

N° 642

# SÉNAT

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2009-2010

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 7 juillet 2010

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires sociales (1) par la mission d'information (2) sur le **mal-être au travail**,*

Tome II : Auditions

Par M. Gérard DÉRIOT,

Sénateur.

---

(1) *Cette commission est composée de :* Mme Muguette Dini, *présidente* ; Mme Isabelle Debré, M. Gilbert Barbier, Mme Annie David, M. Gérard Dériot, Mmes Annie Jarraud-Vergnolle, Raymonde Le Texier, Catherine Procaccia, M. Jean-Marie Vanlerenberghe, *vice-présidents* ; MM. Nicolas About, François Autain, Paul Blanc, Jean-Marc Juillard, Mmes Gisèle Printz, Patricia Schillinger, *secrétaires* ; M. Alain Vasselle, *rapporteur général* ; Mmes Jacqueline Alquier, Brigitte Bout, Claire-Lise Campion, MM. Jean-Pierre Cantegrit, Bernard Cazeau, Yves Daudigny, Mme Christiane Demontès, M. Jean Desessard, Mme Sylvie Desmarescaux, M. Guy Fischer, Mme Samia Ghali, MM. Bruno Gilles, Jacques Gillot, Adrien Giraud, Mme Colette Giudicelli, MM. Jean-Pierre Godefroy, Alain Gournac, Mmes Sylvie Goy-Chavent, Françoise Henneron, Marie-Thérèse Hermange, Gélita Hoarau, M. Claude Jeannerot, Mme Christiane Kammermann, MM. Ronan Kerdraon, Marc Laménie, Serge Larcher, André Lardeux, Dominique Leclerc, Jacky Le Menn, Jean-Louis Lorrain, Alain Milon, Mmes Isabelle Pasquet, Anne-Marie Payet, M. Louis Pinton, Mmes Janine Rozier, Michèle San Vicente-Baudrin, MM. René Teulade, François Vendasi, René Vestri, André Villiers.

(2) *Cette mission est composée de :* M. Jean-Pierre Godefroy, *président* ; M. Alain Gournac, Mmes Annie David, Annie Jarraud-Vergnolle, Sylvie Desmarescaux, *vice-présidents* ; M. Gérard Dériot, *rapporteur* ; M. Nicolas About, Mme acqueline Alquier, M. Gilbert Barbier, Mme Christiane Demontès, M. Jean Desessard, Mmes Muguette Dini, Sylvie Goy-Chavent, Françoise Henneron, MM. Ronan Kerdraon, Marc Laménie, André Lardeux, Dominique Leclerc, Jacky Le Menn, Alain Milon



## SOMMAIRE

Pages

<b>I. COMPTES RENDUS DES AUDITIONS DE LA MISSION .....</b>	<b>5</b>
• Table ronde avec les représentants des syndicats de salariés (mercredi 13 janvier 2010).....	5
• Audition de Marie PEZÉ, psychologue en charge de la consultation « Souffrance et travail » au centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre (mercredi 20 janvier 2010).....	15
• Audition de Michel YAHIEL, président de l'association nationale des directeurs des ressources humaines (mercredi 20 janvier 2010).....	20
• Audition de Patrick LÉGERON, psychiatre et directeur général du cabinet Stimulus (mercredi 27 janvier 2010).....	23
• Audition d'Eric ALBERT, psychiatre et président de l'institut français d'action sur le stress (mercredi 27 janvier 2010).....	27
• Audition de Christophe DEJOURS, professeur titulaire de la chaire de psychanalyse- santé-travail au Conservatoire national des arts et métiers (mercredi 3 février 2010).....	32
• Audition de Constance HAZEN, psychiatre au centre hospitalier Sainte-Anne (mercredi 3 février 2010).....	36
• Audition de Daniel LEJEUNE, secrétaire général du conseil d'orientation sur les conditions de travail (mercredi 3 février 2010).....	39
• Audition de Benoît ROGER-VASSELIN, président de la commission des relations du travail du mouvement des entreprises de France, Jean-François VEYSSET, vice-président, et Georges TISSIÉ, directeur des affaires sociales, de la confédération générale des petites et moyennes entreprises (mercredi 10 février 2010).....	47
• Audition de Jacques BOUVET, président, Anne-Marie de VAIVRE, animatrice, du Cercle entreprises et santé, Jean-Louis PLEYNET, directeur Santé Bien-être IBM France- Benelux, Jean-Michel LAMBERT, directeur conduite du changement, projets, santé sécurité, du groupe Banques populaires et caisses d'épargne, membres du Cercle entreprises et santé (mercredi 17 février 2010).....	54
• Audition de Danièle LINHART, sociologue du travail, directrice de recherche au Centre national de la recherche scientifique (mercredi 17 février 2010).....	62
• Audition de Jean-Baptiste OBÉNICHE, directeur général de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (mercredi 17 février 2010).....	67
• Audition de Stéphane PIMBERT, directeur général, et Valérie LANGEVIN, psychologue du travail, de l'institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (mercredi 24 février 2010).....	71
• Audition de Michel GOLLAC, chercheur au centre de recherche en économie et en statistique, président du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux du travail (mercredi 24 février 2010).....	76
• Audition de Stéphane SEILLER, directeur des risques professionnels de la caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (mercredi 24 février 2010).....	82
• Audition de Jean-Claude DELGENES, directeur général du cabinet Technologia (mercredi 24 mars 2010).....	86
• Audition de Jean-Pierre LE GOFF, sociologue au laboratoire du CNRS Georges Friedmann à l'université de Paris I (mercredi 24 mars 2010).....	90
• Audition de Philippe ASKENAZY, chercheur au CNRS, professeur associé à l'Ecole d'Economie de Paris (mercredi 24 mars 2010).....	93
• Table ronde avec les représentants d'entreprises privées (mercredi 31 mars 2010).....	97

• Table ronde avec les représentants des organisations syndicales de Pôle emploi (mercredi 7 avril 2010) .....	109
• Table ronde avec les représentants des organisations syndicales d’enseignants (mercredi 7 avril 2010) .....	115
• Table ronde avec les représentants des organisations syndicales des personnels de police (mercredi 28 avril 2010) .....	122
• Table ronde avec les représentants des organisations syndicales des personnels hospitaliers (mercredi 28 avril 2010) .....	127
• Audition de Bruno GAUDEAU, président, Jean-Pierre BELON, vice-président, du groupe Pasteur mutualité et Guy LEBRUN, président de la mutuelle nationale des médecins, chirurgiens, spécialistes et biologistes des établissements de santé publics et privés (mercredi 28 avril 2010) .....	133
• Table ronde avec des représentants des professions agricoles (mercredi 5 mai 2010) .....	136
• Audition de Sylvie CATALA, inspectrice du travail (mercredi 19 mai 2010) .....	141
• Audition d’Henri LACHMANN, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, et de Muriel PÉNICAUD, directrice générale des ressources humaines du groupe Danone, auteurs du rapport « Bien-être et efficacité au travail (mercredi 19 mai 2010) .....	146
• Audition de Patrick GUIOL, chargé de recherche en sciences du politique au Centre national de la recherche scientifique (mercredi 19 mai 2010) .....	150
• Table ronde avec des représentants des syndicats de médecins du travail (mercredi 26 mai 2010) .....	152
• Audition de Loïck ROCHE, directeur-adjoint, directeur de la pédagogie et doyen du corps professoral de l’école de management de Grenoble, co-auteur de « Éloge du bien- être au travail » (mercredi 26 mai 2010) .....	156
• Table ronde avec des représentants d’établissements dispensant des enseignements de management (mercredi 2 juin 2010) .....	159
• Audition d’Eric WOERTH, ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique (mercredi 2 juin 2010) .....	165
• Audition des docteurs Jean-Paul KAUFMANT, secrétaire général, et Véronique ARNAUDO, du syndicat professionnel des médecins de prévention de La Poste (mercredi 30 juin 2010) .....	171
• Audition de Jean-Paul BAILLY, président, et Georges LEFÈBVRE, délégué général, directeur des ressources humaines et des relations sociales, du groupe La Poste (mercredi 30 juin 2010) .....	176
• Table ronde réunissant des représentants des syndicats de salariés de La Poste (mercredi 30 juin 2010) .....	181
• Audition de Pascale SOULARD, ergonomiste à Aéroports de Paris, représentante de l’association des ergonomes de collectivités, d’administrations publiques et d’entreprises (mercredi 30 juin 2010) .....	187
<b>II. COMPTES RENDUS DES DÉPLACEMENTS DE LA MISSION .....</b>	<b>191</b>
• Compte rendu du déplacement au Technocentre de Renault à Guyancourt (jeudi 25 mars 2010) .....	191
• Compte rendu du déplacement au centre d’appels de France Telecom à Ivry-sur-Seine (jeudi 10 juin 2020) .....	197

## I. COMPTES RENDUS DES AUDITIONS DE LA MISSION

### **Table ronde avec les représentants des syndicats de salariés** *(mercredi 13 janvier 2010)*

*Réunie le mercredi 13 janvier 2010 sous la présidence de Jean-Pierre Godefroy, président, puis d'Annie David, vice-présidente, la mission d'information a procédé à une table ronde avec les représentants des syndicats de salariés : Henri Forest, secrétaire confédéral en charge de la santé au travail à la confédération française démocratique du travail (CFDT), Jean-François Naton, conseiller confédéral en charge du travail, de la santé et de la protection sociale à la confédération générale du travail (CGT), Bernard Salengro, secrétaire national du pôle international et de la santé au travail à la confédération française de l'encadrement - confédération générale des cadres (CFE-CGC) et Joseph Thouvenel, secrétaire général adjoint de la confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC).*

*Jean-Pierre Godefroy, président, a indiqué que la mission d'information avait naturellement souhaité commencer ses travaux sur le mal-être au travail par l'audition des syndicats de salariés. Des auditions hebdomadaires seront conduites jusqu'en mai avec l'objectif de mener un dialogue ouvert, notamment grâce au blog qui va être créé à cette fin sur le site internet du Sénat.*

*Gérard Dériot, rapporteur, a précisé que le mal-être au travail est un problème ancien tant dans les entreprises que dans les administrations. Alors que le travail devrait être le lieu de l'épanouissement individuel, on constate aujourd'hui le contraire. La première question est donc de savoir comment évaluer le mal-être et si les suicides récents témoignent d'une aggravation du phénomène.*

*Jean-François Naton, conseiller confédéral en charge du travail, de la santé et de la protection sociale à la CGT, a répondu que si le mal-être au travail n'est pas récent, la médiatisation des suicides en entreprise a créé un choc dans l'opinion. La question posée est celle de la place et de la valeur du travail dans la société. Alors que le travail devrait être synonyme d'épanouissement et de*

*construction du vivre ensemble, il est souvent source de souffrance, ce qui engendre d'ailleurs des dépenses pour la sécurité sociale.*

*Les suicides commis sur le lieu de travail sont, en revanche, un phénomène nouveau : il y a quarante ans, on ne venait pas mourir sur son lieu de travail. Les statistiques fiables manquent cependant sur le sujet ; la caisse nationale d'assurance maladie (Cnam) ne recense les suicides commis sur le lieu de travail que depuis un peu moins d'un an. La majorité de ces suicides sont reconnus, après enquête, comme accidents du travail. On estime que près de cinquante suicides seraient liés au travail chaque année.*

**Henri Forest, secrétaire confédéral en charge de la santé au travail à la CFDT**, a souligné que le fondement même de l'action syndicale est la promotion du bien-être au travail, qui doit être une source de réalisation de l'homme, et ceci explique que les syndicats soient profondément affectés par les situations de mal-être qui se multiplient. Au cours de l'été 2009, les suicides de salariés sont passés du statut de problème d'entreprise à celui de phénomène de société. S'il est difficile de déterminer l'élément déclencheur d'un suicide commis sur le lieu de travail, on ne peut contester l'aspect symboliquement fort d'un tel acte.

*La financiarisation de l'économie et la pression exercée par les actionnaires sur les dirigeants désorganisent les rapports de travail. La fonction publique doit s'aligner à son tour sur les pratiques en vigueur dans le secteur privé et la révision générale des politiques publiques (RGPP) y dégrade les conditions de travail.*

*Face à ces évolutions, les mesures réparatrices ne peuvent suffire et il convient de changer les critères d'évaluation des résultats des entreprises pour ne pas mesurer seulement leur rentabilité financière.*

**Bernard Salengro, secrétaire national du pôle international et de la santé au travail à la CFE-CGC**, a souligné que les cadres, qui sont généralement très investis dans leur travail, sont particulièrement victimes du stress. La CFE-CGC a d'ailleurs créé un observatoire du stress et fait procéder, chaque année, à un sondage sur le sujet. Il faut savoir que le coût économique de la souffrance au travail est élevé. En 1993, le Bureau international du travail (BIT) a réalisé une étude sur le stress, portant notamment sur les pays anglo-saxons et d'Europe du Nord. Le coût du stress y est évalué à environ 3 % du produit intérieur brut (Pib), soit 50 milliards d'euros pour la France. Le budget de la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) est très inférieur à ce montant, ce qui montre que les responsables du stress ne sont pas mis financièrement à contribution pour l'indemniser.

*Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, Emile Durkheim, dans son ouvrage fondamental sur le suicide, a décrit les causes de la mort volontaire dans l'entreprise : l'individualisation des tâches et l'anomie. Or, depuis les années quatre-vingt-dix, l'isolement résultant du changement managérial va croissant et des cadres, de plus en plus nombreux, ne comprennent plus ce que fait leur entreprise. En outre, les employeurs ne recherchent plus la qualité optimale des*

*produits mais se contentent d'une qualité moyenne, de sorte que la satisfaction que les salariés retirent de leur travail est moindre. Enfin, on ne doit pas sous-estimer l'impact des techniques de manipulation psychologique qui sont utilisées par les dirigeants sous couvert de « motivation ».*

*Les entreprises tentent de résoudre le problème du mal-être au travail de façon souvent maladroite, en privilégiant une approche individuelle.*

**Joseph Thouvenel, secrétaire général adjoint de la CFTC**, a regretté le manque d'outils permettant d'évaluer le mal-être au travail, ce qui rend difficile toute comparaison historique. On sait cependant que les suicides en zone rurale sont anciens, et qu'ils étaient déjà attribués à la solitude dans le monde paysan, ce qui conduit à nuancer l'affirmation selon laquelle le suicide au travail serait un phénomène nouveau. En 2006-2007, une étude d'ensemble a été conduite, l'étude Samotrace (SANTé Mentale Observatoire Travail Rhône-Alpes et Centre), mais son champ géographique est réduit.

