la recherche d'emploi, formation, trouver un repreneur, mais en plus dans nos sociétés de conseil c'est très individualiste. Et à Paris, par rapport à nos autres collègues des régions, ils sont beaucoup plus proches de leurs salariés, alors qu'en région parisienne, les gens sont plus individualistes. Ils parlent moins entre eux. Au niveau des actions du comité d'entreprise, il y a plus d'actions de se retrouver autour d'un verre, notamment, des activités en région, alors qu'à Paris-région parisienne les gens veulent des tickets resto, ils ne sont pas dans la même configuration. A Paris, les gens ont deux heures de route à faire, ils sont dans les bouchons, ils ont pas envie de passer encore une heure à se retrouver avec leurs collègues pour partager un moment de convivialité. On a cette problématique de transport, j'espère va être limitée avec le télétravail, parce que c'était difficile jusqu'alors de pouvoir mettre en place ce télétravail, on s'est aperçu que quand on n'a pas le choix, ça fonctionne. Il n'y avait pas de confiance, vraiment. C'est le côté franco-français. Il y a une problématique différente en région par rapport à l'Ile de France. Ils courent, les gens, sur Paris. Ils courent beaucoup moins en province.

« Que pensez-vous de la présence d'élus de complaisance / déconnectés / non impliqués ? »

→ C'est sur qu'il y a ça. C'est comme en politique. Il y a du copinage pour être élu sur une liste, il y a des lobbys, parce que quand on est majoritaire en tant que syndicat, on est plus écouté que les autres syndicats par la direction parce qu'elle sait que vous êtes un levier lorsqu'on a besoin de votre avis, automatiquement il y a des choses pas nettes, au niveau des syndicats, comme en politique. Et puis sans les syndicats, on voit bien qu'ils pallient à des problématiques de ressources humaines, juridiquement les ressources humaines n'ont pas toutes les compétences et grâce à certains syndicats pour lesquels on va gratuitement donner des jours supplémentaires qui vont les aider à rédiger des documents, des accords, à avoir des retours sur leurs appuis juridiques sur les syndicats etc., donc ça pallie aussi à des manquements des ressources humaines.

« Vous parlez de copinage pour être élu. Il y a des gens qui font tout pour être élu ? »

→ Il y a toujours des chefs de file qui décident qui vont être sur vos listes, c'est du relationnel, du réseautage, c'est comme en politique. Du coup on se retrouve avec des listes, du moment que vous laissez tranquille vos têtes de liste et que vous êtes des bons moutons, vous allez avoir plus de chances d'être sur une liste que si vous êtes une grande bouche et que vous faites du tort à celui qui est tête de liste. On ne fait pas les choses en fonction des compétences, c'est du réseautage. C'est du copinage parce qu'on vient voir les gens. Je réponds à des questions, des demandes, mais c'est beaucoup de réseautage. Une fois que vous êtes élu, c'est comme en politique, il y a la moitié qui continue d'être investi et l'autre moitié qui laisse tomber. J'ai été maire de ma ville, alors je compare les choses.

« S'il y a du copinage pour être élu, il n'y a pas de problème pour monter des listes, pour trouver des candidats ? »

→ On a des difficultés pour avoir des gens impliqués. Par exemple, en région parisienne, les gens sont plus individualistes, qu'en province. Et ça dépend du mode de management. Dans un management autoritaire, donc le syndicalisme n'est pas bien vu, évidemment que ça va être plus compliqué. Ou alors, à l'inverse, vous allez avoir une direction qui fait que,

il vaudrait mieux qu'il y ait Untel ou Untel sur la liste, qui va faire en sorte que ça soit Untel, Untel à être sur une liste, alors il va pas vous donner des noms, il va faciliter les processus pour être élu quand on lui pose des questions. Ils ne veulent pas que Untel ou Untel qui a une grande bouche soit élu. Ils ne vont pas forcément aider ces personnes qui ne sont pas aptes à rivaliser avec la direction ou avec qui la direction pense qu'il n'y aura pas de dialogue possible. Ils peuvent orienter ou ne pas donner l'info ou faire en sorte de la restreindre. Les syndicats, je pense qu'on a les mêmes problématiques qu'en politique.

« Y a-t-il des élus qui détournent le rôle de l'expertise au profit d'autres revendications et se foutant du contenu de l'expertise ? (expertise punitive €) »

➔ De toute façon c'est toujours bien d'avoir une expertise extérieure, parce que c'est leur métier, alors que nous, on a une vision intérieure et on ne va pas voir tout ce que va voir quelqu'un qui ne fait que ça. Ce n'est pas nos métiers, on va vérifier les comptes, faire des choses, s'intéresser à des sujets, mais souvent, c'est pas notre métier, les CE font appel à des experts. Jusqu'à présent c'était payé par la société, maintenant, ça ne sera plus. Ils ont une vision. Mais comme en politique et comme partout, quand ces experts et c'est valable pour les avocats, de la même manière, que l'on contacte, quand ils sont payés par un CE, qui majoritairement est détenu par un syndicat, ils vont aussi aller dans le sens du syndicat, de celui qui le paye. C'est toujours celui qui est majoritaire qui a du poids sur les décisions et le vote. Donc, ces experts savent que ils doivent faire plutôt le dos rond avec ceux qui vont les payer. Et c'est la même manière pour la direction, s'ils veulent avoir la signature et l'accord, ils ont intérêt à se mettre dans la poche certaines personnes plus que d'autres. Ils vont pas chercher à écouter ceux qui ont une voix, si on a une voix et que la CFDT en a 4, c'est évident que la direction ne fait pas de la partialité. Il n'y a que des élus CFDT, donc même si on vote contre, nos élus sont inutiles. Il faut avoir de la diversité, quand il y en a un qui est majoritaire, alors s'ils ne s'entendent plus au sein même de leur syndicat, mais sinon, ça sert à rien. C'est pareil pour les discussions, on écoute plus facilement ceux qui vont faire des demandes parce que ça sera donnant-donnant : je suis d'accord avec ce que vous dites, je vous soutiens dans vos démarches, du coup vous êtes propulsé par vos syndiqués parce que on a été dans le sens de vos demandes, mais en sens inverse, quand j'aurai besoin de vos voix, on compte sur vous...

« Pensez-vous que la limitation à trois mandats maximum privera les salariés des élus les plus formés ? »

➔ Moi je pense que c'est déjà beaucoup, 3 mandats. Deux, ce serait largement suffisant. Parce que sinon on ne donne jamais la chance aux jeunes. Effectivement que c'est mieux d'avoir des anciens, je crois que le revers de la médaille, c'est que derrière, on a des gens qui sont des 'gourous' qui imposent leur loi. Trop de mandats, on s'assoit sur la facilité, c'est un dû et après on a une posture. Il vaut mieux avoir des nouveaux élus de manière régulière avec de mauvaises idées et de repartir sur des choses... et faire appel à des experts extérieurs, plutôt que d'avoir trop de mandats successifs. Le pire c'est que ces élus n'aient plus de travail, qu'ils ne soient plus dans le coup du métier de l'entreprise. Ils ne sont là que pour faire du syndicalisme et que pour faire du lobby avec la direction. Parce que ils ne sont plus au fait des métiers, ils ne font plus du tout leur travail. Donc si on multiplie leurs mandats, c'est pas bon.

« L'employeur peut, à la fin des 3 mandats, licencier pour faute grave l'ancien délégué qui n'est plus protégé. »

→ C'est surtout quand la société va pas bien. Si, comme nous, il y a des plans sociaux..., on a aussi des inspecteurs et des inspectrices du travail, la DIRECCTE, qui sont complaisants. Ils sont aussi, de la même manière, en échange avec les directions. Il n'y a rien d'acquis. Ça dépend de la DIRECCTE dont on dépend, il y a aussi des lobbys entre la direction et la DIRECCTE, même si la DIRECCTE écoute le salarié, il y a d'autres éléments économiques auxquels la DIRECCTE va être sensible, même si elle sait qu'il y a... moi j'en connais, qui étaient beaucoup plus loin, c'était vraiment pas justifié. Vraiment pas. Mais bon si derrière on vous dit que l'entreprise va mal etc. C'est pas toujours très simple.

« Pensez-vous que l'exigence de parité aux élections professionnelles prive les salariés de certaines représentations ? »

→ Ça c'est clair, quand vous voyez les grandes discussions, de négociations au niveau du gouvernement, il y avait 50 personnes autour de la table, il n'y avait pas une femme. Tous ces grands syndicats qui prônent l'égalité et la parité féminine, quand il y a une représentation, il n'y a pas une femme qui représente les syndicats au niveau du gouvernement. C'est très hypocrite. Comme en politique, ces braves hommes ils ont peur de lâcher leur poste, ça les nourrit, ils seraient pas capables de faire autre chose dans l'entreprise. Ça devient un métier, être syndicaliste.

« Et au niveau de la création des listes professionnelles ? »

→ C'est compliqué quand vous savez que déjà un syndicat a une majorité de gens et des ramifications, car ils ont X mandats derrière eux, donc ils ont une assise par rapport à des nouveaux. Ils sont là depuis longtemps et puis c'est du relationnel, pour avoir des voix, il n'y a pas de mystère. Cette relation, quand vous êtes jeune, vous l'avez pas avec tout le monde. Plus vous avez de mandats, plus vous avez du relationnel, plus vous avez des votants. La jeunesse, alors qu'elle peut apporter aussi est très difficilement représentée. C'est toujours les 'gourous' des années et des mandats précédents. Certes ils ont de l'expérience, il n'y a aucune doute et c'est vrai qu'on en a besoin. Mais pour autant, je pense que c'est un mauvais calcul sur le long terme. Il vaut mieux imposer aux anciens d'avoir une passation, une explication sur tous les sujets, par exemple, on donne 10 jours aux nouveaux de faire une passation avec les anciens, plus des formations, ou d'avoir une possibilité d'avoir un nombre d'heures pour les anciens d'aider les nouveaux, amis de les faire sortir. Il faut les faire sortir. Vous êtes là en soutien des nouveaux. Mais ne pas les laisser dans leur mandat trop longtemps. C'est pas bon de rester dans un mandat trop longtemps.

« Et si les salariés veulent le garder, car il a toutes les compétences, toutes les qualités ? »

→ Tout le monde peut être compétent. C'est juste une histoire de formation et d'application. Il n'y a rien de sorcier. Si on s'implique, si on va voir les gens, si on se forme, l'expérience, elle vient. Si on veut que ça tourne, deux mandats c'est suffisant. Avec une obligation de former les prochains, comme quand on part en retraite. Ça éviterait d'avoir des gens trop passifs, d'avoir des lobbys, des gourous qui décident de la pluie et le beau temps. C'est un peu ça, parfois, si vous tombez sur quelqu'un qui est là, on sait qu'il faut courber l'échine, parce que c'est lui qui décide de tout, c'est lui que la direction va écouter. C'est pas bon car on ne le fait pas pour de bonnes raisons.

« Pensez-vous que les entreprises utilisant la discrimination envers les institutions représentatives du personnel et les syndicats poussent ces derniers à modérer leur action voire à les rendre inefficaces ? »

➔ Bien sur, c'est sur. Je vois bien qu'il y a de la retenue sur certains sujets quand la CFDT a négocié en amont, c'est-à-dire qu'il se sont vus avant, ils ont échangés ensemble. Alors qu'on se voit après dans des réunions et eux, ils ont déjà échangé avant. Ce qu'ils ne devraient jamais faire, mais ça se fait tout le temps. Donc ils se mettent d'accord. Pour ne pas trop malmenager la direction, en échange de quoi, on est d'accord pour faire un effort sur ça et ça. C'est des choses qui se font, c'est courant. Après, il y a des sujets, ils peuvent pas non plus, quand c'est évident, il y a un repreneur, la direction est plutôt partante pour ce repreneur, puisqu'on est dans un plan social, maintenant, s'il y en a un autre, c'est flagrant, il reprend deux fois plus de personnes, financièrement, le repreneur est beaucoup plus intéressant, ça va être compliqué pour le syndicat de dire « c'est l'autre avec qui on a négocié avec la direction en échange de certains avantages, c'est lui qu'il faut prendre ». Il y a des limites à tout. Mais c'est des choses qui arrivent fréquemment.

« Pensez-vous que les directions générales et les DRH aient peur de perdre une partie de leur pouvoir et de leur autorité lorsque les IRP et les experts posent la question des RPS dans l'entreprise ? »

➔ Chez nous, je ne pense pas, tout est une question d'argent, si ça leur coûte pas trop de sous. S'il y a de l'argent, ils sont prêts à en donner aussi. Quand il n'y en a pas, ou qu'il y en a moins, faut prioriser. Si un jour il y a une personne qui se suicide, on va toujours y penser, la direction ne va pas pouvoir passer à côté, il y aura le souvenir de cette personne qui s'est suicidée à cause d'une histoire glauque, ça servira d'exemple. C'est comme sur la route. Tant que vous n'avez pas tant d'accidents à un carrefour, on ne va rien faire. Là on n'a pas le choix, on va débloquer des fonds.

« Est-ce que votre CHSCT ou votre CE ont demandé l'aide d'experts ? »

➔ Oui, on en demande tout le temps.

« Le rôle des experts du CHSCT/CSSST : est-ce une aide réelle, suffisante ou un cautère sur une jambe de bois ? »

➔ Non, c'est une très bonne aide pour les instances représentatives. Le truc, c'est que dans le temps, elles étaient à prendre en charge par l'entreprise et maintenant c'est les instances, donc il y a un changement fondamental, c'est sur qu'ils font moins appel à ces experts, c'est quand même dommageable. C'est une aide réelle. Ils creusent ce que nous on n'a pas le temps de creuser. On a nos métiers, on a ça en plus, chacun son boulot. C'est des aides qu'on a toujours eu, que ce soit financier, psychologique, ça a toujours été très utile. Je trouve qu'on devrait travailler tous ensemble, que ce soit CGT, CFDT et CGC, dans l'intérêt général. Or il y a toujours l'animosité entre les syndicats qui empêchent quelque chose de constructif pour les salariés. Il n'y a pas beaucoup d'intersyndicales, c'est dommage.

M. Z7

Secrétaire général du syndicat Hôtels Prestige et économique/Louvre Hôtels, dont les hôtels Campanile et Ibis, défenseur syndical, a tenu des permanences syndicales/juridiques à l'union locale CGT de Paris XIV et Paris XVII. Ancien délégué du personnel.

M. Z7 étant une camarade de syndicat depuis longtemps, le tutoiement est de rigueur.

Entretien du 15 avril 2020.

