



# **AVIS TECHNOLOGIA**

sur le

## **PROJET RH 2013**

**Mars 2011**

## Le projet PRH 2013 tel qu'il est présenté

---

Le document de travail expose le projet PRH2013. Ce document est composé d'une centaine de pages exposant les 29 « hypothèses » de réformes. Il souligne que ces hypothèses sont nées d'une concertation avec les DAC et les services du SG, sans autre précision, ni sur la constitution des équipes de travail, ni sur la méthode adoptée pour réaliser ce projet. En effet, au sein dudit document, chacune des fiches "Réformes" renseigne « *les sources et les contributeurs* », ainsi que « *le(s) responsable(s) de la réforme* ».

Premiers constats :

- ⇒ Une absence de pluralité quant aux sources et contributeurs conduit à s'interroger sur l'objectivité de ce projet. En effet, il semblerait que peu de personnes aient été incluses dans la réflexion en vue de son élaboration, malgré les transformations conséquentes envisagées.
- ⇒ Par ailleurs, les personnes ayant contribué à l'étude de certaines réformes, sont aussi celles qui les portent. Cette approche atypique peut conduire à certaines erreurs (recul insuffisant, positionnement en vue d'un poste que l'on vise, minoration des conséquences financières et sociales, minoration des difficultés de mise en œuvre ), mais surtout à de nombreux risques psycho-sociaux pour les personnes qui vont devoir subir ces évolutions. Cette méthode peu participative va par ailleurs générer de multiples résistances.
- ⇒ On comprend bien que l'objectif de ce projet se trouve principalement dans la rationalisation des coûts, qui semble être la finalité première. Le document de travail, tel que présenté, expose pour certaines réformes, uniquement les bénéfices engendrés sans aucune mesure des coûts indirects et des conséquences qui, même à la simple analyse, semblent importantes et "bousculent" de grands paramètres organisationnels. Ainsi, les ETP sont mis en lumière au détriment des métiers associés. Ces considérations donnent au projet, un caractère froid, comptable et simplement gestionnaire, en mettant de côté les aspects sociaux et humains.

Le document de travail stipule que ces hypothèses de réformes sont, aujourd'hui, à différents niveaux de validation :

- 17 sont des « hypothèses validées par les "porteurs" de la réforme »,
  - 6 sont des « hypothèses de travail prises par défaut »,
  - 6 sont « en attente de précisions/compléments ».
- ⇒ Qu'entend-on par « hypothèses validées » ? Conservent-elles un caractère provisoire ou doivent-elles être ré-examinées et / ou Sont-elles sujettes à évolution ?

- ⇒ La construction et la mise en place de chaque projet, tel que décrit, requiert une multitude de compétences : Qu'en est-il ?
- ⇒ A-t-on consulté les instances représentatives du personnel sur chacune des modalités relatives à cette réorganisation de grande ampleur ? Disposent-elles des informations qui leur sont nécessaires sur la préhension et la compréhension du projet ?
- ⇒ Et que fait-on des principaux acteurs, c'est-à-dire les salariés et les agents ? Il est à souligner que leurs conditions de travail risquent d'être largement impactées, voire bouleversées par la réalisation de ce projet...

**Lors de chaque réorganisation, quelle qu'en soit l'ampleur, les instances de prévention en particulier les CHS doivent être consultées avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et notamment les décisions de transformation des postes de travail, le changement d'outillage, de produits ou d'organisation du travail et d'introduction de nouvelles technologies.**

## **Des données manquantes ne permettant pas de saisir les impacts**

---

Sans réaliser de liste exhaustive sur les documents manquants, il est important de mettre en exergue ce qui, aujourd'hui, ne permet pas de saisir véritablement les tenants et aboutissants du projet (en dehors de ce qui a été relevé ci-dessus : rationalisation des coûts, diminution des emplois...). Pourtant, ce type de document devrait permettre une meilleure compréhension par tous ceux conduits à étudier le dit projet. L'approche communicante paraît donc essentielle à développer.

- ⇒ Les choix devraient être très précisément argumentés sur l'ensemble des dimensions et pas seulement sur la simple logique de la réduction des coûts, ce qui est loin d'être le cas.
- ⇒ Le document devrait préciser les modalités sur l'accompagnement du Plan Stratégique.
- ⇒ Une question se pose par ailleurs : Existe-t-il une personne dédiée pour communiquer sur ce projet ou une cellule paritaire, centralisant les données ?

A la lecture du document, il est malaisé de saisir la logique d'enchaînement adoptée pour exposer les hypothèses de réforme. Chacune étant décrite sur le seul versant comptable et rationnel. Qui plus est l'approche est sectorisée ; aucun lien ne permet d'apprécier les relations d'interdépendance entre les différentes directions pour saisir les réels impacts organisationnels et RH.

- ⇒ Des organigrammes d'ensemble et par direction permettraient sans doute de mieux saisir l'approche relative aux liens hiérarchiques et fonctionnels en jeu et mieux appréhender les apports de la nouvelle organisation prévue par rapport à celle mise en place actuellement.
- ⇒ Une étude de l'existant est indispensable. A-t-elle été réalisée ?

Le projet rend compte d'une rationalisation des fonctions sans pour autant présenter une réflexion sur les savoir-faire. En effet, sont évoquées des suppressions et des créations de postes en nombre, mais sans approfondir le programme. Par ailleurs, ne sont pas mentionnés les effectifs globaux, mais uniquement le nombre de postes supprimés. Il n'est donc pas possible de réaliser totalement l'ampleur de l'impact. Ne risque-t-on pas de perdre certaines compétences ?