**Gérard Dériot, rapporteur**, a souhaité savoir si le mal-être touche plus fortement certains secteurs d'activité.

**Jean-François Naton** a souligné que plusieurs travaux universitaires ainsi que des rapports du Conseil économique, social et environnemental (CESE) ont montré depuis longtemps l'importance du problème mais qu'ils n'ont pas été suivis d'effet. Il serait utile que la direction générale du travail (DGT) fasse la compilation des rapports d'expertise établis dans les entreprises pour mieux connaître la réalité des conditions de travail. Il faut dénoncer la cruauté de certaines méthodes de management, par exemple celles en vigueur sur les plateformes téléphoniques, et souligner que la souffrance au travail peut être présente indifféremment dans le secteur public ou dans le privé.

**Henri Forest** a relevé que la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du travail produit des données statistiques sur les conditions de travail. Elles révèlent que les salariés sont soumis à une plus grande pression sur les délais et que les risques psychosociaux sont en progression. Les méthodes tayloriennes créées pour l'industrie sont aujourd'hui appliquées dans les services comme le montre l'exemple des plateformes téléphoniques. Parallèlement, on constate l'émergence de risques psychosociaux dans l'industrie alors que les risques encourus auparavant étaient surtout physiques. Des drames sont à craindre, par exemple, dans le secteur bancaire où les conditions de travail sont affectées par des méthodes en vigueur dans les groupes anglo-saxons. Dans les firmes multinationales, les interlocuteurs des salariés ne sont plus les véritables décideurs et ils n'ont donc plus la possibilité d'apporter une réponse à leurs problèmes.

**Bernard Salengro** a indiqué que la souffrance des salariés au travail semble particulièrement forte dans les entreprises de taille moyenne comptant entre mille et deux mille salariés. Les études conduites sur le mal-être font apparaître des variations en fonction du sexe et de la formation. Un tiers des personnes interrogées dans le cadre de sondages commandés par l'observatoire du stress fait état de contraintes émotionnelles et un tiers signale l'existence de

*contraintes éthiques, c'est-à-dire de l'obligation de mentir sur la situation de l'entreprise, son bilan, la date de péremption d'un produit... A ces sources de stress s'ajoute la contrainte relationnelle puisqu'un cinquième des personnes interrogées s'estiment victimes de harcèlement moral. L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) a abouti à des constats analogues et a relevé que les cadres, très impliqués dans leur travail, sont ceux qui souffrent le plus.*

***Jean-Pierre Godefroy, président,** a souhaité savoir dans quelle mesure l'appréhension de nouvelles technologies ou de nouvelles formes d'organisation du travail par les salariés, sans qu'ils aient reçu une formation suffisante, peut favoriser le mal-être au travail.*

***Bernard Salengro** a considéré qu'il serait utile de réaliser une synthèse des rapports des différents comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et de ceux des médecins du travail pour mieux comprendre les causes du mal-être au travail. Seul un manque de volonté politique empêche aujourd'hui de le faire.*

*Les inspecteurs du travail et les inspecteurs des caisses régionales d'assurance maladie (Cram) devraient voir leurs pouvoirs renforcés : si leurs prérogatives étaient analogues à celles des inspecteurs des impôts ou des inspecteurs des Urssaf, les dispositions légales seraient mieux appliquées.*

***Joseph Thouvenel** a précisé que l'enquête Samotrace a mis en évidence l'existence de trois secteurs particulièrement touchés par le mal-être : les activités financières, le secteur public et le secteur sanitaire et social. Les personnels au contact du public semblent également plus exposés et les femmes davantage que les hommes.*

*Parmi les causes du mal-être au travail, on ne peut nier la responsabilité de certains modes d'organisation du travail : le management actuel déshumanise les salariés en exigeant d'eux des résultats sans s'interroger sur les moyens qu'ils vont pouvoir mettre en œuvre pour les atteindre. On peut aussi dénoncer la « laisse électronique », c'est-à-dire les outils modernes de communication qui permettent de contacter les salariés à tout moment, y compris pendant leurs temps de repos. On doit enfin mettre en cause l'organisation sociale dans son ensemble, par exemple celle résultant de la récente loi sur le travail du dimanche, qui rend plus difficile le maintien d'un équilibre satisfaisant entre la vie personnelle et la vie professionnelle.*

***Gérard Dériot, rapporteur,** a rappelé que les entreprises sont cependant confrontées à une rude concurrence au niveau mondial.*

***Joseph Thouvenel** a fait observer que certaines d'entre elles opèrent dans des secteurs protégés. Il faut déplorer que les règles de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) n'autorisent pas l'application d'une « clause sociale », qui permettrait de s'assurer que les produits importés ont été fabriqués en respectant les conditions de travail décentes définies par le BIT. Pourquoi ne pas promouvoir la création d'un label qui serait décerné aux entreprises qui s'y*



conformement, de manière à ce que les consommateurs puissent faire leur choix en toute connaissance de cause ?

**Gérard Dériot, rapporteur**, a demandé si l'organisation de la médecine du travail est optimale et si ses moyens sont suffisants.

**Jean-François Naton** est revenu un instant sur les causes du mal-être au travail pour préciser qu'il est possible d'améliorer les conditions de travail des salariés tout en restant compétitif sur le plan international. Les méthodes actuelles de management ont montré leurs limites et sont déjà en train d'être remises en cause : il importe de ménager des moments de respiration à l'intérieur d'une journée de travail pour que les salariés puissent se parler et recréer du lien social. Les prétendus « temps morts » sont en réalité un facteur utile de régulation sociale qu'il convient de préserver, ce qui suppose de mettre fin à l'intensification du travail excessive que l'on observe aujourd'hui et de revenir sur les objectifs inatteignables que l'on fixe aux salariés.

De façon plus immédiate, il serait utile de veiller à une meilleure application de la loi et à ce que tous les salariés jouissent des mêmes droits. Aujourd'hui, les trois quarts d'entre eux ne sont, par exemple, pas couverts par un CHSCT. Le droit syndical est également mal appliqué, alors que l'adhésion à un syndicat ouvre un espace de liberté aux salariés.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir si la mise en œuvre des trente-cinq heures a contribué, comme on le lit souvent, à l'intensification des rythmes de travail.

**Jean-François Naton** a estimé que la réduction du temps de travail a effectivement conduit à une diminution des temps de pause. Les lois « Aubry » ne poursuivaient cependant pas un tel objectif et c'est l'organisation du travail par les entreprises qui doit être mise en cause. Le passage aux trente-cinq heures visait avant tout à créer des emplois et a pu négliger la dimension « conditions de travail ».

**Joseph Thouvenel** a fait observer cependant que la négociation sur le stress qui a été menée au niveau européen n'a pas été demandée par les Français ; manifestement, le problème du stress au travail se pose donc dans des pays qui ne sont pas passés aux trente-cinq heures et ce serait une erreur de se focaliser sur cette question.

**Henri Forest** a estimé qu'il existe des marges de manœuvre pour améliorer les conditions de travail des salariés dans les entreprises. Leurs dirigeants commencent d'ailleurs à prendre conscience du fait que la qualité de leurs produits et services pâtit des mauvaises conditions de travail des salariés. Si les lois « Auroux » organisent, en théorie, un droit d'expression des salariés, elles sont malheureusement tombées en désuétude, alors qu'il serait essentiel que la parole des salariés sur le contenu de leur travail soit entendue.

Le diagnostic sur le mal-être au travail est maintenant bien établi et il faut désormais passer à l'action. Le rôle des préventeurs, dont la mission est d'aider les entreprises à prévenir les risques professionnels, n'apparaît pas

déterminant, l'essentiel étant plutôt de faire évoluer les organisations de travail. Ce n'est pas l'élaboration de nouvelles normes législatives qui permettra d'y parvenir, car l'organisation de chaque entreprise dépend de sa production, mais plutôt un dialogue social efficace. Or, s'il est organisé dans les grandes entreprises, il l'est moins dans les petites. On dit souvent que le management y présente un caractère paternaliste, qui permet à l'employeur et aux salariés de se parler sans intermédiaire. Toutefois, on peut se demander si les salariés des petites entreprises qui souffrent dans leur travail ne sont pas, dans bien des cas, contraints de quitter leur emploi.

Enfin, on observe que, paradoxalement, les salariés qui commettent l'irréparable ne sont pas nécessairement ceux dont l'emploi est menacé ; ce sont plutôt les salariés qui ont l'impression d'être placés dans une impasse qui en arrivent à cette extrémité.

**Bernard Salengro** a confirmé que les salariés travaillent bien lorsqu'ils sont heureux dans leur travail et a souhaité que la formation des managers tienne compte de cette réalité.

**Joseph Thouvenel** a rappelé que le plan « santé au travail » mis en œuvre sur la période 2005-2009 prévoyait de mobiliser les services de santé au travail contre les risques psychosociaux. Il faut souhaiter que le plan qui sera prochainement annoncé pour la période 2010-2014 le prévoie également d'autant que, malheureusement, l'inspection et la médecine du travail manquent des moyens spécialisés nécessaires pour lutter efficacement contre ces risques.

En ce qui concerne les solutions qui peuvent être apportées au problème du mal-être au travail, il serait utile de procéder à une déclinaison rapide, dans les entreprises, de l'accord national conclu sur le stress. Le Medef n'a pas été très actif sur ce sujet : il a d'abord fallu qu'un accord soit conclu au niveau européen pour qu'il accepte de discuter de ce thème ; il a ensuite refusé que l'accord national soit affiné au niveau des branches ; enfin, l'intervention du ministère du travail a été nécessaire pour que le principe d'une négociation dans les entreprises de plus de mille salariés soit retenu.

Il faudrait que les salariés soient davantage reconnus comme des acteurs de l'entreprise. Cette idée n'a rien de révolutionnaire puisque le général de Gaulle souhaitait déjà, dans le cadre de la participation, que les salariés soient associés à la gestion de leur entreprise.

Enfin, la formation des dirigeants devrait intégrer la question des risques psychosociaux afin qu'ils soient davantage responsabilisés sur les questions de santé au travail. Certains grands groupes ont d'ailleurs commencé à placer ce problème au centre de leur réflexion en évaluant, par exemple, les responsables de leurs filiales sur la base du nombre d'accidents du travail qu'ils ont eu à déplorer. On pourrait aller plus loin et lier les bonus versés aux dirigeants au nombre réduit d'accidents constatés.

**Bernard Salengro** a expliqué que le problème de fond auquel est confrontée la médecine du travail ne tient pas au nombre de médecins, qui est suffisant, mais à la réticence des employeurs à l'encontre de ces professionnels.

**Jean-François Naton** a rappelé que la politique de santé au travail peut s'appuyer sur de nombreux outils. Cependant, elle souffre d'un manque de structuration au niveau régional qui l'empêche d'être véritablement efficace. La mise en œuvre d'une politique régionale de santé au travail devrait passer par la définition d'objectifs précis, adaptés aux caractéristiques locales, et par l'évaluation des résultats obtenus. Par ailleurs, il est indispensable que les syndicats se réapproprient les enjeux liés au monde du travail et retrouvent un rôle de premier plan dans la défense des intérêts des travailleurs.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a demandé s'il est envisageable de placer la médecine du travail sous l'autorité des directeurs d'agence régionale de santé (ARS).

**Jean-François Naton** a exclu cette éventualité : la CGT plaide pour l'intégration des services de médecine du travail à la sécurité sociale. Seule cette solution rendrait la politique de santé au travail plus cohérente et efficace.

**Bernard Salengro** a indiqué que la CFE-CGC souhaite également une meilleure gestion des services de médecine du travail, dont les moyens ne sont actuellement pas en adéquation avec la mission. Une gouvernance régionale et paritaire de la médecine du travail permettrait de pallier ces défaillances.

**Henri Forest** a souhaité que le directeur du service de santé au travail dans l'entreprise soit indépendant de l'employeur. Deux solutions sont envisageables : soit mettre en place une gestion paritaire, soit rattacher la médecine du travail à la sécurité sociale.

**Annie Jarraud-Vergnolle** a d'abord souhaité connaître les besoins en matière de médecine du travail. Dispose-t-on, par exemple, de statistiques sur le nombre de médecins nécessaires pour assurer un suivi régulier des salariés dans les entreprises ? Elle a ensuite expliqué que les Cram ont mis en place une politique de prévention du stress au travail et que certaines d'entre elles ont lancé des appels d'offre auprès d'organismes de formation. Dans la continuité de cette politique de prévention, pourrait-on envisager que les employeurs soient incités à suivre une formation en gestion des ressources humaines au cours de leur carrière ?