« As-tu entendu parler des risques psychosociaux (RPS) dans l'entreprise ? »

- ➔ Les risques psychosociaux c'est souvent lié aux conditions de travail dans l'entreprise et au mode d'organisation adopté par les employeurs. Les risques psychosociaux sont devenus de plus en plus importants, entre le moment où j'ai pu démarrer au début des années 80 et aujourd'hui avec des organisations du travail qui sont nettement plus, entre guillemets, susceptibles de générer des risques psychosociaux. Avant, les choses n'étaient pas toujours faciles, il n'y avait pas une telle pression psychologique, qu'en termes d'objectifs pour les salariés, de cadence, ça s'est accéléré, je l'ai clairement ressenti en plus de 30 ans.

« T'estimes-tu informé/formé sur les RPS ? »

- ➔ Pas vraiment. C'est plus une formation de terrain avec ce que j'ai pu constaté, plutôt que d'avoir étudié ces questions.

« Reçois-tu la RPDS²³ ? »

- ➔ Oui bien sur.

« As-tu souvenir que la RPDS parle des RPS ? »

- ➔ Oui, j'ai vaguement souvenir de quelques numéros dans le passé qui ont abordé ces questions-là il me semble. Je ne saurais pas te dire à quelle époque...je pense que le sujet est traité de temps en temps.

« Et la formation ? »

- ➔ Nous on travaille beaucoup avec Emergences²⁴ et régulièrement quand il y avait des CHSCT, on envoyait les nouveaux élus se former chez Emergences et ils revenaient toujours très satisfaits ce qui semble être une formation de très bonne qualité. Moi-même j'avais fait la formation au niveau des élus du CE. Elles sont quand même d'un bon niveau.

« As-tu entendu parler du document unique d'évaluation des risques professionnels ? »

²³ Revue Pratique de Droit Social, éditée par la CGT, à destination des militants : IRP, conseillers prud'hommes, conseillers du salarié...

²⁴ Institut de formation créé en 1985 avec le soutien de la Cgt. Il intervient sur le terrain de la formation, des études et du conseil.

→ Oui, j'en ai entendu parler, plus dans les grosses boîtes. On avait une ou deux grosses sections en hôtellerie où vu la taille de l'entreprise c'était pris en compte un peu plus sérieusement. Après dans les hôtels de moins de salariés, c'est un outil qui est moins présent et moins utilisé.

« C'est moins utilisé dans les petites entreprises ? »

→ Oui c'est clair. Même quand il y a des CE ou maintenant des CSE.

« Les autres élus sont-ils formés et informés des risques psychosociaux ? »

→ Je ne pense pas spécifiquement, ils ont du en entendre parler dans leur formation. J'ai jamais aucun élu qui m'a alerté sur ces question là ou qui m'a interpellé sur des problématiques. C'est plus au quotidien au travers des problématiques sur les conditions de travail qui peuvent se rencontrer dans les hôtels, dans les entreprises en général quand j'étais en union locale qu'on a pu aborder ces questions là.

« C'était abordé point par point, mais il n'y avait pas le vocable 'risque psychosocial'...²⁵ »

→ Après j'ai vu passer quelques expertises notamment en matière de conditions de travail des femmes de chambre où là, les choses étaient poussées de façon assez pointues, sur ces risques psychosociaux à travers des problématiques de cadences, qui peuvent être imposées aux femmes de chambre, de rythme de travail. J'ai souvenir de deux études, l'une qui avait été faite au Concorde Montparnasse et une autre Novotel-Les Halles, où les choses avaient été bien poussées dans ce sens là.

« Et il s'était passé quoi comme résultat ? »

→ Au Novotel Des Halles, le résultat est positif, les cadences ont été diminuées et j'ai constaté moi-même en discutant avec les femmes de chambre qu'après le passage de l'expert et ce qui avait pu être mis en avant sur les problématiques de conditions de travail, les choses s'étaient quand même pas mal améliorées et au Concorde Montparnasse aussi. Alors bien souvent, l'amélioration des situations elle est liée à un rapport de force syndical assez important dans les hôtels en question. On peut faire faire des expertises, si derrière il n'y a pas un rapport de force pour mettre en œuvre les préconisations de l'expert ça peut rester relativement lettre morte. Sauf s'il y a un inspecteur du travail qui s'applique énormément sur le dossier. J'ai été impressionné par les multitudes d'entretiens que font les experts avec les personnels concernés, il y a vraiment un travail de fourmi qui est fait, assez exemplaire de ce côté-là.

« Quel est le niveau de formation des élus en général, pas seulement sur les RPS ? »

→ C'est très moyen, très très moyen. Plus la taille de l'hôtel augmente, plus la taille de l'entreprise augmente, plus ils sont formés. C'est lié à la facilité pour obtenir des formations, c'est plus facile de demander une formation à un gros employeur qui a 300,

²⁵ De même que monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, les salariés et les IRP/militants syndicaux en butte aux augmentations de cadence, à la précarité, aux injonctions contradictoires, subissaient les risques psychosociaux sans en avoir entendu la définition.

400, 500 salariés, ça va moins gêner le fonctionnement de son entreprise, que quand tu demandes une formation dans un petit hôtel où il y a à tout casser une petite centaine de salariés, même si le droit à la formation est acquis, les pressions ne vont pas être les mêmes pour obtenir le droit à la formation.

« Donc en dessous de 300 salariés, c'est difficile ou illusoire. »

➔ Ça existe, nous on envoie systématiquement en formation nos élus. Dès qu'on a un élu CE/CSE/CHSCT, même si les CHSCT c'était au dessus de 300 salariés, dans la plupart des établissements, dès qu'on avait des élus potentiellement éligible à la formation, on les envoyait. Mais on avait souvent des difficultés avec des petits établissements pour faire valoir ce droit à la formation. C'est pas vraiment illusoire mais c'était difficile.

« La présence d'élus de complaisance, de manière générale... »

➔ C'est à peu près du moitié-moitié. Il y a moitié d'élus qui vont s'impliquer pour essayer de faire le boulot correctement et moitié d'élus qui, manifestement, s'en foutent ou alors accompagnent les stratégies patronales. Et il y a même des cas extrêmes, comme la propreté ou autre, où là c'est carrément, c'est plus de la complaisance, c'est de la corruption²⁶.

➔ C'est pas surprenant syndicalement pour moi, mais plus il y a concentration des élus, moins il y a d'efficacité dans les missions. C'est-à-dire que plus les élus sont loin du terrain, à travers tout ce qu'on a pu voir dans la remise en cause des établissements etc., plus ils ont tendance à accompagner ce que veut l'employeur et ne pas être des élus combattifs. Ce que j'ai pu constater, c'est que le fait d'être un élu de proximité rendait beaucoup plus combattif. On met un outil qui est immédiatement efficace au service des salariés, parce que quand on est loin des salariés, soit parce qu'il y a des CE, des CSE au niveau de l'entreprise au niveau de grosses régions l'efficacité est beaucoup moindre. Dans ce sens là, la suppression des délégués du personnel, c'est catastrophique. On avait des délégués du personnel qui étaient très pugnaces qui ne faisaient pas forcément des bons élus au CE, mais de par leur proximité de terrain, ils étaient assez efficaces. L'élu de proximité était moins technicien mais il avait une vue d'ensemble. Il n'avait pas une vue d'ensemble, mais il remontait plus facilement les remontées de ses collègues. Il y a des hôtels qui ont plusieurs établissements en France, notamment la façon dont est organisée le groupe Accor ou même chez Louvre Hôtel, il y a des gros CE nationaux ou semi-nationaux, il évident qu'avec la suppression des DP, les élus ne vont pas pouvoir remonter les problématiques quotidiennes de conditions de travail, d'hygiène ou autre, que quand ils étaient élus dans un seul hôtel. C'est pas pareil. L'éloignement de la proximité fabrique les élus moins pugnaces car plus proches de la direction plus sensibles aux thèses patronales que pouvaient être les élus du terrain qui avaient des comptes à rendre immédiatement aux salariés. Ils étaient confrontés tous les jours aux problématiques et si la problématique n'était pas remontée à l'employeur, le salarié sur place il fallait bien qu'il lui dise quelque chose.

²⁶ Le problème est récurrent : https://www.lemonde.fr/politique/article/2016/02/22/grand-menage-autour-du-syndicat-cgt-de-la-proprete-en-ile-de-france_4869497_823448.html et <http://www.leparisien.fr/economie/operation-mains-propres-a-la-cgt-nettoyage-22-02-2001-2001975495.php>

« Y a-t-il des élus qui détournent le rôle de l'expertise au profit d'autres revendications et se foutant du contenu de l'expertise ? (expertise punitive €) »

- ➔ Systématiquement on fait faire des expertises des comptes dans les hôtels où on est implantés, j'ai du voir ce comportement une ou deux fois en 30 ans de syndicalisme mais c'est loin d'être systématique. Même dans les entreprises où il n'y a pas de problématiques générales, on met un expert pour la surveillance des comptes, pour les bilans sociaux etc.

« Penses-tu que la limitation à trois mandats maximum privera les salariés des élus les plus formés ? »

- ➔ Le principe de proportionnalité hommes/femmes aux élections professionnelles, c'est une sérieuse remise en cause des pratiques des organisations syndicales. On doit constamment être à la recherche de femmes pour diriger les sections syndicales, pour respecter ces règles de proportionnalité et également de militants pour pas se trouver confronté à la problématique de l' élu éternel qui tient la baraque et autour de qui il n'y a pas grand monde. Mais de mémoire ça doit concerner les boites de plus de 300 salariés. Je sais qu'il y a quelques élus de l'hôtel Concorde Lafayette qui flippaient sur cette disposition, en se disant « qu'est-ce que je vais devenir dans 3 mandats ? ». Mais on peut contourner cette règle. Car c'est trois mandats successifs, dans l'intervalle, tu peux en nommer un délégué syndical, ou représentant syndical au CE ou délégué central, il y a des possibilités de contourner cette règle. Mais dans chaque entreprise, on n'a pas 10 élus de même niveau. Bien souvent, dans la topologie de la section syndicale, entre 7 et 20 délégués au maximum, il y a deux ou trois leaders, c'est-à-dire le gars qui commence à s'intéresser aux problématiques qui peuvent se rencontrer et qui va faire vraiment le taf syndical. On n'a pas une armée à protéger pour contourner cette histoire de 3 mandats successifs. Je pense qu'on pourra y arriver, en jonglant sur les différentes possibilités légales. Voir ensuite avec l'interpro²⁷ si on peut le mettre conseiller du salarié ou défenseur syndical, siéger à la Sécu ou je ne sais quoi.

« Penses-tu que les entreprises utilisant la discrimination envers les institutions représentatives du personnel et les syndicats poussent ces derniers à modérer leur action voire à les rendre inefficaces ? »

- ➔ Bien évidemment, ça c'est de tout temps. Quand un CHSCT ou maintenant un CSST annonce qu'il a l'intention de voter l'expertise ou qu'il met ça à l'ordre du jour, tout de suite, la pression elle monte. Ça va pas être forcément en termes de discrimination syndicale, mais ça va être en termes de l'opposition de l'employeur à dépenser du pognon alors qu'il pense agir correctement.

« Penses-tu que les directions générales et les DRH aient peur de perdre une partie de leur pouvoir et de leur autorité lorsque les IRP et les experts posent la question des RPS dans l'entreprise ? »

²⁷ Le syndicat interprofessionnel : l'union locale, départementale, basé sur le champ géographique et non professionnel.

- ➔ Ça, ça me paraît évident, dans la mesure où **pas même un DRH est formé** y compris aux risques psychosociaux, quand tu mets une expertise sur les risques psychosociaux, le premier sur la sellette, c'est le DRH. Dans le sens accusatoire sur ce qui a été mis en place, c'est vraiment une remise en cause des prérogatives. Il va devoir changer d'inflexion, réfléchir aux stratégies d'entreprise, sur les conditions de travail.

« Le rôle des experts du CHSCT/CSST : est-ce une aide réelle, suffisante ou un cautère sur une jambe de bois ? »

- ➔ C'est une aide réelle quand c'est utilisé à bon escient. Ça doit aller avec un rapport de force syndical pour pouvoir mettre en application les préconisations des experts, les experts ne font que des préconisations. Celui qui a un réel pouvoir coercitif quand quelque chose ne va pas, c'est l'inspecteur du travail. Ou alors éventuellement le tribunal. Pour moi c'est indiscutablement un outil, l'expertise. Pour avancer sur les questions de conditions de travail. Ça permet aussi aux élus d'avoir des éléments d'information sur la situation réelle de l'entreprise qu'à prime abord ils ne pourraient pas avoir, s'il n'y avait pas d'expertises des comptes.

« L'Inspection du travail est-elle toujours une aide ? »

- ➔ **L'Inspection du travail n'est plus une aide. Ça devient catastrophique.** Compte tenu des réorganisations qui ont lieu à l'inspection du travail et du fait que maintenant tu n'as jamais le même inspecteur du travail sur le même secteur plus de 6 mois ou maxi un an. De façon générale, je vois avec la grève qu'on a depuis 8 mois²⁸, l'inspection du travail elle a du passer deux fois sur le site et en gros elle ne pouvait rien faire. Ils n'ont plus les moyens réels de contrôle, par exemple quand il y a un détournement du droit de grève où un employeur sous-traitant va envoyer des salariés d'autres sites, il faudrait pouvoir contrôler les autres sites s'ils ont recruté des CDD pour remplacer les salariés qu'ils ont envoyé pour remplacer les grévistes. Ça c'est un contrôle, c'est même plus la peine de le demander. Dans l'état de désorganisation dans lequel est l'inspection du travail et avec les effectifs qu'ils ont, Et puis avec le coup au moral qu'ils ont pris avec la reprise en main des services de l'inspection du travail dans les derniers gouvernements, l'aide de l'inspection du travail, elle est très minime, pour ne pas dire inexistante.