Par exemple, ne sont pas présentés les rapports d'activités qui seraient des documents essentiels à la compréhension du projet. Néanmoins, le « discours stratégique » peut être saisi à travers ce document de travail ce qui permet de comprendre davantage le volontarisme des décisions de réorganisations.

Pour certaines réformes, sont évoquées des fermetures de bases (ex. p.75, fermeture de la base aéroportuaire de Colmar Meyenheim), qui impacteront incontestablement les régions tant au niveau économique que local, avec indéniablement des retombées négatives.

- ⇒ Aucune donnée ne figure sur les transformations économiques et locales engendrées par ces fermetures.

Il est à noter, par ailleurs, des montées en puissance de certaines divisions, tandis que d'autres sont vouées à disparaître.

- ⇒ Pourquoi préférer ces choix plutôt que d'autres ?

### **Des documents sont incontournables pour appréhender les mutations envisagées :**

- Bilans sociaux (s'ils existent)
- Document Unique sur la Prévention des Risques Professionnels (s'il a été réalisé)
- Éléments réels du projet
- Plan Stratégique
- Organigrammes hiérarchiques et fonctionnels
- Procès-verbaux CHS et des relations avec les représentants du personnel
- Répartition des effectifs : volumes et fonctions
- Référentiels emplois
- Plan de formation
- Rapports de la médecine du travail (s'il existe)
- Etc.

## **Des risques inévitables à prendre en considération**

---

Comme dans toute réorganisation, ce sont des hommes et des femmes qui portent, vivent et subissent les conséquences. Des conséquences directement en lien avec les métiers existants qui se transforment. Des conséquences aussi sur l'être humain qui doit reconstruire individuellement et collectivement de nouveaux repères.

Ré-organiser bouscule le travail et compte, naturellement, de nombreux effets délétères. Des effets délétères quant au rapport des salariés à leur métier qu'ils doivent se ré-approprier, sur le bien-être au travail ressenti. Et donc pour finir sur la santé des salariés. Des effets délétères qui s'étendent à l'organisation la plus globale car ce que ressentent les salariés est intimement lié à leur performance.

### ***Cœur de métier et impacts professionnels***

La réduction des effectifs induit systématiquement des modifications des conditions de travail, notamment une charge de travail plus importante pour les salariés qui restent dans l'organisme, le service ou l'entreprise du fait d'une nouvelle répartition du travail. Le projet n'aborde pas les questions de compétences et des savoir-faire. Il ne définit à ce stade ni les activités, ni les métiers.

### ***L'existant et des changements à venir***

- ⇒ Un audit sur l'existant a-t-il déjà été programmé, organisé ou réalisé ?
- ⇒ Existe-t-il une cartographie des métiers ?
- ⇒ A-t-on analysé les impacts de tous ces transferts de tâches ?
- ⇒ A-t-on mesuré les tâches vitales ? Valorise-t-on les compétences et la connaissance du métier ?
- ⇒ Pour les personnes restant en place, une évaluation de la charge de travail a-t-elle été réalisée ?
- ⇒ Des emplois-type vont être conservés en l'état, d'autres supprimés, pourquoi ces choix ?

- ⇒ Ne supprime-t-on pas des postes vitaux ? Des compétences critiques ne vont-elles pas disparaître ?
- ⇒ Qu'est-il prévu dans le cadre de la formation ? A-t-on recensé les besoins ?
- ⇒ Qu'est-il entrepris dans le cadre d'une gestion des parcours professionnels ? La rupture des parcours professionnels, il convient de la souligner pour générer des effets psychiques graves chez l'être humain. La personne mise en difficulté peut perdre ses repères, ses manques. Elle peut se trouver confrontée à des difficultés qui lui apparaissent insurmontables ! Ces difficultés peuvent dans certaines circonstances générer une crise identitaire et pousser l'individu à des solutions extrêmes. Cet avis souligne particulièrement cet aspect car bon nombre de crises suicidaires résultent d'une mauvaise gestion des parcours professionnels.

### ***En termes d'informations***

- ⇒ Quelle communication est faite aux salariés et aux agents ? Quelle place ont-ils dans ce projet ? Sont-ils associés ? Peuvent-ils s'impliquer ?
- ⇒ Les personnes qui vont vivre ces changements, connaissent-ils d'ores et déjà le service où ils vont être intégrés ?
- ⇒ Quelle vision des hommes sous-tend ce projet ? Les responsables qui conduisent cette réforme voient-ils dans les agents et les salariés concernés par cette importante mutation une source de problèmes potentiels ou des points d'appui ? Sont-ils considérés comme des êtres humains à part entière qui doivent bénéficier d'un minimum de considération ou avant tout comme des coûts économiques ? Des gêneurs potentiels dont il faut se débarrasser ? Les stratèges qui conduisent ce projet ont-ils conscience que de mauvaises modalités d'application peuvent mettre à mal des équilibres et susciter des tensions et des risques graves pour les agents et salariés ?

Aussi, il convient de s'assurer que les nouvelles organisations permettent d'assurer pleinement la santé et la sécurité envers les salariés, quel que soit le lien de subordination qui les unit à l'employeur.

### ***Des impacts humains***

Le changement a toujours un caractère anxiogène particulièrement important dans notre société frappée par ce chômage endémique. Il est important de prendre en considération les effets potentiels du projet pour les salariés et les agents des services publics, notamment :

#### ***Au niveau émotionnel***

- Le deuil de certains investissements, de relations de travail construites et développées tout au long d'une vie professionnelle, l'attachement à une équipe, à un cadre, à des rites.