Revenant sur les causes du mal-être au travail, **Sylvie Desmarescaux** s'est interrogée sur le rôle que pourraient jouer les facteurs extérieurs, c'est-à-dire ceux liés à la vie privée des travailleurs. Existe-t-il une étude sur l'incidence respective de ces facteurs et de ceux relatifs au travail ? Elle a ensuite soulevé le problème du mal-être à l'hôpital et dans les maisons de retraite. Dans un récent rapport, le médiateur de la République constate que les Français sont nombreux à dénoncer des situations de maltraitance ordinaire dans les établissements de santé. Les réclamations n'émanent d'ailleurs pas seulement des patients ou de leurs proches, mais aussi du personnel médical qui se dit de plus

*en plus souvent menacé ou insulté. N'y a-t-il pas un risque de voir s'étendre ce phénomène du « mal-être » à d'autres institutions sociales, comme l'école ?*

*Annie David a regretté que le problème du mal-être au travail, qui se pose depuis des années, fasse l'objet d'un débat public seulement aujourd'hui. En 2004 par exemple, la gestion des ressources humaines chez France Télécom suscitait déjà des interrogations. Puis elle a demandé comment les syndicats aident leurs équipes, sur le terrain, à affronter les situations de souffrance au travail et si, par ailleurs, les délégués syndicaux dans les entreprises ont les moyens d'empêcher la mise en place de méthodes de management particulièrement éprouvantes pour les salariés. Estimant que la formation actuelle des cadres n'est pas adaptée à une bonne gestion des ressources humaines, elle a souhaité savoir quelles sont les pistes de réforme possibles. Enfin, s'agissant des trente-cinq heures, elle a fait remarquer que leur application dans l'entreprise où elle travaillait s'était traduite par la suppression des temps de pause, pourtant indispensables au maintien du lien social.*

*Alain Gournac a rappelé que la souffrance au travail ne se réduit pas aux cas de suicides ; le problème mérite d'être traité dans sa globalité. Comme sa collègue Sylvie Desmarescaux, il a souhaité disposer de données sur le rôle des facteurs privés dans ce phénomène. Par ailleurs, sur un sujet aussi grave que celui-ci, une unité syndicale est-elle envisageable ?*

*Evoquant le mal-être dans le secteur public, André Lardeux a demandé si la logique du chiffre à laquelle sont soumis certains fonctionnaires (personnels de Pôle emploi, forces de sécurité...) n'est pas une cause importante de stress au travail. En outre, l'instabilité et la complexité de la législation française en matière de droit du travail ne sont-elles pas un frein à l'efficacité des politiques publiques menées dans ce domaine ? Il a insisté également sur le poids de l'individualisme dans nos sociétés modernes qui a entraîné une perte de repères et un délitement du lien social. N'est-il pas temps de remettre en cause ce modèle de société ?*

*Réagissant aux propos de Sylvie Desmarescaux sur la montée du mal-être dans les établissements de santé, Jacky Le Menn a indiqué que plusieurs facteurs cumulatifs expliquent cette tendance. Tout d'abord, il faut avoir à l'esprit qu'une grande partie du personnel est féminin : non seulement ces femmes (médecins, infirmières, aides-soignantes) doivent s'acquitter de tâches domestiques dans leur vie privée, mais elles sont, en outre, confrontées à la maladie et à la mort sur leur lieu de travail, ce qui est difficile à gérer émotionnellement. S'ajoutent des conditions de travail de plus en plus dégradées en raison du mode d'organisation entrepreneurial désormais à l'œuvre dans les hôpitaux. Contraint à « faire du chiffre », le personnel n'est plus en mesure d'assurer le lien social avec les patients et leurs familles. Dès lors, l'aggravation du mal-être à l'hôpital paraît inévitable.*

*Jean-François Naton a reconnu que l'ampleur prise en France par le mal-être au travail appelle un sursaut de tous et une réflexion approfondie sur la place du travail dans la société. L'enjeu est également d'ordre démocratique : il*

*faut pouvoir parler librement des conditions de travail. Or, aujourd'hui, de trop nombreux salariés hésitent à évoquer ouvertement les méthodes de management utilisées par certains employeurs. Le monde du travail traverse une crise profonde : les travailleurs ont le sentiment de ne pas être reconnus, voire d'être méprisés. Il s'ensuit une implication moins importante de leur part et une perte d'efficacité dans l'exercice de leur métier. Alors qu'ils aspirent à « bien travailler », les conditions auxquelles ils sont confrontés les en empêchent. De là naît leur sentiment de mal-être. Pour redonner du sens au travail, la CGT prône un retour au collectif, au vivre ensemble face à l'excès d'individualisme qui caractérise les sociétés modernes.*

*A son tour, **Henri Forest** a insisté sur la crise morale provoquée par l'hyper-individualisme et plaidé pour la réintroduction du collectif dans les entreprises : le travail n'est pas seulement un facteur de production, il crée aussi du lien social. Dans tous les secteurs, on remarque que les métiers subissent une perte de sens, de valeur. C'est le cas à France Telecom, cela le sera bientôt dans les services publics. Il est indispensable de redonner vie à la démocratie sociale dans les entreprises en créant des espaces de parole pour les salariés et en formant les managers à une gestion plus humaine de leurs personnels. Sur le terrain, la CFDT a d'ailleurs commencé à mettre en place des collectifs de travailleurs. Mais force est de constater que, du côté des employeurs, la réflexion sur une nouvelle gestion des ressources humaines est balbutiante.*

***Bernard Salengro** a estimé qu'il est grand temps que les politiques prennent leurs responsabilités en matière de santé au travail. Les outils d'action existent déjà, encore faut-il veiller à leur application. Certaines dispositions législatives ne sont pas effectives : ainsi, toutes les entreprises ne sont pas dotées d'un CHSCT.*

*Quant aux services de médecine du travail, leur fonctionnement est loin d'être efficace : si les effectifs de médecins du travail sont aujourd'hui en nombre suffisant, le problème provient du fait que plus de la moitié d'entre eux n'exercent qu'à temps partiel. Souvent perçus comme des « perturbateurs » par les employeurs, les médecins du travail se voient fréquemment proposés des temps partiels et même des départs en préretraite. La médecine du travail souffre d'un manque évident de considération. Un étudiant en médecine n'a guère intérêt à s'orienter vers cette discipline, mal reconnue socialement et peu rémunératrice.*

*Sur l'incidence des facteurs extérieurs et des facteurs liés à la vie professionnelle dans le mal-être au travail, on considère que les seconds jouent sans doute un rôle plus important : c'est la souffrance au travail endurée par certains salariés qui influe sur leur vie privée, non l'inverse. En outre, il est certain que l'individualisme des sociétés contemporaines constitue un terrain favorable à l'exacerbation des tensions sociales. La CFE-CGC a entrepris de former ses équipes pour repérer en amont les situations de stress ou de souffrance au travail. Mais, en aucun cas, celles-ci n'ont la capacité d'empêcher la mise en œuvre des méthodes de management décidées par la direction. Sur la question de l'unité syndicale soulevée par Alain Gournac, **Bernard Salengro** a*

*fait remarquer qu'on demande souvent aux syndicats de parler d'une même voix, mais jamais aux partis politiques.*

*Alain Gournac* ayant répondu que la problématique du mal-être au travail mérite d'être placée au-dessus des clivages syndicaux, **Henri Forest** a déclaré que, globalement, les différentes forces syndicales se rejoignent sur ce sujet.

*Concernant la formation des dirigeants en gestion des ressources humaines, Joseph Thouvenel* a indiqué que celle-ci nécessite d'être réformée au niveau des grandes écoles. Dès le début de leur formation, les employeurs doivent être sensibilisés à de bonnes pratiques de management. Cela étant, le retard pris en matière de mal-être au travail est une faute collective : les syndicats ont, au même titre que les politiques et les employeurs, leur part de responsabilité. Certes, ils jouent un rôle d'accompagnement social très important dans les entreprises, mais ils n'ont souvent pas les moyens de leurs missions.

*Par ailleurs, manque véritablement aujourd'hui le contact humain entre les travailleurs et les décideurs : ceux-ci ne se parlent plus qu'à travers des intermédiaires. L'une des solutions pour renouer le dialogue est de donner davantage de place aux salariés dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance des entreprises. Sur l'unité syndicale, celle-ci existe bien sur la question du mal-être, mais le pluralisme syndical est, par ailleurs, légitime. Enfin, il faut effectivement déplorer la montée de l'individualisme et le délitement du lien social.*

**Audition de Marie PEZÉ, psychologue en charge de la consultation  
« Souffrance et travail » au centre d'accueil  
et de soins hospitaliers de Nanterre  
(mercredi 20 janvier 2010)**

*Réunie le mercredi 20 janvier 2010 sous la présidence de Jean-Pierre Godefroy, président, la mission d'information a procédé à l'audition de Marie Pezé, psychologue en charge de la consultation « Souffrance et travail » au centre d'accueil et de soins hospitaliers (Cash) de Nanterre.*

*Marie Pezé a précisé qu'elle est docteur en psychologie, psychanalyste, expert près la Cour d'appel de Versailles sur les questions de harcèlement et responsable de la consultation « souffrance et travail » au Cash de Nanterre. Nanterre est un lieu particulièrement adapté à l'observation de la précarité et il est naturel qu'une consultation sur la souffrance au travail s'y soit développée. Cette consultation, comme les vingt-trois autres qui existent actuellement en France, a été mise en place à la suite d'un constat particulièrement inquiétant sur l'intensité de la souffrance au travail. On observe en effet depuis quelques années l'apparition de névroses post-traumatiques qui ne sont pas liées à un choc violent, comme c'est le cas habituellement, mais au travail lui-même.*

*Le travail est aujourd'hui à l'origine de pathologies spécifiques résultant de ses nouvelles formes d'organisation, qui mécanisent les gestes et considèrent le corps du salarié comme un moyen. Or, le geste de travail agit sur l'ensemble de la structure psychique de la personne car il est lié tant à son passé qu'à son rapport au monde. S'il ne faut pas minimiser la part des facteurs endogènes, c'est-à-dire ceux liés à la personne elle-même, dans la souffrance au travail, il est incontestable que les facteurs exogènes, liés à l'organisation du travail, ont des conséquences très importantes. Ainsi, quand une ouvrière se voit imposer une cadence de vissage de vingt-sept bouchons par minute ou qu'un cadre est soumis à une évaluation collective par onze de ses collègues, les effets sur la santé psychique ne peuvent être niés.*

*On peut caractériser les troubles cognitifs liés à la souffrance au travail comme une « surcharge mentale ». Ils se manifestent par :*

*- les effets de « burn out » dont le signe clinique reconnu est la névrose post-traumatique. On peut associer à ce phénomène les suicides « dédiacés » qui sont liés tout à la fois à l'espérance de laisser un message sur son lieu de travail et au sentiment d'être dans une impasse ;*

*- les violences au travail, qui sont en augmentation, que ce soient les violences des usagers, qui font face aux dysfonctionnements liés à l'insuffisance des moyens, les violences entre collègues qui résultent de la même cause ou les*

*violences contre l'outil de travail. Ce phénomène est accentué par la pression morale désormais utilisée comme outil de management ;*

*- les troubles musculo-squelettiques et les accidents cardio-vasculaires sur le lieu de travail, connus sous le nom de « karoshi », et reconnus comme une maladie professionnelle tant au Japon, où ils ont été diagnostiqués pour la première fois, qu'aux Etats-Unis.*

*Sur une cohorte de six cents patientes du Cash de Nanterre victimes de harcèlement, on note aussi 30 % de troubles gynécologiques.*

*Ces trois aspects de la surcharge mentale sont liés à la pulvérisation des seuils physiques et psychologiques de soutenabilité des cadences de travail. Celui qui s'en sort n'est pas le plus solide mais bien le plus rapide, mais cette rapidité a un coût car la mauvaise qualité du travail accompli entraîne une piètre image de soi. L'hyperactivité devient une défense contre la souffrance et transforme les salariés en « athlètes de la quantité ». Il en est de même pour les cadres, si désireux de s'accomplir par leur travail que celui-ci occupe parfois toute leur existence. Le réveil en est pour eux d'autant plus rude et douloureux face à la réalité dégradée de leur activité. Il peut entraîner un raptus psychologique, c'est-à-dire une réaction brusque susceptible de conduire au suicide.*

*Cette réalité est inquiétante dans la mesure où le travail est une nécessité pour la construction psychique des individus. Il est le lieu de l'apprentissage de la résistance du réel et de la nécessité d'interagir dans le champ social. Seul le travail permet de canaliser les pulsions socialement destructrices. Il faut mettre fin au déni du caractère humain du travail et lui donner un sens, sous peine de se trouver face à des violences de plus en plus lourdes.*

***Jean-Pierre Godefroy, président,** a fait part de son expérience professionnelle sur les chantiers navals où les équipes étaient constituées sur le mode du compagnonnage, un salarié expérimenté formant un plus jeune. Si toutes les équipes devaient effectuer leurs tâches dans un temps imparti, il était à l'époque naturel que les équipes les plus rapides viennent à l'aide des autres. Cette pratique a aujourd'hui disparu de même que les temps de respiration au sein des entreprises. Faut-il penser qu'avec la mise en place des trente-cinq heures, l'augmentation du temps libre extérieur à l'entreprise n'a pas compensé la perte des temps de pause en son sein ?*

***Marie Pezé** a répondu qu'il est impossible pour un salarié de séparer véritablement sa vie au sein de l'entreprise de sa vie personnelle. La densification des tâches et la disparition des temps de pause, qui sont aussi des temps d'échange sur les pratiques de métier, associées à la nouvelle organisation du travail, sont la cause d'une accélération du rythme corporel et psychique, que l'on emporte chez soi avec des conséquences importantes en termes de santé.*



*Annie David* a souligné la nécessité de mener des études sur les pathologies liées à la surcharge mentale et à la frustration liée au travail mal accompli. Elle a souhaité savoir comment la responsabilité sociale de l'entreprise pourrait influencer sur les modes d'organisation du travail.

*Marie Pezé* a indiqué que toutes les mesures légales prévoyant la responsabilité sociale de l'entreprise existent déjà. L'employeur a une obligation de résultat en matière de santé et de sécurité des salariés qui découle de l'article L. 4121-1 du code du travail et de l'interprétation qui en est faite par la Cour de cassation. C'est sur les pratiques et les connaissances qu'il faut aujourd'hui agir pour faire prendre conscience aux cadres, dès leur formation initiale, de l'impact de leur action en termes de surcharge mentale. Il est particulièrement frappant que, quinze ans après la mise en place de la consultation, on constate encore une augmentation de la souffrance au travail. Au lieu de casser les collectifs pour augmenter les cadences, il est important de redéfinir le « vivre ensemble au travail ».

Une attention particulière doit être portée à la situation des femmes : 5 % déclarent en effet avoir été violées sur leur lieu de travail et 30 % se disent victimes de harcèlement sexuel.

*Gérard Dériot, rapporteur*, a souhaité savoir si l'organisation de la médecine du travail est satisfaisante.

*Marie Pezé* a considéré qu'il est important de rattacher la médecine du travail à une autorité indépendante plutôt qu'aux employeurs et qu'elle doit être l'objet d'une plus grande considération. Elle a souligné que le contrôle renforcé des arrêts maladie risque de rendre impossible la soustraction des salariés aux situations de harcèlement.

*Gérard Dériot, rapporteur*, a précisé que l'employeur paye le médecin du travail mais que ce dernier n'est pas soumis à son autorité et que le salarié dispose toujours de la possibilité de demander une contrevisite. Par ailleurs, les services de santé interentreprises, qui interviennent dans les PME, sont indépendants des employeurs.