« Est-ce que les DRH sont au niveau ? »

- ➔ C'est très variable, ce n'est pas lié à la taille de l'entreprise, plutôt correctement formés, mais de plus en plus s'armant d'une armée d'avocats au moindre litige un peu compliqué. Il y a beaucoup plus le recours à l'avocat qu'il y avait avant. Quand j'ai démarré le syndicalisme, on réglait le problème directement avec le DRH, il n'y avait pas besoin d'attendre l'avis de l'avocat avant de prendre la moindre décision. Il y a une espèce de sacralisation des cabinets d'avocats sur les problématiques de droit du travail, qui est liée au fait que **les services RH sont beaucoup moins étoffés qu'avant**. Je suis assez frappé de constater que, dans les services RH, il y a vraiment des conditions de travail qui se sont

²⁸ Le femmes de chambre de l'hôtel Ibis des Batignolles. <https://www.cgt-hpe.fr/category/sec/la-cgt-de-libis-batignolles/> et sur divers médias et réseaux sociaux.

dégradées. L'employeur est allée faire des économies y compris dans un service qui est pourtant très important pour sa stratégie. Et y compris dans les gros hôtels qu'on a, les services RH sont notoirement insuffisants en termes humains, de nombre de personnes dans ces services par rapport à la masse de travail qu'ils peuvent avoir. Surtout avec la complexification des règles sociales depuis une trentaine d'années. Les services RH ont souffert de la diminution de personnel et bien souvent on constate des risques psychosociaux dans les services RH. Et on a eu parfois des confidences sur le départ de certains RH qui étaient quand même assez croustillantes, ils en ont marre, ils craquent. En contrepartie, dans l'hôtellerie, le niveau de salaire des postes RH est mieux rémunéré qu'avant. J'étais assez surpris des niveaux de salaire des RH comme si les employeurs compensaient le manque d'effectifs dans ses services par une meilleure rémunération. C'est peut-être pas propre à d'autres secteurs, mais dans les services de l'hôtellerie, il y a quand même des rémunérations qui sont plus que convenables.

« Ça veut peut-être dire qu'ils ont du mal à recruter, parce qu'ils ont une mauvaise image. »

➔ Peut-être aussi. Au Concorde-Lafayette, par exemple, le directeur s'était plaint auprès de nous en disant, « avec la réputation que vous avez, il n'y a aucun RH qui veut travailler chez nous ». Et ça, je pense que c'était réel. Quand c'est bien, ils viennent, dès qu'il y a des positions frontales et des risques de castagne, c'est différent. D'où le fait que lorsqu'on en trouve, on les paye mieux, pour éviter qu'ils partent. Généralement en termes de risques psychosociaux, ce qu'on met en avant, c'est l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur, en lien avec les risques psychosociaux, qui plus d'une fois nous ont permis d'obtenir des dommages et intérêts aux prud'hommes, il y avait des situations plus que difficiles...

« Est-ce que c'est facile de défendre un dossier prud'hommes sur les conditions de travail ? »

➔ Dans le cas des femmes de chambre, dans la sous-traitance hôtelière, où on demande souvent des dommages et intérêts par rapport à ces problématiques là, il faut avouer qu'ils ne sont pas d'une générosité extrême. Voire, ils déboutent. Pour les juges prud'hommes, ce sont des questions qui sont un peu éloignées du contrat de travail, sauf à décrire des situations extrêmes. Pour une femme de chambre, qui travaille à la chambre et qui réclame des heures supplémentaires, ils vont avoir tendance à te dire que le paiement des heures supplémentaires répare le préjudice subi au niveau du non respect de l'obligation des résultats.

« Ça, c'est au conseil de prud'hommes, mais à la cour d'appel ? »

➔ On n'a pas eu des tonnes et des tonnes de cas, mais c'est paradoxal, car quand c'est un cas individuel, les juges vont avoir la main un peu plus lourde mais quand c'est un système général avec des impacts individuel, c'est un peu différent. Mais les sommes obtenues ne sont pas faramineuses, les juges considèrent que le rappel de salaire lors d'un passage de temps partiel à temps plein suffit à réparer la situation vécue par le salarié. Il y a parfois une augmentation des sommes quand on est sur un licenciement.

MME Z8

Chargée d'études santé au travail chez Acante, expert auprès des CHSCT ou des CSE. Acante est également agréée en tant qu'organisme de formation en santé, sécurité et conditions de travail.

Entretien téléphonique du 16 avril 2020.

« Pensez-vous que les élus sont formés et informés des RPS ? »

➔ Plus l'entreprise et les comités sont installés depuis longtemps, plus la formation est présente, quand on intervient et que c'est la première expertise qu'ils font, des fois, il y a tout à faire. Que ce soit au niveau de leurs droits, juridiques, des RPS. C'est varié, en fait, on peut tomber sur des élus bien formés qui manient leurs droits d'une manière pertinente et puis d'autres pour lesquels ce n'est pas le cas. Ça dépend de l'historique de la représentation du personnel dans l'entreprise et de l'accompagnement d'un syndicat derrière. Ça dépend de l'ancienneté. Dans les grandes entreprises où il y a une histoire de luttes depuis toujours, comme la SNCF, là on va avoir des élus extrêmement bien formés, après, il y a d'autres domaines où il n'y a absolument pas cette culture là, que ce soit syndical ou de représentation des salariés. On arrive dans un moment de rupture où la vie de l'entreprise ne peut plus se dérouler normalement parce qu'il y a trop de problématiques, là ils font appel à nous et c'est un autre travail qu'on doit faire, plus d'accompagnement des élus.

« Que pensez-vous de la présence d'élus de complaisance / déconnectés / non impliqués ? »

➔ Ce n'est pas avec eux qu'on a des relations. Quand on intervient dans une entreprise, il y a des fois où c'est tout le CSE ou tout le CHSCT qui est impliqué dans l'expertise, ou des fois il va y avoir que le secrétaire qui est présent et qui coordonne notre intervention parce qu'il va nous dire : « les autres élus, ça sert à rien de les impliquer, ils sont pas là ». Les élus de complaisance, on les voit pas, s'ils existent dans l'entreprise.

« Y a-t-il des élus qui détournent le rôle de l'expertise au profit d'autres revendications et se foutant du contenu de l'expertise ? (expertise punitive €) »

➔ J'ai fait une thèse sur l'utilisation de l'expertise par les représentants du personnel, oui, ils peuvent s'en servir pour autre chose. Pour moi, ce serait pas détourné, c'est qu'il y a plusieurs utilisations de l'expertise. Avant, c'était pour gagner du temps, le temps de mobiliser les salariés, oui, il peut y avoir d'autres motifs que le motif lui-même de l'expertise.

« Pensez-vous que la limitation à trois mandats maximum privera les salariés des élus les plus formés ? »

➔ Ça dépend comment se fait le passage de compétences. Mais globalement, oui.

« Pensez-vous que l'exigence de parité aux élections professionnelles prive les salariés de certaines représentations ? »

➔ Des fois on n'a pas une représentation homogène.

« Pensez-vous que les entreprises utilisant la discrimination envers les institutions représentatives du personnel et les syndicats poussent ces derniers à modérer leur action voire à les rendre inefficaces ? »

➔ Non, dans les entreprises où j'interviens, le rapport social est fort avec les syndicats et les élus. Ce n'est pas ce que j'ai vu là où j'interviens. Non, ça pousse plus à maintenir le rapport de force qu'autre chose.

« Pensez-vous que les directions générales et les DRH aient peur de perdre une partie de leur pouvoir et de leur autorité lorsque les IRP et les experts posent la question des RPS dans l'entreprise ? »

➔ Oui, c'est toujours une bataille de faire associer soit l'instance au complet soit au sein d'un comité paritaire les élus à ce genre de thématique. Quand nos interventions amènent à dire que l'entreprise doit s'emparer du sujet des RPS et mener des actions, inclure dans ce processus là, dans le cahier des charges, les représentants du personnel, c'est toujours une bataille quand même. C'est un sujet que les directions voudraient garder à gérer toutes seules.

« Certains experts disent lors des restitutions d'expertises que les actions sur les RPS permettent de gagner en productivité. Le faites-vous ? »

➔ Nous, non, nous ne mettons pas ça en avant.

« Pourquoi ? »

➔ On est dans le réel. Quand on est dans une problématique RPS, il faut la résoudre quelle que soit l'amélioration de la productivité de l'entreprise. On ne choisit pas cet angle là parce que les élus et nous, on a le droit derrière nous, l'employeur a un devoir de protéger les salariés, donc non, on n'use pas de ça.

« Est-ce que c'est parce que vous n'êtes pas convaincue, ou que ce n'est pas vendeur ? »

➔ Dans l'urgence des situations, on n'a pas besoin d'argumenter ce qu'on propose. C'est de la responsabilité de l'employeur. On n'a pas besoin de lui dire « ça va améliorer les productivité de l'entreprise ». Si on est là, c'est qu'il y a un souci dans l'entreprise. Il faut d'abord régler ça avant de parler de productivité. Je suis convaincue que dans une entreprise où les risques psychosociaux sont diminués, il y aura des gains de productivité. Quand on intervient au sujet des RPS c'est qu'il y a un risque grave, c'est pas notre priorité, le gain de productivité de l'entreprise. C'est de réduire ce risque et d'établir un dialogue social qui fonctionne et préserver la santé des salariés.

« Mais pour vous, est-ce acquis ? »

➔ Oui tout à fait. Les indicateurs qui nous font intervenir, c'est par exemple l'absentéisme, ce qui nuit à la productivité. Et ça c'est des choses qu'on met en avant. L'absentéisme est lié à un problème, le problème va être résolu, par effet, quand il y aura une baisse d'absentéisme, il y aura une amélioration de la productivité. De même que

l'accidentologie, l'absentéisme sont des indicateurs de productivité. Nos clients sont quasi des CSE et des CHSCT. On peut intervenir sur des actions paritaires, une concertation entre direction et élus. Ce n'est pas des interventions uniquement côté direction.

« C'est un choix ? »

➔ Oui

« Le rôle des experts du CHSCT/CSSST : est-ce une aide réelle, suffisante ou un cautère sur une jambe de bois ? »

➔ Il y a toujours des choses à prendre pour les élus. Même si l'idée de départ n'est pas gagnée. Il y a toujours des petites choses qui sont acquises. Mais il y a des fois où ça n'aura pas pris, si on conjugue plusieurs facteurs, le fait que l'objectif de l'expertise n'est pas l'expertise en soi mais qu'on n'arrive pas à gagner ce que les élus avaient en tête en passant par l'expertise, j'imagine que les élus pourraient être frustrés. Quand on réalise une expertise, il y a beaucoup d'heures passées avec les élus, à leur expliquer notre méthodologie, leurs droits, il y a quelque chose qui est retiré de la part des élus : des éléments de savoir, des éléments juridiques et d'apprendre à se servir cet outil qu'est l'expertise, il y a toujours quelque chose qui est gagné par les élus. Des fois, nous on peut être frustrés car cela n'ira pas jusqu'au salarié.

« Est-ce que les directions apprennent quelque chose d'une expertise, est-ce qu'ils remercient ? »

➔ Ils remercient toujours, c'est de la complaisance. Pour certains, l'expertise est un passage obligé, donc on ne dira rien, on ne discutera pas... Là où on pense que ça marche pour les directions, c'est quand il y a un dialogue, même s'il est un peu violent lors de la restitution, on discute de ce qu'on dit, on dit si on est d'accord ou pas d'accord, il se passe quelque chose. Et il y a des fois où la direction ne dit absolument rien lors de la présentation et actera la consultation comme finie, le passage obligé aura été fait. Il y a des réactions très formelles et d'autres qui s'en emparent. On intervient souvent au sein d'une sous-direction, il y a toujours des gens au-dessus, ils ont pas aussi les mains libres pour s'approprier l'expertise pour faire quelque chose, ils ont des directives, il faut que ça se passe le plus rapidement possible, sans faire de vagues. On n'a pas souvent affaire avec des DRH qui ont les mains libres. Des fois ils apprennent. Là où on sert c'est lors des PSE, dans les gros projets de réorganisation. Il y a toujours des choses qu'ils ont oublié, des choses qu'ils n'ont pas vues, un service, une thématique, un outil. Là, ils apprennent. Les PSE sont toujours écrits par des personnes loin de l'activité, nous on va voir les salariés, on va au plus près de l'activité, on va mettre en avant des choses qui n'avaient pas été vues, prévues dans le projet et dont la direction va s'en emparer de fait car cela concerne son projet. Ça peut être dans une restructuration un service qui a été oublié, une mission qui est faite par Untel dont le poste est supprimé mais qui n'a pas été pensée par qui allait la faire, ce genre de choses.

« Est-ce que l'inspection du travail a un rôle à jouer dans les RPS ? »

➔ Il y a une judiciarisation de la société, y compris dans le monde du travail. Les élus vont solliciter beaucoup plus rapidement l'inspection du travail, à aller au tribunal, pour faire respecter leur droit, maintenant on voit beaucoup plus les inspections du travail. On conseille aux élus de les associer dès le départ, lors des formations, c'est quelque chose qu'on conseille. Les inspections sont plus présentes. Elles ont à cœur de garder une neutralité mais elles font quand même comprendre aux directions qu'il faut se mettre en accord avec la loi. À minima quand il n'y a pas d'analyse des RPS, on arrive facilement à avoir l'inspecteur du travail qui va le préconiser et mettre en demeure l'entreprise.

« Comment les magistrats s'emparent des RPS ? »

➔ C'est souvent quand une direction va contester l'expertise de risque grave. On suit un peu de loin les procédures juridiques, on est informés par l'avocat. Le rapport de l'expert est aussi donné à la Direccte et lorsque la Direccte ne valide pas un PSE c'est toujours pour un problème de formalisme non respecté. Le contenu des rapports n'est jamais cité comme argument. Dans un cas de restructuration, c'était du n'importe quoi dans les conditions de travail et pour la santé et sécurité des salariés, comme c'était du n'importe quoi, c'était aussi du n'importe quoi dans le respect de la procédure. La Direccte a invalidé le PSE pour la forme et pas pour le fond. Et ça on l'a vu plusieurs fois.

« Si c'est un document validé par les IRP, la Direccte ne valide que le respect de la forme ? »

➔ Oui mais la Direccte a quand même un rôle dans la santé sécurité au travail. On considère que la Direccte a quand même pour mission de valider le fond du PSE, non sur le motif économique mais sur les conséquences. Et sur ça on est déçus. La Direccte ne tient pas compte de nos critiques. La Direccte refuse pour cause de formalisme, ça retarde la procédure, ensuite l'employeur se met en accord avec la forme et le PSE passe. Dans la mise en place du CSE, avant on avait des représentants dédiés aux conditions de travail donc aux RPS, plus formés, plus à même de se saisir de ces problématiques. Aujourd'hui, ils ont été réunis au sein d'une même instance, on constate quand même un recul en termes de formations, ce sont souvent des anciens élus économiques, **on peine à trouver un ancien élu CHSCT** au sein ses nouveaux CSE, il y a beaucoup de choses à recommencer. Il y a une **perte de la continuité** des CHSCT. Il y a eu une réponse du Ministère sur les formations dans les entreprises de moins de 300 salariés, pour dire que les formations étaient bien obligatoires.