### ***Au niveau de la construction de la trajectoire professionnelle***

- Ambitions, perspectives de promotion, possibilités de mutation, formations, qualifications, etc.

Les situations de flou sur l'avenir génèrent du mal-être au travail.

- ⇒ Les salariés sont-ils informés de leur avenir ?
- ⇒ Qu'est-il prévu pour les personnes occupant des emplois qui vont être supprimés ?
- ⇒ Ne pas mésestimer les effets pathogènes sur les individus de l'incertitude générée par ces modalités de conduite qui semblent insuffisamment participatives.

**Une réorganisation doit anticiper la portée différente de ce changement, selon que l'on soit décisionnaire ou que l'on subisse ce changement pour amoindrir les difficultés humaines à plusieurs niveaux :**

- Pour ceux qui subissent **le changement comme une angoisse**
  - Peur de ne pas s'en sortir, de ne pas être opérationnel, efficace, de ne pas atteindre ses objectifs, de ne pas trouver sa place dans la nouvelle organisation, dans le nouveau collectif, dans le nouvel espace, etc.
- Pour les managers chargés de faire vivre le changement, quand leur propre situation est elle-même perturbée et demande du temps pour que les nouveaux repères soient stabilisés.
- Pour **le collectif de travail**
  - **A reconstruire sur de nouvelles bases**
- Pour l'entreprise, dont la productivité pourrait pâtir de ces multiples troubles, au moins dans un premier temps.

Il est permis de s'interroger sur un certain nombre de problématiques liées aux transformations des conditions de travail engendrées par ce projet, comme par exemple :

- ⇒ Qu'est-il prévu pour favoriser l'adaptation des salariés ? Et pour ceux qui ont le plus d'ancienneté ?
- ⇒ Est-il envisagé des accompagnements individuels et collectifs (soutien psychologique, groupe de parole, soutien à la réorientation) ?
- ⇒ A-t-on consulté les médecins du travail sur ces projets ?
- ⇒ Dans les cas de fermeture de base aéroportuaire, qu'est-il prévu pour ces personnes et leur famille ?

- ⇒ Certains métiers, comme celui des éclusiers, se voit disparaître pour cause d'automatisation. Des fonctions-type tiendront les commandes. Pour ces postes, une étude quant à la sécurité a-t-elle été menée? Et pour tout ce qui concerne la vie des éclusiers, qu'en est-il ?

Nous ne traitons dans cet avis lapidaire que certains aspects. Bon nombre devront faire l'objet d'une étude plus approfondie.

## **Textes réglementaires**

Rappelons les obligations de l'employeur spécifiées par le Code du travail

### **Article L 4121-1**

Modifié par LOI n°2010-1330 du 9 novembre 2010 - art. 61

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

### **Article L 4121-2**

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° Eviter les risques ;
- 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° 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 ;
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux;
- 7° 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 les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

### **Article L 4121-3**

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité 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.

A la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

#### **Article L 4121-4**

Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.

#### **Article L 4121-5**

Lorsque dans un même lieu de travail les travailleurs de plusieurs entreprises sont présents, les employeurs coopèrent à la mise en œuvre des dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail.

---

#### **Article L 101-1**

Créé par [Loi n°2007-130 du 31 janvier 2007 - art. 1 JORF 1er février 2007](#)  
Abrogé par [Ordonnance n°2007-329 du 12 mars 2007 - art. 12 \(VD\) JORF 13 mars 2007 en vigueur au plus tard le 1er mars 2008](#)

Tout projet de réforme envisagé par le Gouvernement qui porte sur les relations individuelles et collectives du travail, l'emploi et la formation professionnelle et qui relève du champ de la négociation nationale et interprofessionnelle fait l'objet d'une concertation préalable avec les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel en vue de l'ouverture éventuelle d'une telle négociation.

A cet effet, le Gouvernement leur communique un document d'orientation présentant des éléments de diagnostic, les objectifs poursuivis et les principales options.

Lorsqu'elles font connaître leur intention d'engager une telle négociation, les organisations indiquent également au Gouvernement le délai qu'elles estiment nécessaire pour conduire la négociation.

Le présent article n'est pas applicable en cas d'urgence. Lorsque le Gouvernement décide de mettre en œuvre un projet de réforme en l'absence de procédure de concertation, il fait connaître cette décision aux organisations mentionnées ci-dessus en la motivant dans un document qu'il transmet à ces organisations avant de prendre toute mesure nécessitée par l'urgence.

## **En guise de conclusion :**

---

Si l'on comprend qu'un ministère ne doit pas rester dans l'inertie et administrer au mieux les deniers de l'Etat en fonction du service public, il n'en demeure pas moins qu'une stratégie de gestion « compréhensive » doit être mise en œuvre afin d'éviter un certain nombre d'écueils qui pourraient conduire à de grandes tensions.

Dans l'état actuel des informations, notre analyse se veut la plus prudente mais il convient de souligner qu'instruits par le passé et par la réflexion sur les grands axes que nous avons eu à gérer, la stratégie réellement participative dans la conduite du changement est le plus souvent non pas une perte de temps mais un gain important de temps, d'énergies et de moyens.

Pour finir, nous renvoyons aux grands principes de préventions telles que formulés par le Ministère du Travail.

Les risques psychosociaux entrent dans le champ de la santé au travail. Ils constituent un risque professionnel parmi d'autres. Quels en sont les contours et les actions à conduire ?