*Marie Pezé* a salué l'implication des médecins généralistes et psychiatres qui se sont investis dans la question de la souffrance au travail et a indiqué que dans 80 % des cas, les patients soignés sont guéris et peuvent reprendre une activité. L'organisation du travail productiviste est certes liée au climat économique mais il faut veiller à ne pas perdre sa dimension humaine.

*Annie Jarraud-Vergnolle* a demandé si la prévention ne pourrait être renforcée par le déclenchement d'une visite de l'inspection du travail ou de l'assurance maladie lorsqu'un nombre élevé d'arrêts maladie est constaté dans une entreprise.

*Marie Pezé* a précisé qu'une telle disposition existe mais que le climat social la rend difficile à mettre en œuvre. La France pourrait s'inspirer du Canada où les inspecteurs du travail sont plus nombreux et offrent des conseils en organisation du travail avant une éventuelle sanction. Des organisations

régionales pluridisciplinaires pourraient être mises en place afin d'aider les dirigeants de PME et éviter qu'ils aient recours à des formes d'organisation du travail nocives.

**Alain Gournac** a souhaité savoir comment les patients sont envoyés à la consultation du Cash de Nanterre.

**Marie Pezé** a indiqué que l'article R. 4624-25 du code du travail autorise les médecins du travail à prescrire des examens complémentaires. Les patients sont généralement adressés au Cash de Nanterre sur ce fondement.

**Alain Gournac** lui ayant demandé si elle prenait contact avec l'employeur dans les cas de situation pathogène, Marie Pezé a précisé qu'elle sortirait de son rôle si elle faisait une telle démarche mais qu'elle adresse systématiquement aux médecins du travail un rapport détaillé sur la base duquel l'inspection du travail peut éventuellement être saisie. Par ailleurs, le Procureur de la République doit être saisi des cas les plus graves.

**André Lardeux** a demandé s'il y a une aggravation de la souffrance au travail, si une rupture a eu lieu à un moment donné et s'il s'agit d'une exception française. Il s'est par ailleurs interrogé sur l'efficacité d'une modification de la formation des cadres et sur les méthodes de recrutement.

**Marie Pezé** a souligné que, depuis trois ou quatre ans, avec l'apparition des suicides « dédiacés », l'augmentation de la souffrance au travail a atteint une nouvelle intensité. Dans le cadre de sa pratique clinique, elle est aujourd'hui conduite à demander deux ou trois hospitalisations en urgence par semaine. La souffrance est un problème français dans la mesure où elle résulte en partie de l'application de méthodes anglo-saxonnes qui ne sont pas adaptées à notre culture de travail.

**Marc Laménié** a souhaité savoir si la recherche de la rentabilité des entreprises n'entraîne pas nécessairement une augmentation de la souffrance au travail.

**Marie Pezé** a indiqué que rentabilité et bien-être au travail ne sont pas incompatibles. Le problème est celui de la négation de l'identité au travail qui entraîne l'hyperactivité et rejaillit sur le vivre ensemble.

En réponse à **Dominique Leclerc**, qui a souhaité savoir si des informations chiffrées existent, **Marie Pezé** a indiqué que les deux enquêtes réalisées par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du travail ont montré une augmentation de 30 % des pathologies résultant de la souffrance liée au travail sur les dernières années. Il n'y a pas besoin de nouveaux chiffres face à cette réalité établie. Les évaluations faites par Philippe Askenazy indiquent également que la souffrance au travail coûterait à la France 1,5 point de produit intérieur brut.

Sur la question du recrutement des cadres, il n'y a pas de victimes ou de coupables par nature et chacun peut être persécuté et persécuteur. Les salariés sont, en quelque sorte, « prisonniers » de leur contrat de travail. Ils ne peuvent

*répondre verbalement à leur employeur s'ils se sentent agressés car un tel comportement serait constitutif d'une faute professionnelle. Il leur est également difficile de démissionner dans la mesure où ils perdent dans ce cas leurs droits à indemnisation du chômage. La création, en 2008, d'une nouvelle procédure de rupture conventionnelle du contrat de travail, qui permet au salarié de percevoir ses allocations chômage, a constitué une avancée. Trop souvent, cependant, les employeurs font pression sur leurs salariés pour les pousser à démissionner, ce qui dispense l'entreprise de verser toute indemnité.*

**Audition de Michel YAHIEL,**  
**président de l'association nationale des directeurs**  
**des ressources humaines**  
*(mercredi 20 janvier 2010)*

*Puis la mission a entendu **Michel Yahiel, président de l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH).***

***Gérard Dériot, rapporteur,** a souhaité connaître l'analyse de l'ANDRH sur le mal-être au travail : les suicides récemment médiatisés révèlent-ils une aggravation du phénomène ? Des entreprises ou des secteurs sont-ils davantage concernés ? Les méthodes actuelles de management peuvent-elles être considérées comme un facteur explicatif du mal-être au travail ?*

*Il s'est également interrogé sur les solutions permettant de remédier à la situation : comment les services des ressources humaines pourraient-ils mieux repérer les salariés en souffrance et leur apporter une aide ? Quels sont les principaux outils - comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), médecine du travail, préventeurs ou psychologues... - qui peuvent être mobilisés pour réduire le mal-être au travail ? Faut-il renforcer l'indépendance des médecins du travail vis-à-vis des employeurs ? Enfin, d'une manière générale, comment recréer du lien social dans les entreprises et promouvoir un management plus respectueux des salariés sans nuire à la compétitivité des entreprises ?*

***Michel Yahiel, président de l'association nationale des directeurs des ressources humaines de l'ANDRH,** a d'abord indiqué que l'ANDRH, fondée en 1947 sous le nom d'association nationale des directeurs et chefs du personnel (ANDCP), compte aujourd'hui plus de cinq mille adhérents, dont 85 % sont salariés du secteur privé. En 2007, elle a conduit une réflexion sur le stress au travail dont les résultats ont été rendus publics.*

*Il est effectivement difficile de déconnecter la généralisation de certaines techniques de management de l'intensification de la souffrance au travail, dont les récents suicides représentent un symptôme dramatique. Cette souffrance semble provenir d'un manque croissant de reconnaissance des salariés : chez France Telecom par exemple, ceux qui ont mis fin à leurs jours étaient, pour la majeure partie, très investis dans leur travail. Le management doit évoluer pour mieux prendre en compte ce problème, qui ne se limite pas à la question de la rémunération. L'implication des gestionnaires de terrain est donc essentielle : ce sont eux qui sont en situation de repérer le malaise de leurs collaborateurs et d'y apporter une première réponse. Des méthodes solides reposant sur une approche pluridisciplinaire, qu'il faut distinguer de celles,*

*souvent dénuées de fondement, qui sont inventées uniquement dans le but de tirer un profit financier des problèmes actuels, permettent d'identifier les signaux, même faibles, du mal-être des salariés.*

*La médecine du travail joue également un rôle central. En ce sens, lui donner davantage d'indépendance vis-à-vis des employeurs peut apparaître comme une bonne idée, mais il faut se garder d'en surestimer l'impact : les salariés préfèrent consulter et se confier à leur médecin de famille, qu'ils connaissent bien, souvent depuis plusieurs années. L'évolution du statut du médecin du travail ne changera sans doute rien à cette situation.*

*D'une manière plus générale, l'augmentation du stress au travail ne peut être découplée de l'intensification de la concurrence économique mondiale qui oblige les entreprises à accroître leur effort de productivité. C'est ce qui explique sans doute que le malaise des salariés soit plus important dans les grandes entreprises qui ont connu un statut public protecteur et doivent, depuis quelques années, s'adapter à ce nouveau contexte.*

***Annie David** a souhaité connaître les pistes proposées par l'ANDRH pour remédier au problème du mal-être au travail. Comment aider, en particulier, les salariés des entreprises qui ne disposent pas de CHSCT ? L'instauration de CHSCT interentreprises est-elle envisageable ?*

***Michel Yahiel** est convenu que l'absence de CHSCT est préjudiciable à la prévention de la souffrance au travail dans les petites entreprises, ce qui rejoint le problème plus général du manque de dialogue social dans ces structures. On pourrait effectivement le pallier en renforçant la négociation sociale territoriale, ce qui permettrait de protéger l'ensemble des salariés d'un bassin d'emploi, quelle que soit la taille de l'entreprise à laquelle ils appartiennent.*

***Jean-Pierre Godefroy, président,** a regretté le manque de vigilance, jusqu'à une période récente, des CHSCT sur les situations de mal-être au travail.*

***Michel Yahiel** a reconnu que ce sujet est relativement nouveau pour les partenaires sociaux.*

***Alain Gournac** s'est demandé dans quelle mesure l'obligation de mobilité instaurée par France Telecom explique la détresse actuelle de beaucoup de ses salariés et les drames qui s'y sont produits. Par ailleurs, comment l'ANDRH peut-elle aider les entreprises qui connaissent de telles tragédies ?*

***Michel Yahiel** a considéré que la souffrance au travail, dans le cas de France Telecom comme dans celui d'autres grandes entreprises, peut être liée, d'une part, à la disqualification du moyen terme, qui empêche le salarié de se projeter dans l'avenir, d'autre part, à l'instauration de relations de type client/fournisseur à l'intérieur même de l'entreprise, qui fissurent le sentiment d'appartenir à une même communauté poursuivant des objectifs partagés.*

*L'ANDRH est une association décentralisée qui préserve une grande autonomie de ses structures locales. Ceci étant, tous ses membres sont amenés, sur l'ensemble du territoire, à intervenir dans des colloques, dans des grandes écoles ou des universités pour sensibiliser les directeurs des ressources humaines et, plus largement, les futurs cadres au problème de la souffrance au travail.*

***Sylvie Desmarescaux** a souhaité savoir dans quelle mesure le télétravail peut constituer une réponse au phénomène du mal-être au travail.*

***Marc Laménié** s'est interrogé sur les solutions à apporter aux entreprises qui ne disposent pas de directeur des ressources humaines.*

***Michel Yahiel** a jugé ambivalentes les caractéristiques du télétravail : d'un côté, il représente incontestablement une opportunité pour les salariés dont le domicile est éloigné de leur lieu de travail ; d'un autre côté, il accentue l'isolement, qui est aussi une des causes du mal-être au sein des entreprises. Par ailleurs, l'absence de DRH dans les petites structures est effectivement regrettable : le chef d'entreprise est en charge de toutes les tâches de gestion, ce qui lui laisse peu de temps pour développer une politique des ressources humaines.*

**Audition de Patrick LÉGERON, psychiatre  
et directeur général du cabinet Stimulus**  
(mercredi 27 janvier 2010)

Réunie le mercredi 27 janvier 2010 sous la **présidence de Jean-Pierre Godefroy, président**, la **mission d'information** a procédé à l'**audition de Patrick Légeron, psychiatre et directeur général du cabinet Stimulus**, auteur du rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.

A titre introductif, **Patrick Légeron** a souhaité apporter des précisions sémantiques. Pour désigner le mal-être au travail, la langue française possède en effet plusieurs mots : la souffrance, le stress, les risques psychosociaux. Tous décrivent le même phénomène, mais différent dans leur approche de celui-ci. Le terme « souffrance » est sans doute le moins pertinent car il renvoie à un vécu subjectif et n'est pas utilisé au niveau international. Le mot « stress » est, lui, plus intéressant puisqu'il s'agit d'un concept scientifique employé dans le champ de la recherche biologique et de la recherche en sciences sociales. La notion de « risques psychosociaux », proche de celle de risques professionnels, est bien connue des entreprises. Quant au « mal-être », il s'oppose par définition au « bien-être », qui est la définition de la santé au sens de l'organisation mondiale de la santé (OMS). La terminologie française revêt donc, dans ce domaine, une connotation particulièrement négative, ce qui n'est pas le cas dans la plupart des autres pays. Au Québec par exemple, le vocable utilisé est beaucoup plus positif : on parle de « santé psychologique au travail » ou d'« entreprises en santé ». L'entreprise finlandaise Nokia a nommé un manager « bien-être ».

Il est nécessaire de dépasser l'opposition artificielle entre l'approche des risques psychosociaux mettant l'accent sur leurs aspects individuels et médicaux et l'approche collective, centrée sur les conditions sociales de travail où naissent ces risques. Cette dichotomie a longtemps prévalu en France et nuit à la qualité du débat sur les risques psychosociaux. Parce qu'ils se développent à la frontière entre la sphère privée (psychisme individuel) et la sphère sociale (les collectifs d'individus au travail), ils doivent faire l'objet d'une approche à la fois individuelle et collective. C'est en adoptant une telle démarche que certains pays, confrontés à des problèmes analogues aux nôtres, ont construit un indicateur d'observation des risques psychosociaux. Certes, la France dispose de nombreuses études et enquêtes sur le sujet, mais celles-ci ne font l'objet d'aucune approche globale et cohérente. La création d'un indicateur national permettrait à la fois d'avoir une vision plus synthétique de ces risques et d'intégrer tous leurs aspects (organisation du travail, conditions de travail, aspects relationnels, équilibre entre vie privée et vie professionnelle...). Une commission de l'Insee travaille actuellement à la réalisation de cet outil, qui devrait être utile non

*seulement aux pouvoirs publics pour mettre en œuvre une politique nationale de prise en charge du mal-être au travail, mais aussi aux entreprises pour élaborer leur propre politique interne de prévention des risques psychosociaux.*

*Sur la question des suicides au travail, la France se heurte à deux problèmes : le premier est l'absence de statistiques fiables, le second tient à la réticence à envisager ce phénomène sous l'angle sanitaire. Le suicide au travail est trop souvent abordé sous son aspect social, en mettant l'accent sur le rôle des partenaires sociaux. Or, la question des suicides au travail revêt aussi une dimension sanitaire évidente, ce qui suppose d'impliquer les professionnels médicaux dans la politique de prévention. Beaucoup de pays, notamment la Finlande et le Luxembourg, combinent ces deux approches. La France devrait, à son tour, emprunter cette voie.*