« Le salarié a le droit de le demander. Mais ce n'est pas obligatoire. Il peut très bien ne pas le faire. »

➔ Oui, il a le droit de le demander et il doit être rémunéré par l'entreprise. Nous on est toujours avec des élus qui veulent la faire. C'est obligatoire pour la direction ait mis en place cette formation pour les élus. Le degré de formation des élus ne dépend pas de la taille de l'entreprise mais de l'historique.

« IRP est une mission, pas un métier. Mais vu leur niveau, s'ils devaient rendre des comptes à un employeur, un certain nombre pourraient être licenciés pour incompétence ? »

→ Mon avis est biaisé, on a affaire aux bosseurs. Peut-être il en existe mais on n'intervient pas dans leur entreprise. Ceux avec qui on bosse, ils nous appellent le dimanche, le vendredi soir, qui ne pourraient pas être virés pour incompétence.

M. Z9

DRH de France Telecom de 2010 à 2015.

Entretien téléphonique du 16 avril 2020

« Qu'évoquent pour vous les risques psychosociaux (RPS) dans l'entreprise ? »

➔ C'est un domaine très vaste. C'est un risque qui est nouveau par rapport à une tradition des entreprises **qui était plutôt le risque professionnel (maladies professionnelles, accident du travail)**. C'est un risque qui est apparu plus récemment, qui pendant des années n'était appréhendé, qui ne s'appuie pas, notamment dans les directions des entreprises mais aussi dans le fonctionnement des IRP sur un historique de progrès continu, comme on a pu connaître dans la prévention des **risques professionnels : accident du travail**, etc. On retrouve dans les DUERP, qui sont souvent assez précis, assez exigeants sur le droit du travail, par exemple le plan de prévention et plans d'actions associés et qui sont souvent de beaucoup moindre qualité que sur la prévention des risques psychosociaux. Ce risque fait l'objet de multiples débats, j'en veux pour preuve le débat sur son inscription sur le tableau des maladies professionnelles. Il n'y a plus de contestation sérieuse de l'existence de ce risque, des dégâts et des souffrances que ça peut générer chez les individus, l'autre enjeu important sur ce risque c'est..., on dispose maintenant d'un socle d'analyses, d'études, de reconnaissances juridiques, qui ne permettent plus quand même d'en contester la pertinence et l'approche. **Il faut bien progresser entre deux attitudes que j'ai tendance à renvoyer dos à dos, le déni d'un côté et l'instrumentalisation** de l'autre. Comme on est sur l'aspect humain, il est difficile de déterminer etc.

Il y a donc deux postures qui sont très négatives pour la bonne prévention des risques psychosociaux, c'est celle de son déni qui existe encore, dans beaucoup d'entreprises, chez beaucoup de directions qui disent : « attendez, il faut pas confondre la demande d'efforts à un salarié aujourd'hui... », qui pointe du doigt le discours « du stress, de la pression intolérable... », ça c'est ce que j'appelle l'attitude de déni, à France Telecom ça a été longtemps le cas, il y avait pas mal de signaux faibles et de situations de souffrance, un déni de la part de l'entreprise de cette situation là et il y a ce risque d'instrumentalisation, c'est-à-dire des situations personnelles difficiles au travail qui sont vite instrumentalisées en RPS. Cette matière touche à l'intime, à l'interpersonnel, ne fait pas l'objet de symptômes aussi précis que d'autres enjeux. Il y a toujours cette double attitude très négative. Il faut dire une fois pour toutes que le travail est un lieu qui peut générer des tensions qui peuvent dégénérer en situation de souffrance et il est extrêmement important de le reconnaître, de l'assumer et de définir des mécanismes collectifs notamment par l'intermédiaire des IRP, qui permettent de prévenir ce risque et de l'accompagner quand il s'est produit et de le gérer. Ces risques il est important de savoir les détecter, les anticiper et les traiter.

Quels sont les acteurs clés de cette prévention ? J'en vois 3 ou 4 qui doivent accompagner les IRP dans cette approche. La fonction ressources humaines dont la fonction est extrêmement importante et en particulier l'interface entre ressources humaines, le management et la médecine du travail. Souvent ces trois acteurs ne se parlent pas ou peu

face aux situations de RPS. C'est une vraie faiblesse. L'élément le plus efficace, c'est la qualité de la coordination au quotidien, RH, management et l'ensemble des acteurs de la santé au travail. C'est sur ces éléments clés que repose le dialogue avec les IRP. La médecine du travail a un rôle d'alerte à travers des entretiens, des réorganisations, des projets, des changements de manager peuvent générer des situations qui amènent les salariés, dans les cabinets, à s'exprimer. Il y a le devoir d'alerte des médecins, avec les rapports qu'ils doivent avoir avec le DRH, d'alerter sur les situations, comme le fait que plusieurs collaborateurs sont venus se plaindre. Les ressources humaines sont confrontées à une alerte, qui vient soit du salarié, soit des organisations syndicales, soit de la médecine du travail, se doit évidemment d'avoir des outils pour considérer cette situation pour pouvoir instruire l'existence d'une situation de tension au travail susceptible de dégénérer, voire une situation de souffrance au travail. L'expérience m'a montré que c'est la ressource humaine qui est souvent la mieux à même d'engager avec le management, qui parfois, dans les injonctions de performance, de niveau économique, la rentabilité et sa responsabilité, qui est aussi une autre responsabilité au moins équivalente et importante de gérer les équipes. Dans cet équilibre là, l'équipe peut ne pas réaliser à un moment donné pour des raisons diverses et c'est important que le manager puisse avoir un interlocuteur qu'il peut interpeller sans être dans une ligne hiérarchique. Et l'accompagner dans un repositionnement. Ou à l'écoute des managers, qui souvent sont à même de détecter les situations de tensions extrêmes, ils essaient de les prévenir, de les accompagner du mieux, mais il arrive un moment où c'est de la responsabilité du manager de l'identifier, ce risque. Tout cela sous le regard de ceux qui ont missions de représenter le personnel, le tout dans une organisation nouvelle du fait des CSE, le CHSCT avait ce rôle incontestable des échanges des situations humaines difficiles ou sur les transformations et les projets qui se passaient pas bien. Du fait de la nouvelle organisation, on ne peut pas dire que les commissions ad hoc du CSE quand elles existent aient tout à fait permis de retrouver le même niveau d'attention, de qualité d'écoute, c'est un des mes messages, il faut absolument professionnaliser, bien équilibrer le rôle des CSE en la matière...

« Vous avez dit « il faut professionnaliser... » ? »

➔ Il faut que les CSE montent en puissance au travers de ces responsabilités là, le CHSCT avait souvent développé une expertise de qualité. Les CSE n'ont pas tous créés de commission ad hoc. Il y a aussi la dimension géographique avec la distance qui existe entre les DP, les CHSCT, les liaisons naturelles qui pouvaient se faire... La colonne vertébrale syndicale est souvent aujourd'hui un peu démunie par l'espace qu'ils doivent gérer, par la suppression du CHSCT. En tant que DRH, on perdait beaucoup d'énergie avec tous les projets, qui, compte tenu des enjeux de prévention des risques passaient en CHSCT puis ensuite passaient au niveau du CE, ça représentait beaucoup d'allers-retours, avec pas forcément une grande valeur ajoutée, parce que c'était un peu systématique, à l'inverse, je ne suis pas sur que la nouvelle organisation, par la réduction du nombre de représentants des salariés et la nouvelle configuration des CSE et des commissions ad hoc, permettent d'avoir la même efficacité. Les IRP n'ont plus le temps, vu la taille des instances, la perte de proximité, n'ont plus le temps de couvrir correctement les situations individuelles.

Chez un certain nombre de dirigeants, il y a une confusion entre qualité de vie au travail et RPS. Certains dirigeants disent que les RPS c'est un outil utilisé par organisations syndicales pour bloquer les transformations et l'adaptation d'entreprises, la réalité, ce qui compte, c'est la qualité de vie au travail, avec la manière dont on collecte ou pas le sentiment des salariés par rapport à la manière dont ils sont managés, le fait qu'ils sont suivis sur leur parcours professionnels. Il faut clarifier dans les esprits ce qui est la qualité de vie au travail et ce qui est la RPS. Moi j'affirme très clairement qu'il y a un niveau de prévention des risques psychosocial, qui est la présence d'outils, de process qui permettent d'identifier des situations de souffrance au travail, quelle qu'en soit la cause et à partir de là, une fois que c'est identifié et repéré, d'assurer l'accompagnement des personnes concernées. C'est un premier niveau qui ne doit pas se confondre avec la qualité de vie au travail, c'est quand on a un bon outil de prévention des risques psychosociaux qu'on peut se permettre de parler qualité de vie au travail avec des enjeux plus ambitieux qui sont : améliorer la nature du management, donner de la visibilité aux parcours professionnels, partager le sens et l'engagement. Je suis d'accord avec les organisations syndicales pour dire « ne confondons pas QVT et RPS ». Ne laissons pas les RPS se dissoudre dans un discours un peu trop vague sur la qualité de vie au travail. J'insiste car il y a beaucoup de boîtes qui veulent entendre parler de QVT mais pas de RPS, elles mettent tout le poids du corps sur la formation des managements, toutes les enquêtes et les baromètres sont sur la QVT, dans un discours très large, alors même qu'elles n'ont pas satisfait aux obligations primaires que sont les enjeux de la prévention des risques psychosociaux.

Comment aborder le sujet des risques psychosociaux ? à Orange, j'ai posé le discours qui permettait de lever certaines ambiguïtés. J'ai posé un principe qui était simple, c'était à propos des suicides, mais c'est valable pour les autres cas difficiles. Le suicide n'est rien d'autre que la forme extrême, dramatique, d'une grande souffrance au travail. Le discours était : « je me fous de savoir si le problème est personnel ou si le problème est professionnel, s'il y a une situation de souffrance au travail, c'est par définition quelque chose de professionnel, parce que l'humain, l'intime, ne se saucissonne pas, il peut trouver des origines personnelles et se prolonger au travail, qui peut trouver des origines professionnelles et interférer avec la maison, la question n'est pas cette espèce de débat « c'est professionnel/c'est personnel ». C'est important que les acteurs, dans une situation de souffrance, détectent la part de désorganisation de travail, du mode de management, mais le débat théorique sur le thème « ça ne concerne pas l'entreprise parce que c'est personnel ou l'inverse », c'est strictement professionnel par définition parce que ça c'est passé dans les locaux de l'entreprise ». Ce qui compte c'est de former le management particulier mais aussi parfois les délégués syndicaux et les représentants des salariés à la détection des situations de souffrance au travail. Le préalable, c'est ça. Ça peut prendre diverses formes : des addictions, des changements de comportement, d'humeur, il ne s'agit pas de faire des managers des auxiliaires de santé, il s'agit de les former à la détection des situations de souffrance. Il y a des indicateurs qui sont connus, qui sont faciles à identifier. Une fois qu'on a formé les managers, il faut les orienter vers un dispositif de gestion de santé au travail qui soit efficient et performant. Ça peut être des problèmes de surendettement, il n'empêche que ça génère une situation de souffrance qui s'exprime au travail, même si l'entreprise n'est pas directement responsable, c'est lié à des

accidents de la vie, il y a aussi des organisations du travail qui sont pathogènes. Mais ce qui est important pour moi c'est de sortir du discours. Pour moi, l'enjeu, c'est de dire : il y a une situation de souffrance, je la détecte, je l'accompagne dans les réseaux de santé au travail, quelle qu'en soit la cause. J'avais formé tous les managers Orange, il y en avait 15000, je les ai tous formés à la détection des situations de souffrance au travail. La deuxième chose c'est la qualité de la relation entre la fonction RH et la santé au travail, souvent, il y a deux attitudes qui ne sont pas très efficaces, il y a le médecin du travail qui se considère un peu comme 'en libéral', en cabinet, il font leur rapport une fois par an, ils considèrent que tout ce qui se passe dans leur cabinet relève de... Etc. et puis il y a ceux qui ont accepté que c'est important, parce que c'est le sens de la santé au travail. En dehors de la relation individuelle avec les collaborateurs concernés et la protection du secret médical, il y a un devoir de signalement, de vigilance, voire même un devoir de prévention du risque psychosocial. À Orange, ce qu'on avait fait, c'est quand il y a des projets très importants, très structurants qui avaient lieu, en amont, on associait le médecin du travail pour qu'il puisse dire : 'moi j'ai les témoignages sur le fait que cette façon de procéder elle a beaucoup déstabilisé les équipes parce qu'ils considèrent que ... etc.'. Soit cela conduit le management à revisiter le projet, soit autre chose... Il faut le mettre le plus en amont possible pour les grands projets, par exemple un gros déménagement, des choses qui touchent à la vie des gens, la façon de travailler. C'est une autre chose qu'on avait mis en place à Orange qui fonctionnait très très bien. Pour les grands projets c'était très précieux pour rétablir une qualité de relation entre management et les équipes de travail. Les qualités de relations ne sont pas toujours très bonnes, le manager est excédé de voir le médecin du travail prononcer des inaptitudes successives à telle ou telle tâche tout en maintenant l'aptitude au travail et le médecin du travail considère que ce n'est pas son rôle de reprendre l'organisation de travail et qu'il faut intégrer les prescriptions qui sont les siennes. Il y a donc un dialogue de sourds et qui sur les enjeux de risques psychosociaux peut générer parfois des vraies incompréhensions. À Orange on avait des commissions sur les cas les plus compliqués, qui permettait d'organiser un échange entre la ligne managériale, les ressources humaines et la santé au travail. Le médecin était amené à dire sur tel collaborateur, tel comportement, sans dévoiler l'intimité de l'analyse médicale, le maintien en activité est un élément absolument déterminant. Les gens qui étaient écartés pour une affection de longue durée, il y a souvent de la prévention du risque, il y a un risque très important lors des retours de congés longue maladie. Le médecin du travail pouvait donner des conseils sur la manière d'accueillir ces collaborateurs et de les intégrer dans le collectif. Les IRP ne doivent pas être les témoins mais les acteurs de cette responsabilité de l'entreprise. Les réunions IRP-direction-SST sont aussi un lieu d'observations dans lequel l'employeur doit rendre des comptes, elles sont un lieu de recommandations.