## La prévention des risques psychosociaux du point de vue du Code du travail

**Hervé Lanouzière**, Conseiller technique à la sous-direction des conditions de travail, Direction générale du travail

La prévention des risques psychosociaux (RPS) est devenue une des priorités des pouvoirs publics sans qu'aucun texte nouveau ne soit venu fixer un cadre réglementaire à partir duquel orienter l'action. Ceci a beaucoup décontenancé. C'est pourtant le propre de tous les risques dits émergents, et en tout cas statistiquement les plus préoccupants, que de ne pas être régis par un décret spécifique. Les troubles musculo-squelettiques (TMS), responsables du plus grand nombre de maladies professionnelles en France, ou les accidents routiers, première cause d'accident mortel au travail, ne font pas l'objet de dispositions particulières alors que les nuisances dues au bruit, aux vibrations, aux machines et aux agents chimiques dangereux sont strictement encadrées. Cet apparent paradoxe est en partie lié à la complexité des facteurs en cause. Chacun s'accorde à dire que les TMS sont des risques plurifactoriels nécessitant une approche pluridisciplinaire. Quant au risque routier, il se passe pendant le temps et à l'occasion du travail mais hors du périmètre de l'entreprise. Il dépend donc de paramètres qui, en première analyse, échappent à cette dernière. Les RPS, enfin, ont la palme de la complexité. Ils sont à la fois plurifactoriels et particulièrement poreux, car ils mêlent systématiquement les sphères intime et professionnelle de la personne.

### *Nouveaux risques*

Ces « nouveaux risques » sont-ils pour autant orphelins de textes ? Existe-t-il des carences réglementaires qu'il convient de combler ? Rien n'est moins sûr. La réglementation en matière de santé et sécurité au travail s'appuie désormais entièrement sur des principes généraux de prévention, issus de directives européennes. Modifiant profondé-

ment la philosophie de la prévention, leur appropriation est lente mais inexorable et commence seulement à porter ses fruits. Ces principes, en effet, ne posent plus la question de la santé au travail en termes de conformité mais d'objectifs à atteindre. Si bien que désormais, c'est le résultat qui compte, indépendamment de la nature du risque et de l'existence ou non d'un texte particulier.

S'agissant des RPS, nous avons pris l'habitude de dire qu'ils sont « un risque particulier qu'il faut traiter comme les autres ». Mais il faut s'empresseur d'ajouter qu'ils sont aussi « un risque comme les autres qu'il faut traiter de manière particulière ». Au-delà de la formule, cela signifie que si les RPS entrent indubitablement dans le champ de la santé au travail, ils intéressent tout autant le champ du dialogue social, justifiant en cela un mode de réponse particulier. Car ce que la recherche des trois dernières décennies et les rapports de synthèse plus récents ont bien mis en évidence, c'est que les ressorts de la prévention résident en grande partie dans la capacité et la volonté de tous les acteurs de l'entreprise de renouer le dialogue social autour de ce qui pose problème dans l'entreprise. Que l'on parle de qualité du travail ou de qualité de vie au travail, il s'agit de trouver, sinon un consensus, au moins un compromis sur la façon de réaliser ce travail de manière satisfaisante pour tous.

Toutefois, ce n'est pas de cette dimension que nous traiterons dans cet article, ni encore moins, de celle qui a trait à la question du bien-être. Sans ignorer les écueils qui consisteraient à aborder exclusivement la question sous l'angle réducteur de la santé mentale, nous nous en tiendrons ici à la réalité juridique qui oblige à considérer les RPS comme un risque professionnel parmi d'autres,

ce qui permet d'en circonscrire les contours en termes de responsabilité et les conséquences en termes d'actions à conduire.

## 1 LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE PRÉVENTION COMME PRINCIPE GÉNÉRAL D'ACTION

Dans le domaine de la santé au travail, les articles L. 4121-1 à L. 4121-4 du Code du travail constituent le sommet d'une pyramide réglementaire, incarnée par la partie IV du Code du travail. Ils sont issus de la directive-cadre du 12 juin 1989 et fixent les principes d'action qui doivent guider la démarche de prévention de tout employeur face à n'importe quel risque. Toutes les directives prises en application de cette directive-cadre, tous les décrets de transposition qui font la partie IV, ne sont qu'une déclinaison des modalités d'application des principes généraux à une situation ou à un risque donné. L'habitude prise de voir une directive et donc un décret d'application adopté pour chaque circonstance, laisse penser qu'il est toujours nécessaire d'en dire plus pour donner une portée utile à ces principes. En vérité, ces derniers se suffisent à eux-mêmes. C'est ce que nous tenterons de démontrer en les appliquant aux RPS.

Aux termes de l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur doit « *prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». C'est la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui est venue ajouter les mots « *et mentale* ». Mais cet ajout a été éclipsé par la protection juridique des salariés victimes de harcèlement moral consacré par le texte. Ce vocable, qui permettait enfin de nommer les témoignages reçus par les inspecteurs du travail et les médecins du travail, a focalisé l'attention de tous. L'interdiction de harceler, la protection des victimes et des témoins, la sanction des harceleurs, sont des dispositions qui restent entièrement centrées sur la relation individuelle entre harceleur et harcelé. Le premier exerce sa perversité dans le cadre d'une relation professionnelle. Le second est la victime, d'autant plus victime qu'elle est placée dans un rapport de subordination. Ce cadre d'analyse est le prisme à travers lequel l'immense majorité des situations a été abordée ces dernières années mais s'est avéré progressivement trop étroit pour expliquer et surtout donner efficacement suite aux plaintes. Il est apparu que si certaines personnes étaient effectivement tyranniques, certaines organisations de travail permettaient, voire favorisaient et, dans quelques cas extrêmes, mettaient consciemment en scène l'expression de cette tyrannie dans l'entreprise. C'est ainsi que les RPS sont de plus en plus apparus comme l'expression individuelle d'un risque professionnel collectif, et que fut redécouvert le premier alinéa de l'article L. 4121-1. Or,

cet article ne se borne pas à fixer une obligation de sécurité physique et mentale. Il est indissociable des articles L. 4121-2 et L. 4121-3. Il faut donc examiner toutes les conséquences du fil de la pelote ainsi tirée.