*Les entreprises ont un rôle central à jouer dans la prévention des risques psychosociaux. Chacune d'entre elles doit élaborer une stratégie en matière de santé psychologique au travail qui implique l'ensemble des acteurs (direction, représentants des salariés, organisations syndicales, services de santé au travail), l'objectif étant de parvenir à un consensus social le plus large possible. Cette stratégie, pour être véritablement efficace, doit être conçue par l'équipe décisionnaire de l'entreprise et non reléguée - comme trop souvent aujourd'hui - aux services en charge des ressources humaines. Elle doit non seulement s'inscrire dans une approche globale des risques psychosociaux, individuelle et collective, mais aussi hiérarchiser les différents stades de prévention, en distinguant préventions primaire, secondaire et tertiaire.*

*Enfin, **Patrick Légeron** a estimé que la formation des managers est à réformer car elle n'intègre pas suffisamment la dimension humaine de la gestion des entreprises. Il faut passer, pour employer une formule, d'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources. Les salariés ne sont pas une ressource que l'on forme, mute, licencie au gré de la volonté de leurs dirigeants. Alors que le travail est censé construire l'individu, le protéger, l'intégrer dans un collectif, il est aujourd'hui de plus en plus synonyme de souffrance et d'individualisme. Ceci est le résultat de méthodes de management particulièrement éprouvantes pour les salariés et de conditions de travail dégradées.*

***Jean-Pierre Godefroy, président,** a d'abord demandé s'il est envisageable d'évaluer les entreprises en fonction des bonnes pratiques qu'elles mettent en œuvre pour réduire les risques psychosociaux. Il s'est ensuite interrogé sur l'articulation entre les services du ministère de la santé et ceux de la médecine du travail dans la politique de prévention de ces risques. Enfin, insistant sur le rôle des acteurs de l'entreprise, il a souhaité savoir ce que l'on entend par préventions primaire, secondaire et tertiaire.*



**Patrick Légeron** a expliqué que les entreprises prennent de plus en plus conscience de la nécessité de prévenir, détecter et traiter les risques psychosociaux. A terme, une évaluation des entreprises - quelle que soit sa forme - semble inéluctable. Le Québec, par exemple, a créé un label des « entreprises en santé », c'est-à-dire des entreprises qui font du bien-être sur le lieu de travail une priorité. S'agissant de la médecine du travail, il faut rappeler que celle-ci a joué un rôle fondamental de « sentinelle » en alertant depuis de nombreuses années sur la question du stress au travail. Mais force est de constater que les médecins du travail sont trop souvent stigmatisés et déconsidérés. Il faudrait sans doute autonomiser les services de santé au travail et créer un grand corps de médecins de la santé publique, rassemblant médecins du travail, médecins scolaires, des armées... En matière de politique de prévention au sein des entreprises, l'accent doit être mis sur l'importance du collectif et sur la nécessité de former l'ensemble des acteurs (membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, représentants du personnel, managers, etc.) aux différentes étapes de la prévention.

**Alain Gournac** a souhaité savoir si les formations des managers comprennent, en général, un volet consacré à la gestion du stress et de la souffrance au travail. Il a estimé qu'aujourd'hui, les salariés ne peuvent plus considérer leur travail comme un élément de leur identité et un moyen d'épanouissement et de promotion sociale, phénomène aggravé par la réduction du temps de travail.

**Patrick Légeron** a affirmé que très peu d'écoles de management intègrent la gestion des problèmes humains dans leur cursus de formation, ce qui ne changera pas tant que cette question ne sera pas prise en compte dans l'évaluation et la promotion des managers. Par ailleurs, la reconnaissance est un élément fondamental du bien-être au travail des salariés et il est vrai que les études internationales convergent pour montrer que les entreprises françaises sont en retard dans ce domaine. En ce qui concerne l'impact psychosocial des trente-cinq heures, il est délicat, faute d'évaluation robuste, de présenter un avis précis et argumenté. Enfin, il serait utile que, dans les grandes entreprises, chaque réforme importante soit précédée d'une évaluation des risques humains, au même titre que les risques économiques ou techniques.

**André Lardeux** s'est demandé si la souffrance au travail s'est intensifiée au cours des dernières années et si un phénomène particulier est à l'origine de cette évolution. Par ailleurs, au vu de son taux de suicide global, l'un des plus élevés du monde, peut-on vraiment considérer la Finlande comme un exemple à suivre en matière de prévention de la souffrance au travail ?

**Patrick Légeron** a indiqué que le taux de suicide global en France n'est pas inférieur à celui constaté en Finlande. En outre, il semble que le caractère élevé du taux finlandais soit en partie imputable au climat de ce pays et, en particulier, au manque de luminosité. Concernant l'intensification du malaise au travail, aucune rupture n'a été observée au cours des dernières années : il faut plutôt considérer que la souffrance des salariés s'est accrue de manière régulière

*avec la perte des repères temporels et spatiaux liée à la mondialisation et à la financiarisation de l'économie.*

***Annie Jarraud-Vergnolle** a souhaité connaître la composition du cabinet Stimulus et savoir s'il collabore avec des médecins libéraux. Par ailleurs, n'est-il pas possible d'évaluer le coût du stress au travail sur la productivité des entreprises ?*

***Annie David** s'est interrogée sur les moyens d'inciter les CHSCT à se saisir du problème de la souffrance au travail. Elle s'est également demandé comment concilier le bien-être des salariés avec l'accroissement sans fin de la productivité qu'impose la mondialisation.*

*Evoquant son expérience d'ancien élève de l'institut d'études politiques de Paris et de HEC, **Jacky Le Menn** a rappelé que, jusqu'à une date récente, les étudiants étaient sensibilisés à la question de l'identité et de la reconnaissance professionnelles. C'est en réalité la prise de pouvoir des actionnaires au sein des entreprises, dont le symptôme est la recherche délirante d'une rentabilité à deux chiffres, qui a déshumanisé le travail. L'actuel mode de gouvernance des grandes entreprises n'est pas compatible avec le respect des valeurs humanistes.*

***Patrick Légeron** a alors apporté les éléments de réponse suivants :*

*- l'accroissement des pouvoirs du CHSCT est nécessaire au renforcement de la prévention des problèmes de stress au travail. En ce sens, pourquoi ne pas imaginer qu'il soit désormais présidé par le directeur général de l'entreprise ?*

*- la déshumanisation des entreprises est difficilement contestable. Une analyse sémantique confirme d'ailleurs ce sentiment : n'y-a-t-il pas une certaine violence dans le fait de considérer les salariés comme des « ressources humaines » ? Est-ce un hasard si une des grandes entreprises françaises, dans le secteur du pneumatique, qui a refusé ce vocabulaire et conservé une « direction du personnel » est restée en même temps indépendante des marchés financiers ?*

*- le cabinet Stimulus comprend essentiellement des médecins, des ergonomes et des sociologues du travail. Bien que fondé au départ par des psychiatres, il ne collabore pas avec les médecins libéraux, qui ne se préoccupent pas des problèmes organisationnels de l'entreprise ;*

*- une intervention législative n'est sans doute pas nécessaire pour inciter les entreprises à se saisir du problème de la souffrance au travail : l'arsenal législatif semble déjà solide et exhaustif. En outre, rien ne serait pire que de contraindre, dans un délai donné, tous les établissements à signer des accords sur le sujet : il en résulterait des documents de façade sans aucun effet sur la réalité. La prise en compte du malaise au travail nécessite au plus tôt un audit approfondi permettant, en fonction des spécificités de chaque structure, de mettre en place des solutions opérationnelles.*

**Audition d'Eric ALBERT, psychiatre  
et président de l'institut français d'action sur le stress  
(mercredi 27 janvier 2010)**

*Puis la mission a entendu Eric Albert, psychiatre et président de l'institut français d'action sur le stress (Ifas).*

*Eric Albert a d'abord estimé que le stress fait l'objet, en France, d'affrontements très idéologiques. Le stress apparaît lorsqu'il y a un déséquilibre, chez l'individu, entre les contraintes qui lui sont imposées et les ressources qu'il peut mobiliser pour y faire face. Une approche marxiste, plutôt défendue par les syndicats, conduit à considérer que le problème du stress sera résolu si l'on diminue ces contraintes, notamment en réduisant la charge de travail des salariés. En revanche, l'approche libérale, plutôt défendue par la partie patronale, repose sur l'aide individuelle à apporter à chaque salarié pour qu'il s'adapte mieux à ses contraintes. Cette opposition stérile a perduré jusqu'à ce que la vague de suicides chez Renault amène les médias à s'intéresser à ce problème, désormais appréhendé comme un véritable fait de société.*

*Les cabinets de consultants, comme l'Ifas, doivent d'abord être agréés par le ministère du travail avant de pouvoir mettre leur expertise au service d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Cependant, certains cabinets sont considérés comme proches des syndicats, tandis que d'autres ont la réputation de défendre des positions pro-patronales. Dans le cas de France Telecom, le cabinet Stimulus, par exemple, n'avait aucune chance d'être choisi par le CHSCT, dans la mesure où les syndicats qui y siègent souhaitent entendre un discours différent de celui que ce cabinet leur aurait vraisemblablement tenu. En raison de postures trop systématiquement idéologiques, aucun universitaire ne fait autorité en France sur la question du stress ni ne jouit d'une véritable reconnaissance internationale.*

*Les facteurs de stress sont bien connus : charge de travail excessive, injonctions contradictoires, mode de management ou d'organisation du travail... L'enjeu essentiel est donc d'apprécier dans quelle mesure le travail est à l'origine du stress des salariés.*

*Les facteurs de stress peuvent être regroupés en plusieurs familles : certains sont liés à des données individuelles, comme l'âge ou le sexe ; sur ce dernier point, le pourcentage d'hommes en situation de « sur-stress » est compris entre 20 % et 25 %, alors que ce taux est proche du tiers chez les femmes ; d'autres sont liés à la personnalité ou à la génétique ; d'autres encore à des événements de vie, comme un divorce ou des problèmes d'argent ; certains facteurs ont une origine professionnelle ; enfin, le stress peut résulter du style de*

*vie (alimentation, manque de sommeil, etc.). Or, quand on constate qu'un salarié est stressé, on a tendance à en imputer entièrement la responsabilité à son employeur, alors que le stress est toujours multifactoriel.*

*Plus un salarié occupe un rang hiérarchique modeste dans l'entreprise, plus il aura tendance à être stressé, ce que l'on peut expliquer par une plus faible « illusion de contrôle » ; en d'autres termes, l'impression qu'ont les dirigeants de maîtriser la situation les prémunit, dans une certaine mesure, contre le stress, tandis que les salariés placés dans une position très subordonnée ne bénéficient pas de cet effet protecteur.*

*Il existe généralement dans une entreprise des « foyers » de stress, des services où le stress est plus présent, et c'est prioritairement en direction de ces salariés qu'il faut agir, ce que le jeu syndical empêche parfois de faire efficacement.*

*Pour rester compétitives, les entreprises doivent désormais être adaptables. Or, les salariés français sont peu mobiles, beaucoup moins, en tout cas, que leurs homologues américains : aux Etats-Unis, un salarié qui n'est pas satisfait de son travail quitte l'entreprise, alors qu'un salarié français aura tendance à se sentir enfermé dans son emploi, ce qui peut conduire, dans les cas les plus graves, au suicide, faute de trouver une autre issue.*

*En réponse à **Annie Jarraud-Vergnolle**, qui demandait si l'Ifas intervenait directement dans les entreprises, **Eric Albert** a répondu par l'affirmative, cet institut disposant, selon lui, de la meilleure expertise en France dans le domaine de la mesure du stress.*

***Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir s'il convient de renforcer les pouvoirs des CHSCT et d'encourager leur diffusion dans un plus grand nombre d'entreprises, compte tenu des propos critiques qui viennent d'être tenus à leur sujet.*

*Après avoir précisé ne pas être un spécialiste des relations sociales, **Eric Albert** a confirmé qu'il est effectivement regrettable qu'un cabinet de conseil soit choisi par un CHSCT sur la base de critères idéologiques. Il n'en reste pas moins que le CHSCT joue un rôle essentiel dans l'entreprise, peut-être plus important aujourd'hui que celui du comité d'entreprise.*

***Annie David** a demandé si la « double journée » des femmes, qui doivent encore assumer la plus grande partie des tâches ménagères et s'occuper des enfants en plus de leur activité professionnelle, n'explique pas leur niveau de stress plus élevé.*

***Jean-Pierre Godefroy, président**, a ajouté que le fait d'être le chef d'une famille monoparentale constitue sans doute un facteur de stress supplémentaire.*

***Eric Albert** a confirmé que les nombreuses études réalisées pour expliquer le niveau supérieur de stress des femmes retiennent la « double*

*journée » comme une hypothèse plausible et que la charge d'une famille monoparentale est un facteur de risque de dépression avéré.*

***Annie David** a déploré que l'on ait attendu la médiatisation de la vague de suicides chez France Telecom pour s'intéresser à ce sujet, alors que le problème est beaucoup plus ancien. Les médecins du travail, qui ont essayé de donner l'alerte, n'ont pas été écoutés, voire ont été renvoyés de leur entreprise. Trop souvent, un salarié qui se suicide est perçu comme une personne « faible » ou « fragile » ; on sait pourtant que certaines conditions de travail peuvent conduire les personnes les plus solides à commettre l'irréparable. Les CHSCT sont encore trop peu attentifs aux risques psychosociaux. Comment les aider à être plus efficaces dans la prévention des risques ? Ne faudrait-il pas créer, au sein des comités d'entreprise, des commissions chargées d'étudier les conditions de travail, comme l'autorise l'article L. 2325-22 du code du travail, afin de conforter l'action des CHSCT ?*

***Eric Albert** a d'abord estimé que la médiatisation des suicides à France Telecom a eu un effet de « contagion suicidaire » dans cette entreprise. Il faut rappeler que 10 000 personnes environ se suicident chaque année en France et que, nécessairement, des salariés sont concernés. Si le travail peut être un facteur déclenchant de l'acte suicidaire, son origine profonde est toujours multifactorielle.*

*On constate un plus grand nombre de suicides dans la fonction publique que dans le secteur privé. Leur taux est par, exemple, de 40 pour 100 000 chez les enseignants et de 35 pour 100 000 chez les policiers. Il est compris entre 20 et 25 pour 100 000 chez France Telecom. Les Français ont du mal à prendre conscience de cette réalité car notre pays est marqué par une tradition d'anticapitalisme, qui conduit à considérer que c'est le système marchand qui produit des conditions de travail insupportables susceptibles de pousser au suicide. Il est pourtant établi que le travail est un élément important de protection psychologique contre le suicide.*

***André Lardeux** a souhaité des précisions sur les raisons qui expliquent ce fort taux de suicide dans l'éducation nationale. Est-il dû à un problème de management ?*

***Eric Albert** a souligné que les situations de harcèlement moral se rencontrent plus fréquemment dans les administrations et dans les PME que dans les grandes sociétés privées. L'explication en est simple : la mobilité professionnelle étant faible dans ces structures, le risque est plus grand que des relations professionnelles dégradées entre collègues ou avec le manager dégénèrent en de véritables comportements de harcèlement. Dans une grande entreprise, si les salariés d'une équipe ne se supportent plus, certains de ses membres seront plus facilement mutés.*

*Les grandes entreprises ont de plus en plus souvent recours à la technique du « whistleblowing » : elles mettent en place des dispositifs internes qui permettent à un salarié de dénoncer sans risque des comportements fautifs dont il serait témoin ou victime. Il serait souhaitable que les PME se dotent de*

dispositifs analogues, en ayant recours aux services d'une sorte de « médiateur » externe.