Aujourd'hui, au niveau des IRP, c'est beaucoup plus confus et je prédis et je prétends qu'il faut absolument qu'il y ait des commissions spécialisées du CSE pour retrouver cette professionnalisation des élus, cette formation au travers des cas d'espèces. Il faut développer l'expertise parmi les représentants des salariés, il faut former les délégués de proximité à la détection des situations de souffrance, ça fait partie de la responsabilité de l'entreprise. De même qu'il y a des commissions économiques dans les CSE et CSE centraux, il faut reproduire le schéma avec les commissions santé-sécurité. Le covid va se

charger de mettre le sujet sur la table, car les trois-quarts des salariés vont rentrer au travail la boule au ventre en ayant peur d'exposer leur vie, on va demander en permanence aux organisations syndicales et aux IRP de se prononcer sur l'organisation, est-ce qu'elle est conforme etc., il faudra demander de la souplesse aux organisations du travail tout en demandant aux IRP de garantir qu'elles sont conformes, cela va reposer la question de l'organisation.

« Les autres élus que vous connaissez (en dehors de votre entreprise, ou secteur) ou que vous avez connu sont ils suffisamment formés ? »

➔ C'est variable. Au fil du temps, il y avait un tissu militant, une certaine stabilité, les rapports avec le médecin du travail avec réunions régulières, l'avis rendu sur les projets créait une culture de connaissance des sujets. J'organisais des séminaires avec des psychiatres éminents sur la problématique du suicide. Tous les RH et les membres du CNHSCT étaient réunis autour des psychologues qui leur expliquaient ces enjeux. Je ne suis pas sûr du tout que le niveau de formation soit approprié. Et il faut former à ce risque là les représentants des salariés.

« Ce niveau de formation insuffisant sur les RPS, c'est nouveau ou c'est lié à la réforme des CSE ? »

➔ C'est monté en puissance, à cause notamment de France Telecom, du harcèlement, le harcèlement managérial, il y a tout une série de faits qui font que c'est monté en puissance, mais n'ont pas la dimension stratégique qu'ont les formations économiques et financiers. C'est variable d'une entreprise à l'autre. Avec la réforme, la crise s'accroît s'il n'y a plus systématiquement une entité obligatoire dédiée à ces questions, ça va encore se diluer. Pour autant, comme la culture collective dans le débat public et chez les juges cette responsabilité de l'entreprise de prévenir le risque psychosocial est appréciée de manière de plus en plus exigeante, il y a un équilibre qui va se refaire. Les représentants des salariés qui jouent leur rôle spécialisé là-dessus vont interpeller l'employeur, progressivement les entreprises vont accepter de dégager les moyens nécessaires. Aujourd'hui, la réforme des CSE a accentué, par la disparition de l'entité juridique en charge de ces questions, cette difficulté. Ce déséquilibre est rarement profitable aux salariés. J'ai toujours assumé qu'une entreprise, c'est un équilibre. Vous avez des directions qui sont sur un temps court : direction financière, direction du marketing... et puis vous avez des fonctions qui sont sur un temps long : la direction de la qualité, directions des ressources humaines. Le sujet qu'on a dans les boîtes, est que la pression du marché nous met sous la dictature du court-terme. Quand vous êtes DRH, si vous exercez bien votre mission, vous devez être dans le temps long, recruter des collaborateurs, les former, accompagner, faire des parcours professionnels, tout ça c'est du temps long et c'est pour ça que j'ai réussi comme DRH, on a fait appel à moi dans des missions difficiles, quand il fallait conduire des réformes avec des syndicats très puissants, quand il y a des fusions compliquées, où quand il y a des crises sociales, parce que les crises, ça rend intelligent, on se dit « il nous faut un vrai DRH ». C'est pas que je sois plus proche des syndicats que des entreprises, simplement je suis fidèle à la mission des ressources humaines, c'est pourquoi je suis recommandé tant par les organisations syndicales que par les dirigeants, je suis très

exigeant sur le fait que le volet humain soit manipulé avec la même fermeté que le volet économique. C'est pourquoi mon slogan est « il n'y a pas de performance économique sans performance sociale » et réciproquement. Je ne parle pas de performances financières. Si le RH est uniquement au service de la mise en œuvre des plans, ne porte pas la voix des hommes et des femmes de la boîte, on aura des réorganisations sur le court-terme, on va avoir des managers qui n'auront même pas le sens de la réorganisation, c'est tous ces déséquilibres qu'on voit dans les boîtes. Un DRH qui a du poids, qui a la confiance du directeur général, la première des conséquences, c'est que les projets sont un peu mieux ficelés, ils prennent un peu plus de temps dans leur mise en œuvre, parce qu'on forme les gens et qu'on échange on gagne beaucoup en efficacité et il y a une certaine confiance des organisations syndicales, qui peuvent rester vigilantes. Il obtient une certaine confiance des organisations syndicales quand il s'engage. La rentabilité de France Telecom ne s'est pas trouvée affectée sur le long terme, bien au contraire. Si n'avait pas rétabli la confiance à France Telecom avec l'arrivée de Free, avec les ravages que ça a dégagés, tout le monde prédisait la fin de France Telecom quand Free est arrivé, le plus fort encore aujourd'hui, ça reste Orange, l'intelligence qu'on a retrouvée en sortie de crise, la prise en compte des enjeux de manière équilibrée a évité que les logiques qui prévalaient auparavant ne se reproduisent aux premières tensions économiques venues.

« Que pensez-vous de la présence d'élus de complaisance / déconnectés / non impliqués ? »

- ➔ Ce n'est pas tant la complaisance, que ceux qui n'étaient absolument pas là pour servir une cause collective, mais pour un enjeu individuel. Pour moi c'est là, la ligne de fracture. Vous avez du côté de l'encadrement beaucoup de représentants qui se syndiquaient en ayant pour but de faire payer l'entreprise d'une carrière qu'on ne leur avait pas donnée malgré leur immense talent, j'en ai croisés beaucoup et qui faisaient fi de principes collectifs. J'ai en tête des débats hallucinants où on jouait à fond l'établissement dans lequel on était, qui était peuplée de cadres au mépris des solidarités sur des cantines, des choses comme ça. J'ai croisé des gens qui transformaient leur mandat syndical en élément très personnel de leur reconnaissance. Ça donne des gens assez incontrôlables. Dans un monde de plus en plus individualiste, ces gens-là peuvent proposer un syndicalisme de services, qui est de moins en moins capable de porter les cohérences collectives et les arbitrages qu'elles appellent et devient catégoriel pur et simple et qui marche auprès d'un corps social qui s'individualise beaucoup. Ils croient de moins en moins en l'action collective. Ce sont ces syndicalistes-là qui utilisent l'outil syndical qui par ailleurs s'affaiblit, qui passent d'une organisation syndicale à une autre sans aucune difficulté au gré des places qui leur sont faites lors des élections professionnelles. La deuxième caractéristique de ces profils là, ils signent assez facilement des accords dès lors qu'ils considèrent que l'intérêt de leurs enjeux à eux est correctement servi. Et à l'opposé extrême, c'est de plus en plus rare, un délégué syndical CFDT à Renault qui n'a pas hésité à signer un accord d'adaptation, qui en contrepartie permettait le retour d'activité chaque année si l'entreprise atteignait son objectif. Il était convaincu qu'en signant cet accord il signait son arrêt de mort au sens élection professionnelle, mais dans sa conscience, il voyait bien les logiques qui étaient à l'œuvre, ce deal avec Renault lui semblait loyal parce que ça permettait d'augmenter la productivité des usines en France. Aux élections

suivantes, il a fait un malheur, il a été porté par les élections suivantes car les gens avaient suivi cette vision un peu altruiste de son propre intérêt personnel pour la défense des intérêts des salariés à long terme. **L'aspect le plus détestable du syndicalisme c'est quand on l'utilise pour de la reconnaissance, identification** etc.

Avec d'autres syndicats, la question était différente, par exemple la CGT et SUD. Lorsque vous êtes à la CGT, à la SNCF, vous êtes attentif à ce que la sortie de grève se passe correctement, parce que s'il n'y a pas un accord qui permet de dire qu'on a gagné quelque chose, ça évitera de mobiliser les collègues pour un prochain combat. SUD, à l'inverse, pour des raisons qui sont les siennes, ils se nourrissent d'une certaine désespérance sociale pour nourrir un autre combat qui est le leur. SUD, au contraire, plus la sortie est rude, plus il y a de ressentiment des salariés contre l'entreprise et les syndicats réformistes, plus ils quittent le chemin syndical pour entrer dans le chemin du politique. Si la CFDT ne signait pas un accord, j'avais aucune chance d'avoir un accord même si je le trouvais équilibré mais si la CGT n'avait pas participé efficacement à la négociation en ayant le sentiment d'avoir obtenu quelque chose, même si elle ne signait pas au bout du bout, il y avait une bonne dynamique de négociation, j'avais un accord qui avait une autre valeur que si la CGT avait été d'emblée mise de côté. Je n'ai pas trouvé ce type de comportement avec SUD.

Dans un monde où il y a de moins en moins de monde qui se syndique c'est très facile de faire des parcours syndicaux. Il y a ceux qui jouent à fond la carte du service au détriment du syndicalisme de représentation au détriment des intérêts collectifs, ceux qui refusent les arbitrages intercatégoriels pour jouer collectif même si telle ou telle catégorie doit faire des efforts.

« Y a-t-il des élus qui détournent le rôle de l'expertise au profit d'autres revendications et se foutant du contenu de l'expertise ? (expertise punitive €) »

- **Oui, j'ai connu, ça.** L'utilisation de l'expertise systématique et abusive pour s'opposer à la transformation, ça j'ai connu dans les CE. Moins au CHSCT car on a tendance à moins tricher. Quand vous avez un dialogue social de qualité et de confiance, quand ce sont les dirigeants qui viennent présenter leur projet, quand vous savez écouter, que vous aménagez un projet, même à la marge, le dialogue social il est là. **Le dialogue social se construit par temps calme. Par la considération et l'écoute. Quand ce n'est pas le cas, vous en récoltez toutes les complications.** Dans ce cas les gens utilisent ce qui leur reste entre leurs mains. C'est utilisé en cas de surenchère syndicale. Mais cela arrive peu sur le thème de la santé au travail. **C'est lorsque le projet n'a pas été bien présenté.** Cela permet de ralentir des projets de restructurations quand des emplois sont en jeu. Mais l' élu du CHSCT peut demander systématiquement une expertise à chaque projet non pour bloquer que pour se protéger vis-à-vis des situations humaines qui sont derrière. Cela permet que quelqu'un d'autre que vous puisse permettre de dire « on considère que... » et ça vient vous conforter et vous rassurer dans la suite qui est apportée au dossier. **Ça permet de légitimer la prise de position.** Après la crise de France Telecom, bien que c'était la direction qui était responsable, des syndicalistes se voyaient être remis en cause du fait

de ce qui était arrivé, les collègues leur disaient : « mais t'as fait ton boulot, là ? ²⁹ » quand un suicide arrivait lorsqu'une personne était restée isolée sur un plateau, pendant 6 mois.

« Pensez-vous que la limitation à trois mandats maximum privera les salariés des élus les plus formés ? »

➔ Là-dessus, je suis partagé. Il y a des postures critiquables, le syndicalisme permanent des appareils a pu générer l'institutionnalisation d'appropriation de cette fonction là, au détriment du renouvellement. Un excès de professionnalisme du syndicaliste a pu limiter le maintien du lien au collectif de travail, la proximité. Il y a deux légitimités, celle de l'organisation à laquelle on appartient et la légitimité de l'élection. La multiplication des mandats fait que vous devenez profondément dépendant de l'existence de ces mandats et de l'organisation qui vous le donne. Parfois au détriment du collectif professionnel. **Limiter les mandats revient à éviter de trop professionnaliser les élus** et leur permettre de garder un pied dans la vie professionnelle. **À l'inverse, les militants formés et aguerris m'ont fait beaucoup progresser.** C'est la mémoire qui permet d'éviter de refaire des erreurs commises précédemment. **Aujourd'hui, les boîtes elles se battent pour trouver des représentants syndicaux pour faire fonctionner les instances.** Elles ont compris notamment avec les gilets jaunes ce que serait un monde sans représentants des salariés. Et quand il faut ramener des gens au travail après le covid, ils sont bien contents d'avoir des syndicalistes pour dire qu'on peut revenir en entreprise. L'idée de sanctionner un syndicaliste une fois qu'il n'a plus de protection, au bout de 6 mois, dans la grande majorité des cas, je n'y crois pas. À l'inverse, faire un parcours professionnel de syndicaliste, ça favorise pas le renouvellement. J'ai eu beaucoup de jeunes syndicalistes qui pointaient et qui au bout d'un moment, tombaient du fait d'une oukase et tout le travail de syndicalisation qui avait été engagé, il y avait un vrai déceptif. Renouveler oblige à garder un lien avec le collectif, ça aide à retrouver l'équilibre et la légitimité.

« Vous dites que les entreprises se battent pour trouver des représentants syndicaux pour faire fonctionner les instances ? »

➔ Oui, quand il y avait les élections professionnelles, je passais un message très clair au management : ceux qui parmi vos collaborateurs choisiront de s'engager dans la représentation rendent un service très important à l'entreprise. Parce que j'ai pas eu besoin d'avoir des gilets jaunes pour comprendre qu'une entreprise ça se bâtit sur des équilibres. Dans l'équilibre, il y a l'expression, dont celle des salariés. Je voyais bien les difficultés pour compléter les listes aux élections. De mon côté, j'encourageai les salariés à s'engager dans la représentation syndicale. Mais il ne faut pas que ça soit une durée trop longue, parce qu'au bout d'un moment, le retour dans une activité professionnelle devient compliqué. Mais il faut que les moyens de formation soient au niveau du renouvellement de la représentation syndicale. L'individualisme pousse cependant de moins en moins à s'engager.

²⁹ La mission d'élu.

« Pensez-vous que les directions générales et les DRH aient peur de perdre une partie de leur pouvoir et de leur autorité lorsque les IRP et les experts posent la question des RPS dans l'entreprise ? »

➔ Non, elles ont surtout peur du pénal. Au-delà du montant à payer, être condamné n'est jamais agréable. Sur un sujet comme la santé au travail c'est doublement pénalisant, car c'est lourd à porter d'avoir sacrifié la santé de vos salariés sur l'autel de la rentabilité. Le risque psychosocial est devenue la dernière arme des organisations syndicales pour interpeler ou pour bloquer un projet. C'est donc une arme déséquilibrée. Mais ils n'ont plus que ça car ils n'ont plus d'autres moyens. Si on multiplie l'usage de ce levier pour d'autres motifs, on en subira la portée. L'entreprise doit assumer qu'elle n'est pas un lieu neutre, qu'elle produit de la tension, avec des répercussions sur des hommes et des femmes et qu'elles ne peuvent s'affranchir de se doter des moyens pour réduire les risques.