## 2 POURQUOI ABORDER LES RPS COMME UN RISQUE PROFESSIONNEL ?

Si l'employeur doit protéger la santé mentale des travailleurs, c'est qu'il est admis qu'une altération mentale peut résulter d'une exposition professionnelle à des facteurs de risques présents dans l'entreprise. Or, l'employeur doit évaluer tous les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés. Le résultat de cette évaluation doit être transcrit dans le document unique d'évaluation des risques (DUER) prévu par l'article R. 4121-2 du Code du travail. Poser ce principe permet de circonscrire la question des RPS. C'est une clarification et non une stigmatisation pour l'entreprise. D'abord, cela n'augure pas de l'existence effective de RPS en son sein. Mais pour pouvoir l'affirmer, encore faut-il l'avoir recherché. On refusera de plus en plus à l'employeur la possibilité de réfuter l'existence de ce risque s'il n'est pas en mesure de le démontrer. Par ailleurs, aborder les RPS comme un risque professionnel a le mérite de circonscrire le champ d'action de l'employeur. Ainsi, il ne lui est pas demandé de pénétrer l'intégrité psychique de ses collaborateurs mais de s'interroger sur les conditions de travail au sein de son entreprise qui peuvent générer, favoriser ou concourir à l'apparition de RPS. Cette approche permet de s'éloigner de la querelle paralysante entre les tenants d'une responsabilité exclusive du salarié, dont les fragilités individuelles seraient à l'origine des difficultés d'adaptation aux nécessaires mutations de l'entreprise et ceux de la responsabilité exclusive de l'employeur, dont l'organisation du travail serait par nature pathogène. Il sera toujours difficile, voire impossible, de déterminer la part du malaise attribuable à la personne et celle attribuable à l'employeur. C'est, au demeurant, inutile sur le plan de la prévention. Ce qui compte, c'est que l'employeur s'intéresse à ce qui se passe pendant le temps durant lequel le salarié est placé sous sa subordination. Or, s'il est une chose sur laquelle il a prise, car elle caractérise le pouvoir de direction, c'est bien l'organisation du travail.

## 3 COMMENT ÉVALUER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

En préalable, rappelons que l'employeur doit « *évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités* ». L'évaluation ne doit donc être envisagée que dans un second temps. Ce n'est qu'après avoir ●●●

●●● cherché à éviter les nuisances qu'il évaluera celles qu'il ne peut éliminer. Il ne doit pas renoncer trop vite à supprimer les causes de tension. Certes, le plus souvent, le face à face avec le client, les réorganisations ou les hausses brutales d'activité ne pourront pas être évités. Les sources de tension existeront donc toujours. Le nier reviendrait à occulter la réalité du travail. Mais alors, l'impact potentiel pour la santé devra être évalué.

Sur quoi, concrètement, faire porter l'évaluation ? Le 2<sup>e</sup> de l'article L. 4121-2 rappelle que l'employeur doit « évaluer les risques, y compris dans le choix des procédés de fabrication, [...], dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail ». Comme pour tous les autres risques, il n'existe pas une grille unique d'analyse ni une seule méthode d'évaluation des RPS. Mais les déterminants principaux sont désormais connus, pour l'estimation desquels il existe des outils quantitatifs comme qualitatifs éprouvés. Quatre grandes familles de risques sont ainsi régulièrement citées :

- la charge de travail, physique ou cognitive, et les marges de manœuvre dont les travailleurs disposent pour y faire face, le risque étant d'autant plus élevé que ces marges sont durablement faibles et que le travailleur dispose d'un moindre soutien social. On est ici au cœur de l'organisation du travail ;

- les relations de travail, qu'il s'agisse de relations hiérarchiques, entre collègues de même rang ou entre les salariés et les clients ou usagers. Les questions du management et de la reconnaissance au travail en sont une composante importante. Le harcèlement moral en fait également partie ;

- les tensions relatives aux conflits de valeurs entre les attentes de l'entreprise et celles des salariés, qui renvoient aussi bien aux questions d'articulation entre vie privée et professionnelle qu'au malaise résultant de l'écart entre le travail demandé et ce que le travailleur considère comme étant un travail de qualité ;

- les restructurations, réorganisations, changements de toute nature, qui génèrent une insécurité et du mal-être s'ils sont conduits sans anticipation de leur impact potentiel sur la santé.

Cette grille d'analyse n'est pas exhaustive mais permet d'éviter toute dérive psychologisante et s'avère opérante lorsqu'il s'agit de passer de l'évaluation à l'action, en centrant l'attention de l'employeur sur les leviers sur lesquels il peut avoir une influence.

#### 4 COMMENT TRADUIRE LES RPS DANS UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION ?

Une fois l'évaluation des risques réalisée, l'article L. 4121-3 exige de l'employeur qu'il mette en œuvre « les actions de prévention ainsi que les mé-

thodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs ». Au-delà des actions classiques de prévention, les méthodes de travail sont clairement identifiées comme devant contribuer à un meilleur niveau de protection de la santé. Il n'est donc pas seulement question de corriger les effets néfastes d'une méthode mais d'anticiper ces effets avant même de l'implanter. Celle qui garantit un meilleur niveau de santé doit être privilégiée. À défaut de pouvoir le faire, on réduira les effets indésirables identifiés par des actions de prévention.