**Annie Jarraud-Vergnolle** a redouté que le « whistleblowing » encourage la délation.

**Eric Albert** a demandé quelles autres options s'offrent à un salarié harcelé dans une petite entreprise : est-il réaliste d'envisager qu'il se tourne vers les tribunaux ? Osera-t-il contacter l'inspection du travail ? Si on veut protéger efficacement ce salarié, il faut lui permettre de s'adresser à quelqu'un d'accessible, sans courir de risques.

**Annie Jarraud-Vergnolle** a rappelé que l'étude du suicide est ancienne, depuis les travaux d'Emile Durckheim au XIXe siècle, et a souhaité savoir quelle approche théorique l'Ifas privilégie lorsqu'il intervient en entreprise. Elle a ensuite demandé s'il serait utile de former les salariés à la manière de gérer les nouvelles exigences de mobilité et d'adaptabilité qui leur sont imposées. Enfin, revenant sur la question du niveau de stress des hommes et des femmes, elle a fait observer que les hommes expriment sans doute leur stress d'une manière différente de celle des femmes, ce qui pourrait biaiser les évaluations.

**Eric Albert** a répondu que cette dernière hypothèse constitue en effet une piste de réflexion sérieuse : le seuil de « sur-stress » est peut-être différent entre les hommes et les femmes, ces dernières ayant davantage l'habitude d'exprimer leurs émotions.

En ce qui concerne la formation, beaucoup de salariés ont l'impression de faire une concession à leur employeur quand ils acceptent de changer d'activité ou de méthode de travail. Or, il est dans l'intérêt des salariés de changer : quelqu'un qui répète toujours les mêmes tâches devient « vieux », au sens comportemental du terme, c'est-à-dire perd sa capacité d'adaptation. L'Ifas applique cette méthode à son propre personnel : ainsi, les assistantes voient leur périmètre d'activité modifié d'un tiers chaque année, de façon à préserver leur souplesse adaptative ; dans un premier temps réticentes, elles se réjouissent maintenant que leurs tâches se renouvellent régulièrement. La situation des consultants est différente, dans la mesure où aucune de leurs missions n'est identique à la précédente.

Le mode de management peut être un important facteur de stress et joue souvent, de ce point de vue, un rôle plus décisif que l'organisation de l'entreprise. Certes, certaines organisations sont identifiées comme source de stress : un salarié subordonné à plusieurs autorités hiérarchiques sera, par exemple, plus exposé au stress qu'un autre qui ne doit répondre qu'à un seul chef. Ces problèmes d'organisation sont cependant assez faciles à résoudre, si l'on fait preuve de bon sens. Les problèmes managériaux sont en revanche plus complexes et font sentir leurs effets négatifs au quotidien.

L'Ifas travaille à partir d'un référentiel cognitivo-comportemental, qui conduit à s'intéresser aux interactions entre émotions et comportements, et d'un référentiel systémique. Trop souvent, les managers sont évalués par rapport à des

*modèles théoriques idéaux, alors que l'essentiel est d'évaluer l'effet qu'ils produisent sur leurs collaborateurs. Le comportement qu'ils doivent adopter ne sera pas le même selon l'objectif qu'ils veulent atteindre. Ainsi, s'il est important que le manager ait un comportement exemplaire en matière éthique par exemple, son attitude sera différente s'il veut encourager ses collaborateurs à avoir des idées et à se montrer innovants : il devra alors s'abstenir d'avoir lui-même des idées pour que son équipe puisse s'exprimer.*

**Audition de Christophe DEJOURS,**  
**professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail**  
**au Conservatoire national des arts et métiers**  
*(mercredi 3 février 2010)*

*Réunie le mercredi 3 février 2010, sous la présidence de Jean-Pierre Godefroy, président, la mission d'information a tout d'abord procédé à l'audition de Christophe Dejourns, professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire national des arts et métiers.*

*A titre introductif, Christophe Dejourns a rappelé que les recherches scientifiques sur les rapports entre le travail et la santé mentale ont commencé pendant la Seconde Guerre mondiale. Réunis à l'occasion d'un colloque organisé en 1943, des psychiatres ont élaboré un programme de recherche sur la santé mentale au travail, dont l'objectif était de déterminer si les contraintes de travail pouvaient conduire à la survenance de maladies mentales. Ces recherches ont montré la difficulté à mettre en évidence des pathologies mentales spécifiques au travail.*

*La psychopathologie du travail a ensuite connu un nouvel essor dans les années soixante-dix et quatre-vingt, sous l'impulsion d'un groupe de chercheurs qui a établi que la souffrance au travail ne mène pas forcément à la maladie mentale ; les travailleurs développent en effet des stratégies de défense individuelles et collectives. Les enquêtes réalisées sur le terrain révèlent qu'à chaque organisation du travail correspond une forme de défense spécifique. Les ouvriers du bâtiment ne développent pas les mêmes mécanismes de défense face au mal-être au travail que les agents de la police nationale. C'est lorsque ces stratégies de défense échouent à « contenir » la souffrance au travail que les salariés tombent malades ; on parle alors de « décompensation psychopathologique ». Celle-ci peut prendre différentes formes : dépression, syndrome de persécution, suicide.*

*La psychopathologie du travail distingue deux types de conflits : le premier oppose le corps et les conditions de travail (physiques et psychiques) ; le second, le fonctionnement psychique -le mental- et l'organisation du travail. Par organisation du travail, il faut entendre non seulement la répartition technique des tâches entre les individus mais aussi la division sociale du travail, c'est-à-dire le contrôle du travail, les modalités de surveillance des salariés, les méthodes de management. Dans tout travail existe une relation de domination qui peut engendrer du stress, de la peur, et plonger l'individu dans une profonde détresse psychique. Toutefois, le travail peut aussi être bénéfique à l'équilibre mental et à la santé du corps et peut*



*conférer à l'organisme une résistance accrue à la fatigue et à certaines maladies si son contenu est source de satisfactions.*

*Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire qu'il y a une aggravation des problèmes de santé mentale au travail. Preuve en est l'augmentation du nombre de pathologies dont on peut distinguer cinq types : les pathologies de « surcharge » (troubles musculo-squelettiques, « burn out », dopage...) ; les pathologies post-traumatiques, c'est-à-dire consécutives aux agressions dont sont victimes certains salariés sur leur lieu de travail (personnels de banque, enseignants, caissières, infirmières...) ; les pathologies du harcèlement ; les tentatives de suicide et les suicides, apparus sur la scène professionnelle il y a une douzaine d'années ; enfin, les pathologies du chômage (dépression, le plus souvent). Les travaux de la psychopathologie du travail ont révélé, comme cause majeure de ce phénomène les nombreux changements sociaux intervenus dans les années quatre-vingt, changements qui se sont traduits par de nouvelles formes d'organisation du travail fondées sur la mise en concurrence exacerbée des individus. Celles-ci ont conduit à une déstructuration du « vivre ensemble » en brisant les rapports de solidarité et de coopération et, par voie de conséquence, à une augmentation de la souffrance au travail.*

*Trois transformations survenues dans le monde du travail ont eu un effet délétère sur la santé mentale au travail : l'introduction de l'évaluation individualisée des performances, l'objectif de la « qualité totale » de la production et le développement de la sous-traitance.*

*L'évaluation individualisée des performances a été facilitée ces dernières années par le suivi informatisé de l'activité de chaque travailleur. Elle conduit à une mise en concurrence généralisée entre travailleurs et entre services dans une même entreprise. Il s'en suit une profonde transformation des rapports humains sur le lieu de travail : l'individualisation dérive vers le chacun pour soi et aboutit à des conduites déloyales entre collègues. Au final, la confiance et le « vivre ensemble » se délitent, tandis que la solitude et la méfiance s'installent. Les individus se trouvent alors démunis contre les effets pathogènes de la souffrance au travail, les défenses individuelles n'étant plus suffisantes. De ce constat, on peut tirer la conclusion que la prévention de la souffrance au travail passe non pas par la multiplication du nombre de professionnels de santé (psychiatres, psychologues) sur le lieu de travail, mais par une reconstruction du « vivre ensemble » et de la solidarité dans les entreprises. **Christophe Dejours** a également insisté sur le fait que l'évaluation des performances repose sur le faux postulat selon lequel le travail serait mesurable. Or il ne l'est pas puisque, par définition, le travail est vivant, individuel et subjectif.*

*La deuxième grande transformation concerne l'objectif de « qualité totale », autrement dit d'un travail parfait. Or cet objectif est évidemment inatteignable. En imposant la « qualité totale » aux travailleurs, on les contraint à mentir ou à frauder pour satisfaire aux contrôles et aux audits. Tirillés entre la nécessité d'afficher de bons résultats et leur propre éthique*

*professionnelle, certains peuvent développer des symptômes de désorientation, de crise identitaire, de dépression pouvant aller jusqu'au suicide.*

***Gérard Dériot, rapporteur,** a rappelé que l'esprit de compétition au sein de la société ne date pas d'aujourd'hui et fait observer que l'école prépare peut-être moins à la compétition qu'autrefois. Peut-être est-ce justement parce que les jeunes sont moins habitués à être mis en concurrence au cours de leur scolarité que l'entrée dans la vie active est vécue plus difficilement ?*

***Christophe Dejours** a estimé que la concurrence n'est pas mauvaise en soi ; elle peut même donner lieu à une saine émulation. Le problème, c'est l'excès de concurrence et l'exaltation de la performance individuelle. Jusqu'au début des années quatre-vingt, la concurrence entre les salariés était compensée par le travail collectif et la coopération, c'est-à-dire par l'instauration de règles de métier qui organisaient le « vivre ensemble ». Il ne reste aujourd'hui plus rien de tout cela : le règne du chacun pour soi et l'exacerbation de la compétition ont brisé la solidarité et la coopération entre collègues.*

*En réponse à **Jean-Pierre Godefroy, président,** qui demandait des précisions sur la troisième transformation intervenue dans le monde du travail au tournant des années quatre-vingt, à savoir le développement de la sous-traitance, **Christophe Dejours** a indiqué que le recours systématique à la sous-traitance a profondément déstructuré le travail collectif au sein des entreprises, les salariés ne se connaissant plus.*

***Annie David** a estimé que la compétition a certes toujours existé mais s'est intensifiée ces dernières années, d'où l'aggravation du mal-être au travail observé aujourd'hui. Puis elle a demandé dans quelle mesure la personnalité des managers ou des chefs d'équipe influe sur l'ambiance au travail.*

***Christophe Dejours** a considéré que la personnalité du manager joue un rôle important, mais qu'elle n'est pas essentielle. L'organisation du travail résulte avant tout des règles de management choisies par l'équipe dirigeante, autrement dit d'une doctrine.*

***Annie Jarraud-Vergnolle** a déclaré avoir été confrontée, au cours de sa carrière dans le secteur médico-social, aux nouvelles méthodes d'évaluation des performances individuelles comme les grilles d'observation des compétences. Ces outils, apparus dans les années quatre-vingt-dix, ont profondément désorganisé le travail en mettant l'accent sur la performance au détriment de l'humain. Par ailleurs, elle a souhaité savoir si le délitement du lien social s'observe dans toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur statut juridique.*

*Christophe Dejours a précisé que la vision gestionnaire du travail prévaut dans toutes les entreprises, ainsi que dans les administrations. L'obsession de la performance et des résultats dénature le travail en le vidant de sa dimension humaine et collective. Or le travail ne se résume pas seulement à la production de richesse, c'est aussi un « vivre ensemble ». Aussi, la seule solution à la dégradation de la santé mentale au travail est de repenser le travail.*

**Audition de Constance HAZEN,  
psychiatre au centre hospitalier Sainte-Anne  
(mercredi 3 février 2010)**

*Puis la mission d'information a entendu Constance Hazen, psychiatre au centre hospitalier Sainte Anne.*

*Constance Hazen a indiqué qu'elle reçoit des patients à la fois au service d'urgence du centre hospitalier Sainte Anne et dans un centre médico-psychologique de l'ouest de Paris. Sa pratique clinique au sein de ces deux structures l'a conduite à établir les trois constats suivants :*

*- la souffrance au travail semble avoir quatre causes principales : la fixation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs inatteignables, le manque ou l'absence de relations interpersonnelles, le contact quotidien avec un public agressif et l'exposition à un environnement sonore ou olfactif éprouvant ;*

*- de nos jours, le mal-être paraît plus psychique que physique, bien qu'il soit parfois délicat de distinguer entre les deux, le stress pouvant être à l'origine de pathologies cardiovasculaires ou même osseuses ;*

*- la prise en charge des salariés en souffrance est complexe car chaque cas appelle une réponse différente : pour certains, quelques semaines de coupure suivies d'une reprise en mi-temps thérapeutique constituent une solution adaptée alors que pour d'autres, le fait d'arrêter de travailler peut être contreproductif et accroître le mal-être, notamment parce que le salarié s'inquiète alors de son avenir professionnel. Dans tous les cas, il faut savoir respecter le rythme de vie du salarié et s'appuyer sur le médecin du travail pour faciliter le retour dans l'entreprise.*

*Gérard Dériot, rapporteur, a souhaité savoir comment les patients reçus par le docteur Hazen lui sont adressés.*

*Constance Hazen a répondu que beaucoup de patients accueillis en urgence à Sainte Anne sont envoyés par leur médecin généraliste, même si les deux tiers des patients du centre médico-psychologique viennent spontanément. Les salariés, sauf peut-être dans les grandes entreprises, ne semblent pas avoir une idée très précise du rôle de la médecine du travail ni de l'aide qu'elle peut leur apporter ; dans bien des cas, ils ne savent pas non plus où s'adresser pour être examinés par un médecin du travail.*

**Sylvie Desmarescaux** s'est interrogée sur la persistance des préjugés entourant les consultations psychiatriques : sont-elles encore considérées comme uniquement réservées aux cas de graves pathologies mentales, voire de folie ?