M. Z10

Entretien téléphonique du 16 avril 2020

Ancien membre du CE et du CHSCT de l'hôtel Crillon, jusqu'en 2017.

➔ J'étais membre du CE et du CHSCT du temps où c'était indépendant. Maintenant on n'est plus dans ce cadre là, avec le CSE. Avant, on a bien utilisé ça, surtout notre hôtel le Crillon a fermé, on l'a bien utilisé à l'époque. Avec le CHSCT on a réussi à faire des trucs hors-normes. On a fait une expertise qui a duré le temps de la fermeture, sur les conditions de réouverture, l'expertise sur les travaux.

Nous on était dans un contexte particulier, on avait madame Chavignat³⁰ comme DRH, c'est une experte en risques psychosociaux, mais pour les faire subir. D'ailleurs c'est pourquoi je suis parti aussi. J'ai fait une rupture conventionnelle à la réouverture de l'hôtel. Je ne voulais plus subir ce que j'avais subi. À la réouverture, il y a vraiment eu de gros problèmes de risques psychosociaux.

« Que pouvez me dire à propos des RPS ? »

➔ Ce sont les injonctions paradoxales, on vous donne des missions et vous ne pouvez pas arriver à les mener à bien. Il manque du matériel, il manque des effectifs. Ou alors l'organisation du travail ne convenait pas. Les femmes de chambre avaient beaucoup de chambres à faire, un problème de cadence. C'est aussi être entre le marteau et l'enclume car il y a les clients, il y a vous, il y a Tripadvisor, c'est une pression permanente dans l'hôtellerie. C'est une pression par la direction et ce système de notation et après on demande de rendre des comptes aux personnes.

« Vous estimez-vous informé/formé sur les RPS ? »

➔ J'avais fait quelques stages. Le problème au CHSCT, c'est qu'il faut être précis pour nommer une expertise sur les risques psychosociaux. Donc il faut des attestations de personnel et c'est là où ça pêche. Quand on veut nommer un expert pour des risques psychosociaux, il y a les chiffres, le turn-over, les accidents du travail, il faut des attestations sur des risques ou des situations qui peuvent générer des risques psychosociaux. Pour la formation, on se forme par nous-mêmes, il suffit de lire les textes. J'ai lu beaucoup. C'est de la curiosité personnelle. Pour les stages, c'est l'employeur qui paye mais c'est nous qui choisissons le formateur. Et il faut que l'employeur soit d'accord, sinon il faut faire une procédure. Pendant la fermeture, on a fait des groupes de travail avec les salariés, avec la direction, mais elle n'en a pas tenu compte. Comment ils envisageaient la réouverture, dans quelles conditions, ce qu'il faudrait solutionner à la réouverture... Certains choses ont été prises en considération, d'autres non. On voulait une réouverture qui soit assez fluide pour que les problèmes qu'on avait auparavant ne soient plus là à la réouverture. Si on nomme pas des experts, on est vite débordé.

« Quelle est la part d'élus qui sont actifs ? »

³⁰ <https://fr.linkedin.com/in/chavignat-sophie-2a500160>

➔ Si on en a 50%, on est contents.

« Pensez-vous que les autres élus de votre entreprise sont formés et informés des RPS ? »

➔ Ça dépend des listes qu'on arrive à faire, du contexte. Dans le luxe, c'est un peu particulier. On arrive à trouver plus de motivation dans le luxe que dans l'hôtellerie. J'ai jamais réussi à trouver un trésorier pour le CE, c'était moi qui était secrétaire et trésorier.

« Pensez-vous que la limitation à trois mandats consécutifs maximum privera les salariés des élus les plus formés ? »

➔ C'est pas terrible. Parce que pour trouver des pépites, c'est difficile. Moi j'ai fait ça pendant 25 ans. Au début, j'étais paumé, mais avec l'expérience, on a des déclics, une réactivité plus efficace, on sait comment ça fonctionne. **Si vous limitez à trois mandats, c'est quand vous êtes formés que vous dégagez.** Avec trois mandats de 2 ans, vous n'êtes pas formé en 6 ans. Il y a toujours de nouvelles lois, de nouvelles normes, pour les activités sociales, pour les comptes, **c'est presque un métier à temps plein.** Et puis il faut trouver des vocations à chaque fois. On est quand même dans un monde individualiste. On a toujours du mal à trouver des élus.

« Pensez-vous que l'exigence de parité / proportionnalité aux élections professionnelles prive les salariés de certaines représentations ? »

➔ C'est bien, la parité, mais ça devient beaucoup plus complexe pour faire des listes. **Comme élues, les femmes sont plus volontaires que les mecs.** Si vous vouliez faire une grève, c'était les femmes de chambre qu'il fallait aller chercher. Et les plongeurs.

« Que pensez-vous de la présence d'élus de complaisance / déconnectés / non impliqués ? »

➔ J'ai vu des trésoriers qui ne faisaient rien, donc j'étais obligé de récupérer la charge. **Il y a des gens qui ne comprennent pas qu'il faut de la rigueur dans la gestion.** C'est compliqué, c'est pas leur métier. Des gens qui utilisent leurs heures de délégation pour partir en repos ou en congés plus longtemps, oui, ça existe. Il y en a plein, il y en a même qui se font payer leurs heures de délégation en heures sup'. Il faut que le patron accepte ça, donc ça veut dire qu'il y a connivence.

« Pensez-vous que les entreprises utilisant la discrimination envers les institutions représentatives du personnel et les syndicats poussent ces derniers à modérer leur action voire à les rendre inefficaces ? »

➔ Oui, par exemple, si vous nommez un expert-comptable, ça coûte à l'entreprise et la direction va faire pression en disant que ça va grever l'intéressement. Ils nous mettent en porte-à-faux là-dessus. La direction n'hésite pas à faire pression. La discrimination, oui, j'ai eu un plan de carrière de merde. Mais je me suis bien éclaté en tant que syndicaliste. Je ne regrette rien. J'ai utilisé tous les leviers, j'ai eu des contacts partout. Mais il faut du caractère, si on n'est pas vindicatif, on s'écroule. La direction m'a mis des chausse-trappes régulièrement. J'ai même eu une pétition contre moi. Elle n'en était pas à l'initiative, mais elle était derrière. **Il y a des moments où on sent la solitude.** Ce qui serait bien, comme

dans les pays du Nord, où seuls les syndiqués bénéficient des accords et des avantages. On n'est plus marginalisé puisque ça fait partie de la marche normale de l'entreprise. Or en France, se syndiquer ça fait peur et on est marginalisé si le patron le sait. S'ils veulent bénéficier du CE, il faudrait qu'ils soient syndiqués. Ma position est marginale au sein de la CGT.

« Le rôle des experts du CHSCT/CSST : est-ce une aide réelle, suffisante ou un cautère sur une jambe de bois ? »

- ➔ Ils préconisent, mais la direction n'est obligée de suivre les préconisations. S'il y a un accident grave sur le lieu de travail et qu'il y avait une préconisation de l'expert et mise en garde de l'expert, qu'on a repris en CHSCT, on peut faire une procédure et mettre l'employeur en faute inexcusable. Les recours aux experts m'ont appris beaucoup. Les préconisations de l'expert visées par la CRAMIF devraient s'imposer à l'employeur. Il y a aussi le recours aux inspecteurs du travail qui est intéressant. J'ai toujours sollicité tout le monde et je demandais qu'ils viennent aux réunions. Le Crillon est détenu par un Saoudien et pour une histoire d'image, la direction ne bloquait pas les procédures. Maintenant, avec le CSE, les recours aux experts est plus complexe, il est payé en partie par le CSE. Si l'expertise est légitime, c'est l'employeur qui doit payer. Le budget de fonctionnement n'est pas extensible. Il y a aussi les risques psychosociaux des représentants du personnel, car vous êtes entre le marteau et l'enclume, le syndicat, la direction, les salariés. Avec le CSE, ce sera beaucoup plus dur pour les élus. On a retiré des prérogatives aux élus avec la loi travail, la loi ElKhomri, sur les consultations du CE, les calendriers sont plus contraignants. On ne trouvera plus de délégués avec ça.

M. Z11

Réceptionniste et délégué du personnel CGT à l'hôtel Campanile Tour Eiffel, Louvre Hôtels Group.

Entretien téléphonique du 16 avril 2020.

« Vous estimez-vous informé/formé sur les RPS ? »

➔ Ça a beaucoup évolué, c'était pas aussi reconnu que ça avant, avec le droit à la déconnexion, le burn-out, ça commence à être pris en compte, mais la difficulté c'est quand vous avez un harcèlement, il faut vraiment réagir tout de suite, aller voir le syndicat, noter tout dans un cahier, à chaque fois qu'on vous harcèle, en notant la date, l'heure précise. Il faut faire ça pendant une période suffisante pour qu'elle puisse être prise en compte. Pourquoi ? parce que ça s'appelle un cahier de harcèlement. C'est là qu'on parle de risques psychosociaux. Il y a plusieurs formes. Il y a des brimades qui blessent énormément les personnes. Il y a des pressions dans le sens où il y a un travail à faire, il y a le risque d'être mis au ban, d'être placardé.

« Avez-vous entendu parler du document unique du personnel ? »

➔ Oui. Aujourd'hui, ce qui n'est pas respecté, c'est le contenu. La direction le remplit, ils mettent un max de trucs dedans l'inspection du travail le reçoit, ils ont tout fait, c'est nickel. Sauf que quand on va dans les faits, les établissements, demandez-leur s'ils ont tous un masque, s'ils ont des gants ? et ça, c'est pas les RPS. Et tout ce qui est écrit dans le document, vous l'avez pas sur le terrain. Ils respectent le jour J et après ils respectent pas. Soit parce qu'ils ont pas les moyens, ou ils lésinent sur la sécurité. **Il faut de bons délégués pour avoir ce qu'il faut avoir. Si le CHSCT intervient en disant « il n'y a pas ça, il n'y a pas ça », la direction est obligée d'intervenir. En cas d'accident, on tombe sur la faute inexcusable** de l'employeur parce qu'il aura été mis au courant par le CHSCT. Et il n'aura pas respecté le document unique. Il aura écrit des choses sur le document, mais c'est le directeur qui doit veiller à ce que tout ce qui est inscrit soit présent dans l'hôtel.

« Pensez-vous que les autres élus de votre entreprise sont formés et informés des RPS ? »

➔ Il y a un manque de formation, c'est clair. Est-ce que c'est les organisations syndicales qui n'arrivent pas à les former ? je ne pense pas. Je pense que c'est les employeurs qui payent la formation en essayant de leur mettre un organisme qui est plutôt proche de ce qui sont. Ils orientent un peu les choses dans leur sens. C'est pourquoi nous à la CGT-HPE, on refuse des formations de la direction. J'ai pas confiance. Il va pas payer une formation pour ensuite se faire taper dessus.

L'instance qui nous fait chier qu'elle ait disparu, c'est le CHSCT et les délégués du personnel. Le CE, ça permet de redistribuer de l'argent, **mais le CHSCT c'était l'instance dans laquelle on pouvait vraiment intervenir**. Nous on a fait changer des pieds de lit de tout le réseau, pour que les femmes de chambre puissent faire les lits sans se baisser. Du coup les femmes de chambre avaient moins mal au dos. C'est stupide, mais la CARSAT

avait poussé dans ce sens. Dans l'hôtellerie, le travail le plus difficile, c'est veilleur de nuit et femme de chambre.

« Quelle est la part d'élus impliqués ? Sur 10 élus de début de mandat, combien en reste-t-il en fin de mandat ? »

→ Sur 10 élus, s'il y a des anciens, je dirais 2, fin de mandat, je dirais 6 et encore, je suis gentil. Pour nous à la CGT c'est plus difficile car on est diabolisé par la direction. Et quand c'est un nouveau, il faut le former de A à Z. Il y a beaucoup de syndicalistes qui ressentent le besoin de montrer qu'ils sont importants et qui ne réagissent pas au travail syndical. Ou qui profitent des heures de délégation pour ne plus être dans un travail et ne pas faire le travail syndical. Et c'est tous syndicats confondus. Dans mon CSE on est 14, on est seulement 4 à être calés. Et sur les 4, il leur manque quand même quelques notions. Nous on fait des formations, moi je fais des formations, des formations juridiques, en tant que conseiller du salarié, j'ai fait des formations auprès de l'union départementale de Paris, pour le CHSCT on a fait 2/3 formations. Et après j'ai fait une formation auprès de la CGT pour savoir comment nous à la CGT on voyait le CHSCT. Là où vous voyez un problème, eux³¹ ils en voient pas. **Le CHSCT n'a plus de valeur aujourd'hui parce que c'est devenu un CSSCT qui ne correspond plus du tout à ça. Et c'est le pouvoir que vous donnez dans l'architecture du CSE que vous programmez, vous allez donner des pouvoirs au CSSCT.** Et c'est le CSE qui va donner le pouvoir. Si vous n'avez pas une base solide, un syndicat solide, être au CHSCT, ça vous sert pas à grand-chose. On vous dira pas qu'à seulement deux personnes, il pourra y avoir une réunion et la mettre à l'ordre du jour. L'employeur ne peut pas vous opposer l'urgence d'une réunion. Il y a tas de choses qu'on peut faire et qui vous mettent en difficulté si vous le savez pas. Vous pouvez vérifier le classeur de formations pour voir si tout le monde est formé dans l'hôtel. Dans les formations, ils donnent des généralités. Dans les formations CGT ils disent, allez vérifier là et là, c'est là qu'est la faille, eux ils nous le disent. De toutes façons, on va pas créer des problèmes s'il n'y en a pas. On va pas en inventer. Syndicalement, ce serait stupide. Il faut être efficient.

« Y a-t-il des élus qui détournent le rôle de l'expertise au profit d'autres revendications et se foutant du contenu de l'expertise ? (expertise punitive €) »

→ Ça, ça arrive aussi. Nous on fait pas ce genre de choses. Une fois, un collègue, il a été accusé par la direction d'être un voyou. Il a du faire faire une expertise pour prouver qu'il avait raison. La direction disait que 6 personnes étaient contre lui. Mais sur 60 salariés, il y en avait 54 qui étaient de son côté. Quelle était la typologie des 6 qui se plaignaient ? des chefs, des adjoints de la direction. Il y a un clivage entre direction et salariés simples. Ce qui ne devrait pas avoir, en fait. Mais ça, c'est le management français. **Le management français, c'est le management dévalorisant.** Si sur 10 choses à faire, il y en a 9 de bien et une de moins bien, le management français va critiquer et dire que c'est nul sans rien dire sur les 9 autres de bien. Les anglo-saxons, ils disent d'abord du bien des 9 biens avant de parler de ce qui va mal. C'est culturel, sans doute. C'est ça qui génère souvent ces RPS.