Pour agir en prévention, il faut une méthode. Après avoir énoncé l'obligation générale d'assurer la santé des travailleurs à l'article L. 4121 1, le Code du travail présente à l'article L. 4121-2 la démarche sur laquelle l'employeur doit s'appuyer pour y parvenir. Ce sont les fameux principes généraux de prévention qui irriguent toute la philosophie de la prévention des risques professionnels. Tentons de les appliquer aux RPS :

- « Éviter les risques ». Nous l'avons vu plus haut, le premier réflexe est souvent de considérer que le stress est inévitable. C'est inexact. D'abord, ce n'est pas le stress en tant que tel que l'on va chercher à éviter mais le risque résultant d'une exposition à une source excessive de stress. Si l'on s'en tient à la charge de travail, on s'interrogera systématiquement avec les opérateurs sur les raisons pour lesquelles on effectue telle tâche, celles pour lesquelles on l'effectue ainsi et l'obligation de l'effectuer ainsi. En procédant de la sorte, une entreprise a fait l'inventaire des « reportings » exigés de ses collaborateurs, qu'elle a identifiés comme une source de tensions importantes au sein des équipes chaque fin de mois. Elle s'est aperçue qu'en introduisant un nouveau logiciel, destiné à renseigner des indicateurs de fonctionnement, elle avait poursuivi l'alimentation de la banque de données de l'ancien système, pourtant devenue inutile. La suppression immédiate de cette double charge est un exemple simple d'évitement du risque. Il illustre la logique dans laquelle l'employeur doit s'inscrire.

- « Combattre les risques à la source ». Ce principe essentiel illustre l'insuffisance des mesures de prévention qui se limitent à former les salariés pour faire face aux situations de stress. Ce faisant, on ne s'attaque pas à la source, c'est-à-dire à la cause. Pour alléger la charge de travail des travailleurs, on peut certes les former à l'accomplissement d'exercices d'échauffement ou à faire face à un client agressif dans une file d'attente. On peut même leur fournir des prestations de massage pendant l'heure du déjeuner, ce dont personne ne se plaindra. Mais on n'aura pas réglé ni même réduit la pression qui s'exerce sur eux. Ces mesures ne peuvent donc tenir lieu de politique de pré-

vention à la source. Combattre le risque à la source consisterait plutôt à travailler sur l'organisation du travail mise en place et, notamment, sur la façon dont sont allouées les ressources en fonction de la charge de travail.

- « *Adapter le travail à l'homme [...]* ». On s'en tient souvent à cette seule partie de la locution mais il est important de relire ce principe en entier : « *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* ». Ce principe, tiré de l'ergonomie, paraît avoir été écrit pour les RPS ! Ce n'est pas l'homme qui doit s'adapter à des conditions de travail difficiles, ce qui reviendrait à réduire la prévention à la recherche de profils particuliers, mais au travail de fournir un cadre compatible avec les capacités des travailleurs, quelles que soient leurs caractéristiques individuelles. Cela ne signifie pas que certains postes ne requièrent pas des aptitudes professionnelles particulières, mais que celles-ci doivent être identifiées en termes de compétences appréciées, recherchées ou valorisées comme telles, plutôt qu'en termes de capacité de résistance à des situations de travail dégradées. Enfin, en visant expressément le choix des méthodes de travail et de production ainsi que, notamment, les effets du travail monotone et du travail cadencé, ce principe place clairement l'organisation du travail au centre de la prévention.

- « *Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle* ». Ce principe est cher aux préventeurs. Appliqué aux RPS, il montre encore les limites d'une approche exclusivement centrée sur la personne. Ainsi, il n'est ni raisonnable ni réaliste de demander à un travailleur de porter durant une journée complète un masque respiratoire, tant il est plus efficace de capter les polluants à leur source d'émission. De même, il n'est pas possible de faire reposer durablement la résistance aux situations de stress sur des mesures comportementales faisant exclusivement appel aux ressources psychologiques des intéressés. Car ces ressources sont épuisables et font porter sur le seul individu la responsabilité de gérer des conditions de travail dégradées. La protection collective des conditions de travail, qui incombe à l'employeur, est un préalable à la mise en place de protections individuelles. Ces dernières doivent être réservées au risque résiduel, c'est-à-dire à la part qui ne peut être prise en charge par l'organisation collective. On peut donc préparer un salarié à faire face à une situation de violence, toujours possible, mais on doit avant

tout créer les conditions favorables pour que de telles violences ne se produisent pas, ou le moins possible. On préférera ainsi réorganiser les modalités d'accueil et de prise en charge des usagers dans une salle d'attente (aménagement des locaux, des guichets, des horaires, des procédures et formalités à remplir, etc.).