**Constance Hazen** a regretté que la psychiatrie demeure effectivement associée, dans l'opinion publique, à la folie : lorsqu'une personne indique qu'elle est hospitalisée à Sainte Anne, son entourage en déduit automatiquement que son cas est alarmant. Ces idées préconçues accroissent le mal-être du patient qui doit non seulement faire face à ses propres difficultés mais également supporter le regard culpabilisant des autres. Malgré le succès de la récente campagne télévisuelle sur la dépression et la nécessité de la soigner, beaucoup de gens hésitent encore à franchir le pas de la consultation.

**Muguette Dini** a demandé si des études médicales, fondées sur le suivi d'une cohorte de patients, ont établi un lien entre l'évolution des conditions de travail et celle de la santé psychique.

Indiquant qu'une telle enquête n'a pas encore été menée en France, **Constance Hazen** a évoqué un travail de recherche conduit aux Etats-Unis sur une population de 100 000 infirmières mettant en évidence, sur une période de vingt ans, le lien entre l'augmentation du stress et la propension au suicide.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir si, au cours de sa pratique, le docteur Hazen a pu identifier certaines professions plus exposées que d'autres à la souffrance au travail.

**André Lardeux** s'est demandé si le recours aux produits dopants permettant de faire face à une surcharge de travail est une pratique répandue.

**Annie David** s'est interrogée sur les effets potentiellement pervers d'une reprise du travail en mi-temps thérapeutique : le salarié déjà souffrant ne risque-t-il pas, en outre, d'être stigmatisé par ses collègues qui vont considérer qu'il n'est pas capable d'assumer un rythme normal de travail ?

**Annie Jarraud-Vergnolle** a souhaité connaître les modalités d'organisation des consultations relatives au mal-être au travail : dans quelle mesure la famille y est-elle associée ? Les patients sont-ils suivis après l'hospitalisation ? La prise en charge est-elle pluridisciplinaire ?

**Constance Hazen** a alors apporté les éléments de réponse suivants :

- certaines professions, dans des domaines d'activité très variés, présentent des taux de suicide au travail plus élevés que la moyenne : il s'agit par exemple des agriculteurs, des infirmiers ou encore des psychiatres... Par ailleurs, si les enseignants sont particulièrement soumis au stress, ils sont moins sujets au suicide, peut-être parce qu'ils bénéficient d'un meilleur accès aux soins et de périodes de repos prolongées qui leur permettent de récupérer ;

*- le recours aux produits dopants se développe effectivement dans quelques métiers qui relèvent notamment des secteurs bancaire et financier où certains salariés doivent faire face à des exigences sans limite ;*

*- la reprise du travail à mi-temps pour les salariés qui ont été hospitalisés ne doit bien sûr pas être imposée : elle peut être cependant proposée, la personne gardant toujours la faculté de recommencer à travailler à plein temps ;*

*- la famille est de plus en plus étroitement associée à la prise en charge des salariés hospitalisés. Par ailleurs, à Sainte Anne comme dans les centres médico-psychologiques, les patients bénéficient d'un encadrement pluridisciplinaire, constitué à la fois d'assistantes sociales, d'infirmières et de médecins. Ceci étant, une fois sortis de l'hôpital, les patients sont insuffisamment suivis et il serait utile, en ce sens, de renforcer la coopération entre les établissements et la médecine du travail.*

**Audition de Daniel LEJEUNE,  
secrétaire général du conseil d'orientation sur les conditions de travail  
(mercredi 3 février 2010)**

*Enfin, sous la présidence d'Annie David, vice-présidente, la mission d'information a entendu Daniel Lejeune, secrétaire général du conseil d'orientation sur les conditions de travail (Coct).*

*Gérard Dériot, rapporteur, a souhaité obtenir des précisions sur la composition et les missions du Coct et a demandé si cette instance est saisie de la question des risques psychosociaux, notamment dans le cadre de son observatoire de la pénibilité.*

*Daniel Lejeune, secrétaire général du Coct, a d'abord expliqué que le Conseil est composé de trois formations -le comité permanent, la commission générale et les commissions spécialisées- et de quatre collèges, dont un réunit les partenaires sociaux. Installé en avril 2009, il a succédé au conseil supérieur de la prévention des risques professionnels (CSPRP) et à la commission nationale d'hygiène et de sécurité du travail en agriculture (CNHSTA).*

*Le Coct est consulté sur les plans nationaux d'action et les projets d'orientation des politiques publiques ; il a contribué, à ce titre, à l'évaluation du plan « santé au travail » couvrant la période 2005-2009 et à l'élaboration du deuxième plan « santé au travail », pour la période 2010-2014. Il réalise des études, propose des orientations et formule les recommandations qui lui paraissent appropriées. Il contribue au suivi et à l'évaluation de certaines politiques publiques, par exemple l'expérimentation de la traçabilité des expositions professionnelles ou la centralisation des données statistiques et d'enquêtes relatives aux risques sanitaires en milieu du travail.*

*Alors que le CSPRP s'intéressait surtout à la réglementation, le comité permanent du Coct a une fonction plus « politique », avec un champ de compétences élargi : il participe à la politique nationale de protection et de promotion de la santé et de la sécurité au travail et d'amélioration des conditions de travail. Il a donc vocation à réfléchir aux risques psychosociaux, pour contribuer à leur identification, à l'analyse de leurs causes et pour préconiser des méthodes pour les prévenir et les combattre.*

*Les partenaires sociaux attachent une grande importance à leur accord interprofessionnel sur le stress, même s'ils peinent à en assurer la déclinaison dans les branches et les entreprises, ainsi qu'à leur négociation en cours sur le harcèlement et les violences sur le lieu de travail. Le 2 février prochain, le ministre du travail Xavier Darcos présentera devant le Coct le*

bilan du « plan d'urgence » lancé, le 9 octobre dernier, pour la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises publiques et privées.

Le secrétariat général du Coct va proposer que soient menées, en 2010, une étude sur le lien entre restructurations d'entreprises et santé au travail et une autre sur l'emploi des seniors. L'observatoire de la pénibilité, qui ne s'est pas réuni jusqu'à présent, le sera en 2010 et déterminera alors son programme de travail.

**Gérard Dériot, rapporteur**, a demandé si les données statistiques disponibles permettent de se faire une idée précise du mal-être au travail ou si elles devraient être complétées par de nouveaux indicateurs.

**Daniel Lejeune** a fait observer que la notion de « mal-être au travail » ou de « souffrance au travail » ne se réduit pas aux risques psychosociaux ; elle revêt diverses formes, qui tendent toutes à remettre en cause la « valeur travail ».

Historiquement, la perception du travail a évolué et n'est pas allée sans contradictions. Condamnation divine ou torture, le travail a été sublimé dans la figure du « prolétaire infatigable », qui exprimait la fierté du travailleur-producteur mais pouvait se concilier avec l'éloge du « droit à la paresse ». Poussées par la nécessité et, dès 1914-1918, par les besoins de l'industrie de guerre, les femmes, en se portant massivement aux postes de travail, ont lié l'obligation de travailler pour vivre avec la conquête d'une des bases de la liberté : la capacité de subvenir seules à leurs besoins. Elles ont, en même temps, pris conscience d'un fait que la dureté des conditions de travail avait pu faire oublier, à savoir que le travail est un facteur d'équilibre, d'ouverture sur le monde et d'insertion sociale. La réalité des conditions de vie et de travail va cependant encore trop souvent à l'encontre de cette vision positive, même si la plus grande aliénation reste celle des victimes de l'exclusion ou de la désinsertion professionnelle.

La souffrance physique directe, liée à la fatigue musculaire ou aux accidents du travail, tend à se stabiliser, voire à diminuer, du fait de la désindustrialisation, de l'automatisation de nombreuses tâches et des efforts de prévention des risques professionnels. En revanche, les maladies professionnelles engendrées par des produits ou des processus, dont les effets nocifs sont parfois différés, sont préoccupantes : elles résultent de risques biologiques, cancérogènes, bactériologiques, génétiques, neurotoxiques ou de troubles musculo-squelettiques (TMS). D'autres souffrances sont liées au développement des tâches productives intellectuelles et immatérielles, à l'intensification du travail et au retentissement sur la vie personnelle de modes d'organisation tels que le travail en « flux tendu » ou la flexibilité.

**Daniel Lejeune** a indiqué que c'est cette approche large de la souffrance au travail qui sous-tend l'enquête Sumer (Surveillance Médicale des Risques professionnels) en cours. Cette enquête a pour objectif de décrire l'ensemble des expositions liées aux postes de travail auxquelles sont soumis les salariés, de caractériser ces expositions (durée et intensité) et de décrire



*les protections collectives ou individuelles mises en place par les entreprises. Les thèmes abordés sont les contraintes organisationnelles et relationnelles, les ambiances et contraintes physiques et l'exposition à des produits chimiques. Par ailleurs, un auto-questionnaire porte sur la vision qu'a le salarié de son travail. Le champ de l'enquête a été étendu à certains segments de la fonction publique d'Etat et territoriale.*

*La deuxième vague de l'enquête Sip (santé et itinéraires professionnels), impulsée par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) et la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees) avec le concours de l'Insee, va avoir lieu en 2010 et comprendra un questionnaire renforcé sur les risques psychosociaux. Cette enquête permettra de faire le lien entre itinéraires professionnels, pénibilité du travail et état de santé.*

*L'enquête « Conditions de travail » de 2005, conduite par la Dares et l'Insee, a établi des comparaisons entre les risques psychosociaux chez les salariés et les non-salariés. Elle met en évidence une exposition comparable sur certains aspects - intensité, exigences émotionnelles, insécurité - mais ses résultats restent à approfondir.*

*Sur un champ plus restreint, l'enquête Eva (Vieillesse en agriculture), menée par la mutualité sociale agricole (MSA) auprès des salariés agricoles, a montré un lien entre l'insuffisance ressentie de la reconnaissance du travail accompli, la consommation de psychotropes et la fréquence des consultations médicales.*

*Le collège sur les risques psychosociaux rassemble des experts indépendants internationaux, qui ont pour premier objectif de préciser ce qui doit être mesuré pour mieux apprécier le niveau des risques psychosociaux au travail. Il a examiné le questionnaire de la deuxième vague de l'enquête Sip et établi une liste d'indicateurs provisoires. Il rendra, en fin d'année 2010, un rapport conclusif qui précisera les évolutions à apporter au dispositif d'enquêtes pour appréhender de façon satisfaisante les risques psychosociaux en France dans l'ensemble de la population active.*

*Les travaux réalisés par l'institut national de recherche et de sécurité (INRS), en 2007, sur le coût du stress professionnel en France l'évaluent, a minima, entre 1,9 et 3 milliards d'euros, en incluant le coût des soins et la perte de richesse pour cause d'absentéisme, de cessation précoce d'activité et de décès prématuré.*

***Gérard Dériot, rapporteur,** s'est interrogé sur les principales sources du mal-être au travail et sur l'opportunité de reconnaître le stress comme une maladie professionnelle.*

***Daniel Lejeune** a insisté sur le fait que les risques psychosociaux n'entraînent pas seulement des problèmes de santé mentale, dont l'anxiété et la dépression, mais aussi des maladies cardio-vasculaires ou des troubles musculo-squelettiques. Selon le collège d'experts précité, qui a procédé à une*

*revue des travaux internationaux sur le sujet, l'accroissement du risque de ces pathologies est de 50 % à 100 % en cas d'exposition aux risques psychosociaux. Ainsi, au Québec, la tension au travail est un facteur de risque de maladies cardiovasculaires comparable à la sédentarité, au tabac et à l'hypercholestérolémie.*

*Il existe deux grands modèles d'analyse des risques psychosociaux :*

*- le modèle de Karasek, qui met l'accent sur l'organisation du travail et sur le déséquilibre entre les exigences du travail et l'autonomie décisionnelle. Le soutien social (collègues, hiérarchie) intervient dans ce modèle, pour limiter ou amplifier l'effet de ce déséquilibre ;*

*- le modèle de Siegrist, qui met l'accent sur le déséquilibre entre exigences du travail et « récompense » (salaire, sécurité d'emploi, reconnaissance par la hiérarchie).*

*Sur ces bases théoriques, le collège d'experts a, dans son premier rapport, distingué six composantes des risques psychosociaux :*

*- les exigences du travail (quantité de travail, pression temporelle, caractère haché du travail, rythme et complexité du travail, difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle) ;*

*- les exigences émotionnelles (contact avec la souffrance, tensions avec le public, obligation de cacher ses émotions, peur au travail) ;*

*- l'autonomie, les marges de manœuvre dans l'organisation et l'exécution du travail ;*

*- les rapports sociaux en milieux de travail (absence de soutien social, violence au travail, manque de reconnaissance des efforts) ;*

*- les conflits de valeurs (ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité, devoir faire des choses que l'on désapprouve) ;*

*- l'insécurité de l'emploi et du salaire.*

*Pour lutter contre les risques psychosociaux, il faut améliorer, notamment, la prévisibilité des emplois du temps, la stabilité des équipes de travail et la coopération en leur sein, les pratiques hiérarchiques (cohérence et explicitation des consignes, réponse aux interrogations des salariés, reconnaissance du travail accompli, etc.), les conditions d'accueil sur les nouveaux postes et l'accès à la formation professionnelle, la définition des postes de travail et prévoir l'existence de lieux de discussion sur le travail.*

*En ce qui concerne l'éventuelle reconnaissance en tant que maladie professionnelle, non pas du stress, mais de ses conséquences sur l'intégrité physique et mentale des travailleurs, c'est une question sur laquelle il appartient aux pouvoirs publics, aux organismes de sécurité sociale et aux partenaires sociaux de se prononcer.*