³¹ La direction de l'hôtel

C'est le rythme de travail, c'est l'isolement, c'est le management. Utiliser une expertise pour faire des revendications, c'est entrer dans le délictuel, c'est interdit. Ça dépend des rapports de force. Quand la direction refuse de discuter, il n'y a que le grève. Pour moi, la grève, c'est un constat d'échec.

« Pensez-vous que la limitation à trois mandats maximum privera les salariés des élus les plus formés ? »

➔ C'est ça qui est catastrophique. Lors de la négociation du CSE, il y en a qui voulaient que ce soit maxi deux mandats, même dans les moins de 300 salariés. Sauf que c'est très difficile de s'engager syndicalement. Et la relève dans un petit périmètre, c'est très compliqué. Mais le syndicalisme va dépérir. Et que vont faire ces gens après ? quelle sécurité ils ont dans l'emploi ? Imaginez-vous, je fais mes 3 mandats. Vu comment je les emmerde dans mon entreprise, ils me disent : « quand tu vas quelque part³², il y a grève ». Qu'est-ce qui va se passer dans 3 mandats ? Quelle sécurité j'ai ? Le législateur a quoi il réfléchi ? Son intérêt c'est de protéger les entreprises, c'est tout. Vu le niveau de formation des délégués, vu le déclin du syndicalisme, ça va être très compliqué de trouver des gens formés et de répondre à la direction droit dans les yeux. Sur les 3 mandats, le premier tu te formes mal. Au deuxième mandat, tu vas te reformer aux mêmes choses, tu vas croire que tu sais des choses mais tu ne sais rien. Et au troisième mandat, tu sais que c'est fini, donc tu vas tout faire pour essayer de sauver ta peau. Pour les délégués qui foutent rien, ils sont peinarads pendant 12 ans. Il faut renouveler, mais il faut qu'il y ait des vraies personnes qui soient formées. Eux ils en ont marre d'avoir des salariés protégés pendant je ne sais pas combien de temps. Ils pensent aux heures de délégation. Il y a presque peu d'élus qui se rendent compte du pouvoir qu'ils ont. Ils s'en rendent compte au moment où ils commencent à s'opposer vraiment. Il y a peu de syndicalistes qui s'opposent à la direction. Les nouveaux élus, ce qui les intéressent, c'est comment je prends les heures de délégation. Il y a aussi la pression de l'employeur sur les élus qui prennent leurs heures de délégation, qui disent aux autres salariés, « vous voyez, lui, il travaille pas ». Quand on est syndicaliste, il faut : connaître les mathématiques, les notions comptables, un bon syndicaliste, c'est quelqu'un qui pose plein de questions qui peuvent paraître comme bêtes pour ceux qui savent, pour ceux qui connaissent pas, c'est utile. Les institutions du personnel elles sont fortes quand elles savent pourquoi elles sont là. Tous les représentants du personnel doivent connaître leur inspecteur du travail. Et si l'inspection ne répond pas, il faut appeler le chef de zone au niveau régional.

« Pensez-vous que l'exigence de proportionnalité aux élections professionnelles prive les salariés de certaines représentations ? »

➔ C'est bien de laisser la place aux femmes. Et c'est pas de la posture. Mais si on l'exige auprès des syndicalistes, il faut le demander aussi au niveau politique, ou au niveau des conseillers prud'hommes, ... C'est très bien la parité. Et les femmes assimilent très vite certaines procédures. Elles ont juste peur de prendre la parole dans une réunion. Inclure des femmes chez nous ça a été très compliqué. Il y a le principe familial, elles bougeront

³² Dans un autre hôtel Campanile

moins que les hommes. C'est très compliqué. Déjà dans l'hôtellerie, pouvoir se libérer de la famille, elles ont moins d'indépendance directe, pouvoir dormir à l'extérieur. Le niveau social est plus bas, les gens ont pas fait de longues études. Il faut avoir une indépendance intellectuelle et sociale. Il faut faire des déplacements en province. Mais c'est un problème car on a des élus CHSCT, il faut les recaser, pareil pour les DP et on a moins d'élus. Et il faut mettre des femmes dans les listes.

« Pensez-vous que les entreprises utilisant la discrimination envers les institutions représentatives du personnel et les syndicats poussent ces derniers à modérer leur action voire à les rendre inefficaces ? »

➔ Tout à fait. Les employeurs manipulent les syndicalistes. C'est une certitude. Pourquoi les patrons ils ont une longueur d'avance sur nous ? déjà ils sont organisés et ils ont le pouvoir de direction. Ils savent exactement sur quel levier jouer. On a découvert que les patrons faisaient des fiches sur nous. Ils peuvent agir sur certains qui deviennent moins 'chauds' pour faire une grève, ils essaient de gagner du temps.... Il y a des connivences, des échanges pour services rendus. Moi quand je vais voir un hôtel, je vais voir directement le délégué, je vais aux nouvelles. Il y en a d'autres, quand ils vont dans un hôtel, la première chose qu'ils font, c'est d'aller manger le midi avec le directeur. C'est le manque de syndicalistes formés qui puisse se déplacer et savoir dire qu'il a à dire à la direction.

« Les DRH sont-ils formés ? »

➔ Oui, mais uniquement au process. C'est un discours tellement moyenâgeux. C'est pas possible d'avoir un discours avec eux. Ils sont plus branchés ressources que humains.

« Pensez-vous que les directions générales et les DRH aient peur de perdre une partie de leur pouvoir et de leur autorité lorsque les IRP et les experts posent la question des RPS dans l'entreprise ? »

➔ Totalement, parce que si on va dans l'indépendance, ils vont se dire qu'on va mettre au jour des choses que eux ils ne veulent pas mettre en évidence. Ils savent qu'ils ont des casseroles. Alors ils préfèrent la politique de l'autruche, la politique de « ça reste entre nous » ou la politique de « combien tu veux ? ». Je sais que j'aurai des problèmes après les douze ans. Moi, ils sont venus me voir et m'ont proposé un poste de directeur, à moi le syndicaliste.

Arrêts de cours d'appel administrative, Conseil d'État, et Cour de cassation

CAA de BORDEAUX 10 10 2016 14BX03301
CAA de MARSEILLE 07 05 2018 17MA02615
CAA de MARSEILLE 04 10 2019 18MA05093
CAA de MARSEILLE 23 02 2016 14MA03931
CAA de NANTES 15 10 2018 17NT00027
CAA de PARIS 16 04 2019 17PA03048
CAA de PARIS 04 04 2019 18PA00560
CAA de PARIS 21 11 2016 15PA01764
Conseil d'État 21 10 2016 380504
CAA de BORDEAUX 06 03 2018 16BX03676
CAA de BORDEAUX 08 10 2018 16BX03200
CAA de DOUAI 03 07 2014 14DA00635
CAA de NANTES 10 02 2017 15NT02117
CAA de PARIS 15 10 2015 15PA02792
CAA de PARIS 30 12 2016 15PA02078
CAA de VERSAILLES 03 02 2015 14VE03183
CAA de VERSAILLES 30 11 2017 15VE00476
Conseil d'État 04 11 2014 385054
Conseil d'État 23 10 2015 386649
Cour administrative d'appel de Douai 07 05 2015 13DA02206
Cour Administrative d'Appel de Marseille 05 10 2015 14MA03679
Cour Administrative d'Appel de Marseille 16 06 2016 15MA00624
Cour Administrative d'Appel de Nancy 10 04 2014 13NC01022
Cour administrative d'appel de Paris 20 06 2016 15PA01217
Cour de cassation civile 20 juin 2019 18 13.917
Cour de cassation sociale 1 mars 2017 15 22.156
Cour de cassation sociale 4 décembre 2013 12 22.350
Cour de cassation sociale 6 juin 2018 16 28.026
Cour de cassation sociale 9 décembre 2014 13 22.212
Cour de cassation sociale 17 février 2016 14 18.381
Cour de cassation sociale 20 juin 2018 16 27.915
Cour de cassation sociale 22 février 2017 15 20.589
Cour de cassation sociale 24 mai 2018 16
Cour de cassation criminelle 12 M. Z 2016 13 84.339
Cour de cassation criminelle 18 septembre 2012 11 84.672
Cour de cassation criminelle 25 M. Z 2011 10 82.730
Cour de cassation civile 14 novembre 2019 18 20.303
Cour de cassation sociale 5 mars 2015 13 26.321
Cour de cassation sociale 6 décembre 2017 16 10.886
Cour de cassation sociale 7 décembre 2016 15 16.769
Cour de cassation sociale 9 décembre 2015 14 23.355
Cour de cassation sociale 9 mai 2018 16 29.090
Cour de cassation sociale 10 octobre 2018 17 19.541

Cour de cassation sociale 12 octobre 2016 15 17.681
Cour de cassation sociale 13 février 2019 17 15.530
Cour de cassation sociale 14 novembre 2019 18 13.887
Cour de cassation sociale 17 février 2016 14 22.097
Cour de cassation sociale 17 février 2016 14 25.062
Cour de cassation sociale 17 octobre 2012 11 18.884
Cour de cassation sociale 17 octobre 2018 17 15.523
Cour de cassation sociale 17 octobre 2018 17 18.609
Cour de cassation sociale 19 décembre 2018 17 19.889
Cour de cassation sociale 19 mai 2010 08 19.316
Cour de cassation sociale 19 mai 2015 13 24.887
Cour de cassation sociale 19 novembre 2014 13 21.523
Cour de cassation sociale 21 juin 2016 14 29.745
Cour de cassation sociale 22 février 2017 15 10.548
Cour de cassation sociale 24 M. Z 2018 16 21.517
Cour de cassation sociale 25 octobre 2017 16 15.265
Cour de cassation sociale 25 septembre 2019 18 14.110
Cour de cassation sociale 26 M. Z 2012 10 12.183
Cour de cassation sociale 26 juin 2019 17 22.080

Le document unique d'évaluation des risques professionnels

Depuis le 8 novembre 2002, sous peine de sanctions pénales en cas de non-application, tout employeur doit soumettre, aux représentants du personnel, un document évaluant les risques «sécurité-santé» encourus par les salariés avec mise en œuvre des actions de prévention ayant pour objectif de garantir aux intéressés, le meilleur niveau de protection. Présentation du dispositif.

Le document unique, relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs est une obligation pour chaque employeur depuis le 8 novembre 2002. Il découle de deux nouvelles dispositions réglementaires introduites dans le Code du travail.

La première (1) précise le contenu de l'obligation, pour l'employeur, de transcrire et de mettre à jour les résultats de l'évaluation des risques à laquelle il a procédé.

La seconde (2) porte sur les modalités de sanctions pénales prévues en cas de non-respect des différentes obligations auquel l'employeur est, dorénavant, soumis en matière d'évaluation des risques.

Cette évaluation constitue un des principaux leviers de progrès dans la démarche de prévention des risques professionnels au sein de l'entreprise. Elle constitue un moyen essentiel de préserver la santé et la sécurité des travailleurs, sous la forme d'un diagnostic en amont — de manière exhaustive et précise — des facteurs de risques auxquels ils peuvent être exposés.

Introduite pour la première fois en droit du travail par la loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991, l'évaluation des risques a connu une nouvelle avancée avec la parution du décret du 5 novembre 2001 (3). Ce texte impose à l'employeur de transcrire systématiquement dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. La mise à jour de ce document est effectuée :

- au moins chaque année;
- lors de toute décision d'aménagement important entraînant modification des conditions de travail;

— ou lorsqu'une information supplémentaire concernant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

Le document unique est tenu à la disposition des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou des instances qui en tiennent lieu, des délégués du personnel ou, à défaut, des personnes soumises à un risque pour leur sécurité ou leur santé, ainsi que du médecin du travail. Il est également tenu, sur sa demande, à la disposition de l'inspecteur ou du contrôleur du travail ou des agents des services de prévention de la Sécurité sociale. Le dispositif de sanction est entré en vigueur le 8 novembre 2002, soit un an après la publication du décret au Journal officiel du 7 novembre 2001. Après cette date, des sanctions pénales sont prévues pour l'employeur qui n'a pas mis en place les nouvelles procédures de prévention des risques (voir ci-dessous).

Protection de la santé et de la sécurité

Légalement (4), le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Il veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

De ce point de vue, le rôle du comité d'hygiène, de sécurité et des

conditions de travail (CHSCT) est essentiel.

Le comité doit, en effet, être consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail. Dans les entreprises dépourvues de CHSCT, les salariés, ou les délégués du personnel, sont obligatoirement consultés par l'employeur sur tout projet d'introduction de nouvelles technologies, en ce qui concerne leurs conséquences sur la sécurité et la santé des travailleurs.

Rappelons, en outre, que la loi du 17 Janvier 2002 de modernisation sociale a étendu le rôle et la mission du CHSCT (5). La protection de la santé comprend, désormais, la santé physique et la santé mentale des salariés (6). Le CHSCT peut, ainsi, proposer des actions de prévention en matière de harcèlement moral, comme en matière de harcèlement sexuel.

Les principes généraux de prévention

Pour mettre en œuvre ces mesures, l'employeur doit appliquer les principes généraux de prévention suivants :

- éviter les risques;

(1) Art. R.230-1 du Code du travail.

(2) Art. R.263-1-1 du Code du travail.

(3) Décret n° 2001-1016 du 5 nov.2001, JO du 7.

(4) Art. L.230-2 du Code du travail.

(5) Voir RPDS 2002, n° 681.

(6) Art. L.236-2 du Code du travail.

- évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités;
- combattre les risques à la source;
- adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue, notamment, de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé;
- tenir compte de l'état d'évolution de la technique;
- remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux;
- planifier la prévention 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, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L.122-49 du Code du travail;
- prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle;
- donner les instructions appropriées aux travailleurs.

De plus, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, l'employeur doit :

- évaluer les risques pour la sécurité et la santé des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail; à la suite de cette évaluation, et en tant que de besoin, les actions de prévention, ainsi que les méthodes de travail et de production mises en œuvre par l'employeur, doivent garantir un meilleur niveau de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs et être intégrées dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement;
- lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, prendre en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions

nécessaires pour la sécurité et la santé;

- consulter les travailleurs ou leurs représentants sur le projet d'introduction et l'introduction de nouvelles technologies mentionnées à l'article L.432-2 du travail, en ce qui concerne leurs conséquences sur la sécurité et la santé des travailleurs.