- « *Donner les instructions appropriées aux travailleurs* » ; Il s'agit bien sûr d'informer sur les risques encourus et les moyens de s'en prémunir. De ce point de vue, les actions d'information et de formation déployées dans les plans d'action pour sensibiliser les salariés et l'encadrement aux manifestations des RPS sont importantes : qu'est-ce que le job-strain, le harcèlement ? Comment les reconnaître ? Comment y faire face ? Quels sont les facteurs concourant à leur apparition ? Mais là encore, il ne s'agit pas tant d'apprendre à reconnaître un syndrome dépressif, qu'à savoir identifier une situation de travail à problème. Donner des instructions appropriées consiste alors à se doter de procédures de régulation (réunions de supervision, etc.) ou de prise en charge adéquate par des relais connus de tous dans l'entreprise (médecin du travail, service social, etc.). Par ailleurs, les instructions données aux travailleurs doivent éviter qu'ils se retrouvent livrés à eux-mêmes ou dans des situations d'injonction paradoxale, où l'improvisation résulterait de l'absence de consignes claires les conduirait à gérer constamment la désorganisation. Ceci induit une répartition explicite des tâches et des responsabilités respectives, par exemple dans le cas des organisations complexes du type matriciel.

- « *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 les risques liés au harcèlement moral* ». Ce principe paraît lui aussi spécialement adapté aux RPS. L'idée de planification, tout d'abord, induit clairement que la prévention s'inscrit dans la durée et que les mesures de prévention arrêtées comprendront nécessairement des mesures à court terme, d'ordre conservatoire. Il s'agit le plus souvent de l'ensemble des mesures d'accompagnement qui permettent d'aider le salarié à faire face au stress (formations sur la gestion du stress, cellules d'écoute, numéros verts, etc.). Mais la planification implique ●●●

« **Combattre le risque à la source** » consiste à travailler sur l'organisation du travail mise en place et, notamment, sur la façon dont sont allouées les ressources en fonction de la charge de travail

●●● aussi des mesures à long terme, s'attachant à la réduction des risques à la source et nécessitant souvent des changements profonds et des délais de mise en œuvre plus longs. Il n'y a pas d'antagonisme entre les mesures dites de prévention tertiaire et secondaire d'une part et les mesures de prévention primaire d'autre part, si elles s'inscrivent dans cette temporalité. Les premières permettent de traiter les situations à chaud, en crise ou en régulation. Elles sont à la prévention ce que les extincteurs sont à l'incendie : un moyen de secours pour gérer les situations d'urgence, de crise, traiter les incidents. Les secondes s'attaquent aux causes et tendent à rendre les premières inutiles ou secondaires.

**L'employeur doit veiller à l'adaptation des mesures de prévention pour tenir compte du changement des circonstances. Ce principe, un des plus méconnus, induit la proactivité, c'est-à-dire l'obligation d'agir en dehors de toute modification réglementaire**

L'exigence de cohérence, ensuite, entre les mesures organisationnelles, techniques, les relations sociales, les conditions de travail, confirme la nécessité d'adopter un ensemble de mesures, dont l'opérationnalité et la pertinence ne prendront sens que si elles sont construites avec les intéressés. Autrement dit, il faut éviter le syndrome consistant à afficher une politique assortie de mesures contredites ou mises à mal par la réalité du travail. Instaurer par exemple des pauses et des temps de récupération si les objectifs de résultat, les règles de rémunération ou la pression des commandes restent les mêmes et que l'exercice des droits nouveaux s'avère en fine pénalisant. Ou demander à des cadres de desserrer l'étau sur leurs équipes tout en les évaluant exclusivement sur le respect d'objectifs commerciaux inatteignables.

L'application de ces principes, rappelle l'article L. 4121-3, doit conduire à intégrer les actions et méthodes de l'employeur « dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement ». On retrouve ici ce que l'on sait depuis longtemps en matière de santé au travail : aucune action de prévention ne peut aboutir si elle n'est pas portée par une politique volontariste impulsée et entretenue par le sommet de la hiérarchie et relayée par toutes les fonctions de l'entreprise et à toutes les échelles de la hiérarchie. En clair, la prévention des RPS, n'est pas que l'affaire du responsable sécurité. Elle ne peut être séparée des autres politiques de l'entreprise, notamment celle des ressources humaines, sauf à très vite être démentie par les faits et découplée de la réalité vécue sur le terrain par les salariés, parce que méconnue par les directions opérationnelles. Elle ne peut non plus être renvoyée

au seul encadrement intermédiaire, quand bien même ce dernier joue évidemment un rôle essentiel. Elle doit veiller à prendre en compte toutes les fonctions de l'entreprise qui peuvent concourir à l'apparition d'une situation problématique (services méthodes, achats, etc.), ce qui va bien au-delà du seul traitement curatif des effets indésirables. Pour être effective, cette intégration de la prévention à tous les niveaux doit certainement être intégrée dans les fiches de poste, les compétences et les critères d'évaluation de la performance.

Enfin, aux termes de l'article L. 4121-1, l'employeur doit « veiller à l'adaptation des mesures de prévention pour tenir compte du changement des circonstances ». Ce principe est probablement un des plus importants et des plus méconnus. Il induit la « proactivité », c'est-à-dire l'obligation de prendre des décisions et d'agir en dehors de toute modification réglementaire. Car ce n'est plus le changement d'exigence de la norme qui détermine la conformité. Ce n'est d'ailleurs pas tant cette dernière qui constitue le standard à atteindre que l'objectif d'amélioration constante des situations existantes, principe bien connu des entreprises, familières des démarches qualité dont ce principe est inspiré. C'est en tout cas à partir de cette exigence qu'on pourra déduire qu'une réorganisation, une restructuration, un plan de sauvegarde de l'emploi, un déménagement, constituent un changement de circonstances dont il convient de tirer, ou plus exactement anticiper les conséquences, en évaluant leur impact sur la santé en termes de charge future de travail, d'accompagnement du changement, de réduction de l'insécurité, de formation, d'articulation avec la vie privée, etc.

## 5 COMMENT TRADUIRE LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION DANS UN PLAN D'ACTION ?

Le contenu du plan d'action se déduit de l'article L. 4121-1 du Code du travail qui, après avoir énoncé l'obligation générale de préserver la santé des travailleurs, rappelle que celle-ci passe par des mesures comprenant :

- « 1° Des actions de prévention ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. »

Le plan d'action doit donc comprendre tout à la fois des mesures d'ordre technique, d'ordre organisationnel et d'ordre individuel, la répartition entre le court et le moyen terme se faisant, on l'a vu, entre les mesures de nature conservatoire et celles ayant vocation à instaurer une politique pérenne de prévention. L'écueil serait de s'en tenir au court terme. La faute serait de tout remettre au long terme. Nous nous contenterons ici de quelques exemples.

Au rang des mesures techniques, on trouvera toutes les actions de prévention classiques, d'aménagement des postes, des équipements et des locaux de travail, dont on sait qu'elles réduisent l'exposition aux nuisances concourant aux RPS. Le bruit par exemple peut être un facteur de stress dans un centre d'appels téléphoniques. Ses effets pourront être réduits à court terme en équipant chaque salarié d'un casque individuel réglable, permettant de réduire l'intensité sonore des conversations et le parasitage environnemental des conversations voisines. Mais il s'agit d'une mesure de protection individuelle et l'on privilégiera donc, à long terme, des solutions collectives permettant de traiter les sols, murs et plafonds ainsi que, surtout, les mesures combattant le risque à la source et réduisant les émissions sonores (aménagement des locaux et des voies de circulation, réorganisation des postes de travail, création d'espaces de confidentialité et de convivialité, cloisonnements adéquats, etc.). Le plan d'action prévoira le plus souvent la constitution d'un groupe de travail composé de téléopérateurs, de personnel d'encadrement, de membre du CHSCT et pourra faire appel à toute compétence extérieure (architecte, ergonomiste, service de santé, CARSAT, etc.) en vue de déboucher sur un projet concerté de réaménagement.

Au rang des mesures organisationnelles, on trouvera, à court terme, toutes les mesures permettant de soulager la pression des opérateurs. Si le centre d'appels est par exemple en charge du service après-vente, l'employeur pourra introduire de la souplesse dans la gestion des appels en aménageant les conditions de prise des pauses, en alternant certaines tâches pour permettre des temps de récupération, en augmentant le temps vacant entre deux appels, en donnant la possibilité de s'écarter du script, etc. À long terme, une réflexion pourra être engagée sur des critères d'évaluation et un système de rémunération des opérateurs adaptés aux réalités de la clientèle (professionnels ou particuliers), sur une meilleure articulation entre les avantages commerciaux promis aux clients par les vendeurs et les téléopérateurs chargés de résoudre les problèmes résultant de promesses non tenues, sur la répartition de la charge de travail selon les secteurs, sur des objectifs chiffrés réalistes, sur le tutorat plutôt que la surveillance, etc.

Au rang des mesures individuelles, enfin, on trouvera, à court terme, celles qui permettent d'apporter un appui ou un relais en cas de difficulté avec un client, par exemple en organisant un débriefing après une altercation. À plus long terme, on renforcera les compétences des téléopérateurs en adoptant un plan de formation permettant de mieux connaître les produits et de faire face aux questions techniques pointues auxquelles ils sont confrontés.

## 6 COMMENT ARTICULER L'APPROCHE RISQUE ET L'APPROCHE « BIEN-ÊTRE » ?

De plus en plus de voix suggèrent qu'il serait préférable d'aborder la question de manière positive, c'est-à-dire par la promotion d'une politique de bien-être au travail plutôt que sous l'angle de la prévention d'un risque qui serait un travers français. Rappelons en premier lieu que le risque psychosocial est une réalité à laquelle des entreprises sont confrontées et qu'il ne servirait par conséquent à rien de le nier uniquement en le qualifiant différemment. Rappelons ensuite le préambule de cet article, à savoir que l'approche des RPS sous l'angle exclusif

de la santé au travail n'épuise effectivement pas le sujet. Le dialogue social, que ce soit au niveau des relations entre employeurs et représentants du personnel ou à travers les espaces de discussion qui permettent de résoudre les problèmes au sein même des équipes, constitue l'un des piliers de la prévention. Enfin, une politique de bien-être au travail peut parfaitement s'articuler avec une politique de prévention des RPS. Elle ne s'inscrit tout simplement pas dans le même registre. La seconde est centrée sur le travail, les conditions de son exercice et de sa réalisation, et c'est en cela qu'elle relève pleinement du Code du travail. La première s'intéresse plutôt à la périphérie du travail, c'est-à-dire à toute l'offre de service qu'une entreprise peut mettre à disposition de son personnel en vue de garantir son attractivité : conciergerie, cours de relaxation, moyens de transport, conseils sanitaires, facilités de gardes d'enfant, avantages de toute nature garantissant une meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle, etc. Elle constitue un volet évidemment poreux avec celui des RPS mais participe plus de la qualité de vie au travail que de la qualité du travail. L'une et l'autre sont souhaitables et conformes à la conclusion de l'article L. 4121-1, qui veut que l'employeur tende en permanence « à l'amélioration des situations existantes ». La santé au travail comme une quête plutôt que comme une exigence de conformité. ■

**Le plan d'action doit comprendre des mesures d'ordre technique, d'ordre organisationnel et d'ordre individuel, à court, moyen et long terme. L'écueil serait de s'en tenir au court terme. La faute serait de tout remettre au long terme**