Forme et contenu du document unique

Une circulaire du ministère du travail (7) apporte des précisions sur l'obligation nouvelle qui s'impose dès aujourd'hui aux employeurs.

En effet, l'obligation de transcrire dans un document les résultats de l'évaluation des risques n'est pas qu'une obligation matérielle. Elle représente la première étape de la démarche générale de prévention qui incombe à l'employeur. Mais, cette formalisation doit aussi contribuer au dialogue social au sein de l'entreprise, sur l'évaluation elle-même, et, au-delà, sur la conception et la réalisation des mesures de prévention qui devront, en tant que de besoin, faire suite à l'évaluation des risques.

L'apport des connaissances scientifiques et l'évolution des conditions de travail ont mis en évidence de nouveaux risques professionnels (amiante, risques à effet différé liés aux substances dangereuses, troubles-musculo-squelettiques, risques psychosociaux...), qui soulignent la nécessité de renforcer l'analyse préventive des risques.

A ce titre, il convient de noter les arrêts de la Cour de cassation des 28 février et 11 avril 2002 relatifs à l'amiante (8), qui imposent à l'employeur une obligation de résultat devant le conduire à une grande vigilance en matière de sécurité au travail.

Les résultats de l'évaluation des risques doivent être réunis dans un même document, pour des raisons de cohérence, de commodité et de traçabilité. Un support informatique peut être utilisé en respectant les obligations de la loi n° 78-17 du 6 Janvier 1978 relatives à l'informatique aux fichiers et aux libertés.

Le document unique devra comporter l'inventaire des risques par unité de travail, cette notion devant être comprise au sens large. Elle peut, ainsi, s'étendre à un poste de travail, à plusieurs types de postes de travail

présentant les mêmes caractéristiques, ou à des situations de travail, ainsi qu'à des lieux de travail différents.

Mais, l'évaluation des risques ne constitue pas une fin en soi. Sa finalité est de mettre en œuvre des mesures effectives visant à l'élimination des risques, conformément aux principes généraux de prévention, et, notamment, pour l'établissement des documents devant être présentés chaque année au CHSCT (9).

Sanctions pénales

Ces sanctions sont applicables depuis le 8 novembre 2002.

Le dispositif, inscrit à l'article R.263-1-1 du Code du travail, prévoit des peines de contravention de cinquième classe (1500 euros, 3000 en cas de récidive), conformément aux articles 131-12 et suivants du Code pénal. Les peines peuvent être prononcées à l'encontre de l'employeur pour deux motifs.

Il s'agit, en premier lieu, de la violation par l'employeur de son obligation de transcrire et de mettre à jour les résultats de son évaluation des risques : non-respect des obligations liées à la forme (existence d'un document unique) et au fond (transcription des résultats de l'évaluation par un inventaire des risques dans chaque unité de travail de l'établissement).

En second lieu, s'agissant de la mise à jour des résultats de l'évaluation des risques, l'employeur devra aussi veiller au respect des modalités d'actualisation du document unique.

Par ailleurs, le défaut de mise à disposition du document aux représentants du personnel caractérise le délit d'entrave (10). L'infraction par l'employeur à l'encontre de son obligation de tenir le document d'évaluation des risques à la disposition de l'inspecteur du travail peut aussi constituer le délit d'obstacle à l'accomplissement des devoirs de celui-ci (11).

Pierre MÉNÉTRIER

(7) Circ. DRT n° 6 du 18 avril 2002, disponible dans le dossier « évaluation des risques » sur le site Internet

(www.sante-securite.travail.gouv.fr).

(8) Voir RPDS 2002, n° 683, p.91 et n° 691, p.373.

(9) Art. L.236-4 du Code du travail.

(10) Art. L.263-2-2 ou L.482-1 du Code du travail.

(11) Art. L.611-9, R.631-1 et L.631-1 du Code du travail.



Les risques psychosociaux devant les tribunaux

Par Pierre Ménétrier, Laurent Milet et Estelle Suire

Stress, harcèlement moral, etc., les risques psychosociaux sont devenus un nouveau fléau dans certaines entreprises bien souvent en raison de pratiques managériales dégradant la santé des salariés au travail. Les tribunaux amenés à se prononcer condamnent de plus en plus les employeurs fautifs.

L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour la protection de la sécurité et de la santé physique et mentale de ses salariés. Selon une jurisprudence désormais bien établie, cette obligation générale de sécurité s'analyse en une obligation de résultat⁽¹⁾. Elle implique notamment la nécessité pour l'employeur de prendre la conscience des risques psychosociaux dans l'entreprise. Et en la matière, les contentieux sont de plus en plus nombreux aussi bien en droit du travail qu'en droit de la sécurité sociale. En voici quelques exemples où les salariés ont agi et gagné en justice pour obtenir réparation de l'atteinte portée à leur état de santé.

Stress et faute inexcusable de l'employeur

La faute inexcusable de l'employeur en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle permet à la victime (ou à ses ayants droit) d'obtenir une majoration de la rente qu'elle ou ils perçoivent⁽²⁾. Cette majoration doit atteindre la totalité du salaire ou de la fraction du salaire correspondant à son incapacité. Elle ne peut être minorée que dans l'hypothèse où la victime a elle-même commis une faute inexcusable, laquelle est rarissime.

La victime peut en outre obtenir, en application de l'article L. 452-3 du Code de Sécurité sociale, la réparation de préjudices supplé-

mentaires causés par la douleur physique et morale, préjudice esthétique et d'agrément et préjudice résultant de la perte ou de la diminution des possibilités de promotion professionnelle⁽³⁾. Et depuis la décision du Conseil constitutionnel du 18 juin 2010⁽⁴⁾, elle peut demander à l'employeur la réparation d'autres chefs de préjudice que ceux énumérés par l'article L. 452-3 tels que les frais d'aménagement d'un logement et d'adaptation d'un véhicule au handicap⁽⁵⁾. Toutefois, ces préjudices ne doivent pas être déjà réparés par la législation des accidents du travail comme notamment le déficit fonctionnel permanent qui serait déjà indemnisé par la rente d'incapacité permanente partielle attribuée à la victime et sa majoration pour faute inexcusable⁽⁶⁾.

Dès lors que l'employeur a manqué à son obligation de sécurité de résultat, sa faute inexcusable est aujourd'hui caractérisée dès lors qu'il avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver⁽⁷⁾.

S'il veut éviter une condamnation pour faute inexcusable, l'employeur doit donc prendre les mesures nécessaires pour la protection

de la sécurité et de la santé physique et mentale de ses salariés, y compris les risques psychosociaux.

Dans une affaire récente, un rédacteur en chef avait été victime d'un infarctus du myocarde, dont le caractère professionnel avait été reconnu par la Sécurité sociale. Afin d'obtenir une indemnisation complémentaire, il intente une action en reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur.

Conformément à la jurisprudence qui exige que le salarié apporte la preuve que l'employeur, qui avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver⁽⁸⁾, le salarié invoque une surcharge de travail provoquée par une politique de réduction des coûts menée depuis plusieurs années par la direction.

La Cour de cassation approuve cet argument⁽⁹⁾. Elle relève en effet que l'accroissement du travail du salarié est patent sur les années précédant son accident, cette politique de surcharge, de pressions, et d'objectifs inatteignables a généré un stress. Or, selon les juges, l'employeur ne peut ignorer ou s'affranchir des données médicales afférentes au stress au travail et ses conséquences pour les salariés qui en sont victimes. En conséquence, l'employeur n'a pas utilement pris la mesure des conséquences de son objectif de réduction des coûts en terme de facteurs de risque pour la

(1) Cass. soc. 28 février 2002, n° 00-10051, RPDS 2002, n° 683, p. 91, comm. L. Milet; Cass. ass. plén. 24 juin 2005, n° 03-30038.

(2) Art. L. 452-1 et suiv. du Code de Séc. soc.

(3) Art. L. 452-3 du Code de Séc. soc.

(4) Décembre n° 2010-8, voir RPDS 2010, n° 784, p. 255

(5) Cass. civ. 2^e ch., 30 juin 2011, n° 10-19475, RPDS 2011, n° 796, somm. n° 113.

(6) Cass. civ. 2^e ch., 4 avril 2012, n° 11-14311, 11-18014 et 11-15393, RPDS 2012, n° 807, somm. n° 087.

(7) Cass. soc. 28 février 2002, n° 00-10051, précité note 1.

(8) Cass. civ. 2^e ch., 8 juillet 2004, n° 02-30984.

(9) Cass. civ. 2^e ch., 8 novembre 2012, n° 11-23855, Sté Sédih.

santé de ses employés. Dès lors, les conditions de mise en œuvre de la faute inexcusable étaient remplies.

Pour établir qu'il ne pouvait avoir conscience du danger, l'employeur invoquait notamment l'absence de réaction de la victime, qui ne s'était jamais plainte, et les nombreux avis d'aptitude à son activité professionnelle délivrés par le médecin du travail dans le cadre des visites médicales obligatoires. La Cour de cassation rejette cette argumentation: la position hiérarchique de l'intéressé le mettait dans une position délicate pour s'opposer à la politique de la direction et l'absence de réaction ne peut, selon elle, valoir quitus de l'attitude des dirigeants de l'entreprise.

Harcèlement moral et rupture du contrat

Le harcèlement moral fait son apparition dans le contentieux de la rupture par le salarié de son contrat de travail. Une tendance se dessine: la rupture produit les effets d'un licenciement nul, hormis en cas de rupture conventionnelle.

* Rupture conventionnelle

Une grande partie du contentieux actuel en matière de rupture conventionnelle repose sur l'absence de consentement du salarié. Invoquant le Code civil, les ruptures conventionnelles peuvent ainsi être annulées pour dol, erreur ou violence. Une première, la Cour de cassation a récemment décidé⁽¹⁰⁾ d'annuler une rupture conventionnelle car au moment de sa signature, le salarié était dans une situation de violence morale du fait du harcèlement moral constaté. Il est toutefois regrettable que les effets de l'annulation soient ceux du licenciement sans cause réelle et sérieuse, et non ceux de la nullité du licenciement lui-même tel que le prévoient les articles L. 1152-2 et L. 1152-3 du Code du travail relatifs à la discrimination et au harcèlement moral.

(10) *Cass. soc.* 30 janvier 2013, n° 11-22332, *Sté Copie Pro.*

* Résiliation judiciaire

Elle permet au salarié de demander en justice la rupture de son contrat de travail aux torts de l'employeur. Le salarié reste dans l'entreprise alors que l'instance est en cours. Cette démarche, à approuver, présente le risque que le salarié ait à subir des pressions de la part de son employeur. Ce risque augmente lorsque la demande de résiliation est motivée par le harcèlement moral subi par le salarié. Si les manquements de l'employeur sont avérés, la résiliation judiciaire produit en principe les effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse. Mais, lorsque la résiliation résulte de faits de harcèlement, la Cour de cassation sanctionne plus fortement l'employeur: la résiliation produit alors les effets d'un licenciement nul⁽¹¹⁾.

* Prise d'acte et harcèlement moral

Elle permet au salarié de quitter son emploi en raison de méfaits commis par son employeur. Le salarié ne se trouve plus dans l'entreprise au jour de l'instance. À notre connaissance, la prise d'acte de la rupture du contrat en raison d'un harcèlement, n'a fait l'objet d'aucun litige soumis à la Cour de cassation. Mais cela ne saurait tarder. En effet, reprenant la

(11) *Cass. soc.* 20 fév. 2013, n° 11-26560, *Sté AEP Sainte-Marie de Saint-Sernin.*

position de la Cour de cassation en matière de rupture conventionnelle et de résiliation judiciaire, le juge départiteur du conseil des prud'hommes de Grasse⁽¹²⁾ a rendu un jugement retentissant. Outre sa médiatisation, il est rendu à l'encontre d'IBM, entreprise au sein de laquelle cinq salariés se sont donné la mort récemment⁽¹³⁾. Décidant de délocaliser une partie de son secteur, IBM notifie à ses salariés des mutations à 1000 km de leur domicile. Une salariée, soutenue par la CGT, prend acte de la rupture de son contrat aux torts de l'employeur. Elle saisit les prud'hommes, avec en mains une expertise de la médecine du travail et un compte rendu du CHSCT. Selon ces analyses, il existe un lien direct entre la réorganisation et les conditions de santé dégradées des salariés, et doit être dénoncé un mode de gestion brutal du personnel provoquant un choc psychologique chez les salariés. Pour le juge départiteur, l'employeur a commis un acte de harcèlement moral en laissant perdurer une situation de pression anormale dégradant les conditions de travail de la salariée. Ainsi, la prise d'acte de la rupture du contrat doit avoir les effets d'un licenciement nul et non pas seulement sans cause réelle et sérieuse.

(12) *CPH Grasse*, 9 novembre 2012, *Sté IBM.*

(13) Voir P. Jérôme, *L'Humanité* du 4 mars 2013, p. 8.

➔ Dénoncer des faits de harcèlements: nullité du licenciement

Certaines méthodes de gestion patronale sont constitutives de faits de harcèlement moral, et l'initiative d'un salarié visant à dénoncer de tels faits, même non établis, ne peut justifier un licenciement sous peine de nullité. Ainsi, la cour d'appel de Grenoble a confirmé un jugement du conseil des prud'hommes (CPH) qui a déclaré nul le licenciement pour faute grave d'une salariée en prononçant sa réintégration dans un délai d'un mois sous astreinte de 100 euros par jour de retard⁽¹⁾. Les juges ont condamné

(1) *Appel Grenoble, ch. soc.*, 21 fév. 2013, n° 12/02841, *société Alpeexpo.*

l'employeur à verser 150 000 euros d'indemnités à la salariée pour indemniser son licenciement nul, à partir des dispositions des articles L. 1152-1 et suivants du Code du travail, des arguments développés par l'intéressée, la Médecine du travail, les témoignages de collègues ainsi que des PV de l'inspection du travail. Tous relèvent ainsi de nombreux problèmes liés à «un mode de gestion du personnel brutal» alors que la direction de l'entreprise prétendait nier tout en bloc. Neuf anciens salariés poursuivent actuellement une procédure pénale engagée par le parquet contre l'ancien directeur (qui a, depuis, démissionné) et la société Alpeexpo...