*En septembre 2006, face à la montée des problèmes psychosociaux, le ministre du travail avait demandé à la commission spécialisée « maladies professionnelles » du CSPRP de conduire une réflexion sur la possibilité d'inscrire les psychopathologies dans les tableaux de maladies professionnelles. Dans son rapport « Psychopathologies et travail », remis le 24 août 2007, elle dresse un état des lieux des problèmes rencontrés et un inventaire des différentes approches permettant une réparation de ces risques dans le cadre de la réglementation des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT-MP). Le rapport propose de confier d'abord à une instance médicale collégiale le soin d'établir la liste des pathologies concernées puis un groupe d'experts pluridisciplinaire, comprenant un ergonomiste, devrait examiner les situations de travail susceptibles d'être retenues.*

*Il appartiendrait ensuite à l'administration soit de créer un tableau de maladies professionnelles avec une liste limitative de travaux, soit d'aménager le règlement des comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles, soit d'élaborer une mesure législative originale pour tenir compte du caractère très spécifique de ces pathologies.*

***Daniel Lejeune** a ajouté que l'institut de veille sanitaire (InVS) et le ministère du travail ont mené trois enquêtes de terrain, en 2006 et 2007, fondées non sur des questionnaires mais sur plus de 33 500 consultations, obligatoires pour la plupart, effectuées auprès de 283 médecins du travail de la région Provence-Alpes Côte-d'Azur. Elles ont montré que la prévalence des maladies psychosociales est passée de 1,2 % à 1,4 %, celles-ci étant à la deuxième place des maladies à caractère professionnel, juste derrière les TMS et bien avant les problèmes auditifs et les troubles de la vue. Le réseau national de vigilance et de prévention des pathologies professionnelles indique que, en 2007, les consultations pour risque psychosocial s'inscrivent, pour la première fois, à la première place des consultations pour pathologies professionnelles en France et représentent 27 % des motifs de consultation.*

*Pour sa part, le rapport publié en 2008 par la commission Diricq, instituée pour évaluer le coût, pour l'assurance maladie, de la sous-déclaration des maladies professionnelles, note que la non-prise en compte des risques psychosociaux par la branche AT-MP et la sous-déclaration massive qu'elle entraîne ont des conséquences graves, en empêchant la construction d'un référentiel clinique adapté et en favorisant les insuffisances de diagnostic sur les origines des troubles psychiques et, par là-même, l'inadaptation des soins, la surconsommation de psychotropes et la chronicisation de la maladie. Elle est sans doute à l'origine d'une augmentation significative des dépenses médico-sociales afférentes. Le caractère multifactoriel de ces maladies pose cependant l'épineuse question du lien de causalité entre le travail et la pathologie.*

***Gérard Dériot, rapporteur**, a demandé comment le Coct a été associé à l'élaboration du deuxième plan « santé au travail » et si ce plan prend suffisamment en compte le problème du mal-être au travail.*

*Daniel Lejeune a répondu que le Coct a participé à trois phases de concertation. Dans un premier temps, des rencontres bilatérales ont permis de recueillir les premières attentes des membres du Coct, des groupes de travail ont été mis en place et la direction générale du travail (DGT) a organisé une réunion avec les organismes de sécurité sociale, les agences et les administrations centrales compétentes. Un document de travail, trame du deuxième plan « santé au travail », a été élaboré au terme de cette première phase.*

*Sur cette base, les groupes de travail ont conduit leur réflexion de septembre à novembre 2009 et des rencontres avec les partenaires sociaux et les associations de victimes ont eu lieu pour connaître leurs observations et propositions. Le 15 décembre, une réunion commune des trois groupes de travail a été organisée pour confronter leurs contributions et examiner le document préparatoire de façon transversale.*

*La troisième phase a été ouverte le 15 janvier 2010 avec une réunion du comité permanent du Coct, sous la présidence du ministre du travail, Xavier Darcos, qui a présenté les principales orientations retenues. Les comités régionaux de prévention des risques professionnels vont être consultés et le comité permanent se réunira une dernière fois dans le courant du mois de mars.*

*L'action sur les risques psychosociaux est une priorité du deuxième plan « santé au travail » : il prévoit de prendre en compte les recommandations de la mission Lachmann, qui doit remettre au Premier ministre un rapport sur le stress au travail, afin de mieux connaître les risques psychosociaux, de surveiller leur évolution grâce à la mise en place d'indicateurs statistiques nationaux et de diffuser les outils d'aide à la prévention des risques psychosociaux dans les branches et les entreprises. Pour atteindre ce dernier objectif, il convient de favoriser la mise en place, avec l'appui de l'Anact, de l'INRS et des services de santé au travail, d'actions d'information, d'outils de diagnostic et d'indicateurs de résultats et d'élaborer un guide, adapté à chaque branche ou secteur d'activité.*

*Le plan prévoit également de prendre en compte la prévention des risques psychosociaux à l'occasion des processus de restructuration des entreprises, de contrôler que des négociations sur le stress sont effectivement ouvertes dans toutes les entreprises de plus de mille salariés, de développer la formation des acteurs de l'entreprise en rationalisant l'offre de formation et en constituant une offre nationale avec l'appui de toutes les institutions concernées.*

*Enfin, le plan prévoit de développer encore les outils et méthodes ainsi que l'appui-soutien à l'action de l'inspection du travail (contrôle en entreprise, sécurisation des actes juridiques, système d'information...).*

*Le Coct surveillera la mise en œuvre du plan et pourra proposer de l'ajuster en tant que de besoin.*

**Gérard Dériot, rapporteur**, a demandé comment les acteurs de la prévention des risques professionnels dans l'entreprise peuvent être renforcés.

**Daniel Lejeune** a indiqué que la démarche de prévention qui a sous-tendu les travaux d'élaboration du deuxième plan « santé au travail » s'est inscrite dans le cadre d'une « approche globale » de la « santé au travail » et de l'amélioration des conditions de travail. Une telle approche se veut pluridisciplinaire et recherche la mobilisation de tous les acteurs pour converger vers le résultat souhaité. Elle suppose d'articuler les différents niveaux de prévention, de prendre en considération le travail prescrit et le travail réel ainsi que l'expression des salariés sur le contenu et les modalités de leur travail.

Le renforcement des acteurs de la prévention des risques professionnels dans l'entreprise passe par la mise en œuvre du deuxième plan « santé au travail », par l'application des plans spécifiques élaborés par des organismes tels que la Cnam, la caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CCMSA) ou le fonds de prévention de la caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales (CNRACL) et par une meilleure effectivité du droit. Il nécessite un développement des appuis de proximité en direction des TPE et PME et du dialogue social sur la santé au travail.

**Jean Desessard** a demandé si les recommandations du Coct ont été globalement suivies d'effets.

**Daniel Lejeune** a estimé que les groupes de travail mis en place par le Coct ont fortement influencé l'élaboration du deuxième plan « santé au travail ». Ainsi, l'idée d'intégrer les trois fonctions publiques et les travailleurs indépendants émane du Coct, qui va s'attacher maintenant à assurer le suivi de la mise en œuvre du plan.

**Jacky Le Menn** a souhaité mieux comprendre la position du Coct sur une éventuelle reconnaissance comme maladie professionnelle des pathologies causées par le stress professionnel.

**Daniel Lejeune** a fait part de sa position personnelle, qui n'engage donc pas le Coct : il est favorable à une telle reconnaissance, mais considère que celle-ci sera difficile à mettre en œuvre dans la mesure où ces maladies sont plurifactorielles. Le mode de tarification des maladies professionnelles fait peut-être obstacle à cette reconnaissance : les employeurs ne veulent en effet pas prendre entièrement en charge le coût de maladies qui ne sont que partiellement causées par l'activité professionnelle de salariés.

**Annie Jarraud-Vergnolle** a souhaité obtenir des précisions sur la composition du Coct et sur ses méthodes de travail. En particulier, ses membres se déplacent-ils sur le terrain pour étudier ce qui se passe dans les entreprises ?

**Daniel Lejeune** a indiqué que le premier collège rassemble les administrations concernées ; le deuxième, les organismes d'expertise et de prévention, comme la Cnam, la CCMSA, l'INRS ou l'institut de veille sanitaire

*(InVS) ; le troisième collège réunit les partenaires sociaux, soit les cinq organisations syndicales représentatives des salariés et cinq organisations d'employeurs (Medef, CGPME, UPA, UNAPL et FNSEA) ; enfin, le quatrième collège est celui des personnalités qualifiées et des représentants des associations de victimes. Il a jugé souhaitable que la CNRACL, qui mène des actions de prévention au profit des agents des fonctions publiques territoriale et hospitalière, siège dans le deuxième collège.*

*L'observatoire de la pénibilité est composé de représentants des organisations syndicales et patronales susvisées, auxquelles s'ajoutent la FSU, l'Unsa et l'Union nationale solidaire.*

*Le travail du Coct consiste en des auditions, des débats, l'élaboration de documents de travail, pour nourrir la réflexion de ses membres. En 2010, il va en outre disposer d'un budget pour commander des études. Des visites dans les entreprises sont possibles mais elles ne sont pas forcément indispensables : les membres du Coct, en contact permanent avec leurs mandants, connaissent bien la réalité de terrain et le Coct n'a pas vocation à se substituer aux organisations qui y siègent.*

**Audition de Benoît ROGER-VASSELIN, président de la commission  
des relations du travail du mouvement des entreprises de France,  
Jean-François VEYSSET, vice-président,  
et Georges TISSIÉ, directeur des affaires sociales,  
de la confédération générale des petites et moyennes entreprises  
(mercredi 10 février 2010)**

*Réunie le mercredi 10 février 2010, sous la présidence de Jean-Pierre Godefroy, président, la mission d'information a procédé à l'audition de Benoît Roger-Vasselín, président de la commission des relations du travail du mouvement des entreprises de France (Medef), Jean-François Veysset, vice-président, et Georges Tissié, directeur des affaires sociales, de la confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME).*

*Gérard Dériot, rapporteur, a tout d'abord souhaité savoir si le mal-être au travail est une préoccupation ancienne des organisations d'employeurs et si la vague de suicides récemment médiatisée révèle une aggravation du phénomène. Alors que les méthodes actuelles de management (individualisation de l'évaluation des salariés, intensification des rythmes de travail, etc.) sont régulièrement citées comme des facteurs de mal-être au travail, existe-t-il d'autres modes d'organisation ou de management paraissant compatibles avec la préservation de la compétitivité des entreprises ?*

*Jean-François Veysset, vice-président de la CGPME, a répondu que l'organisation qu'il représente ne considère pas que la souffrance au travail s'aggrave. Ce qui est nouveau est l'irruption, au sein de l'entreprise, de fragilités et de préoccupations personnelles que les salariés maintenaient auparavant en dehors de la sphère professionnelle. Aujourd'hui, vie privée et vie professionnelle sont mêlées, si bien qu'il est difficile de distinguer ce qui, des facteurs individuels ou des facteurs collectifs, fait naître le mal-être sur le lieu de travail. Afin de prévenir de telles situations, la CGPME a mis en place des dispositifs de formation, d'accompagnement et de tutorat à destination des nouveaux embauchés dans les entreprises. Pris en charge dès leur arrivée, ceux-ci s'intègrent plus facilement et sont moins sujets au stress.*

*Georges Tissié, directeur des affaires sociales de la CGPME, a ajouté que, dans les TPE et les PME, les contacts entre le personnel et la direction sont beaucoup plus directs que dans les grandes structures. Ceci facilite le dialogue social et évite la survenance de tensions entre patrons et salariés.*

Réagissant aux propos de Jean-François Veysset sur l'imbrication entre vie professionnelle et vie privée, **Jean-Pierre Godefroy, président**, en a demandé les causes : est-ce parce que les solidarités familiales se délitent que l'entreprise est devenue le seul lieu d'expression et de dialogue ?

**Jean-François Veysset** a fait valoir le caractère de plus en plus individualiste de la société actuelle, dans laquelle chacun se replie sur lui-même. Faute d'avoir pu exprimer ses doutes ou parler de ses problèmes dans sa famille, le salarié se confie à ses collègues et attend de l'entreprise d'être pris en charge. En palliant les défaillances des solidarités privées, l'entreprise joue, en quelque sorte, le rôle de « soupape ».

**Benoît Roger-Vasselin, président de la commission des relations du travail du Medef**, a, pour sa part, estimé que le problème du mal-être au travail est une préoccupation ancienne, mais qu'il est difficile de dire si le phénomène s'aggrave dans la mesure où les avis des experts divergent sur ce point. Il y a, en revanche, une véritable prise de conscience de l'ensemble du corps social, en raison notamment de la médiatisation récente de suicides au travail. Certaines méthodes de management anglo-saxonnes, mal comprises et mal appliquées dans les pays latins, peuvent contribuer à l'émergence de situations de stress ou de souffrance. La standardisation des modes de management, à l'œuvre depuis les années quatre-vingt, est une erreur : on ne peut appliquer partout les mêmes méthodes, sans tenir compte des différences culturelles.

La grande majorité des chefs d'entreprise sont attentifs au bien-être de leurs salariés. Lorsqu'il était lui-même jeune cadre, il a mis en place la règle des cinq « E » à l'égard de ses collaborateurs : écoute, empathie, éthique, exemplarité, équité. Le problème provient le plus souvent du management intermédiaire qui utilise parfois des techniques de gestion du personnel axées sur la performance et les résultats, sans avoir conscience de leurs finalités ni de leurs effets sur les salariés. La formation des managers doit donc être revue, en insistant non plus seulement sur les connaissances techniques, mais aussi sur la dimension humaine de la direction des équipes.

La souffrance au travail est un phénomène complexe car elle ne s'exprime pas de la même manière dans les petites et les grandes entreprises. Il est donc préférable d'adopter une approche au cas par cas plutôt qu'une approche systémique. En outre, les méthodes de management ne sont pas seules en cause : les comportements individuels ont aussi une incidence non négligeable.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a demandé si les managers intermédiaires ont réellement le temps de s'occuper de leurs collaborateurs.

**Benoît Roger-Vasselin** a affirmé qu'ils doivent prendre le temps de s'en occuper : on ne peut diriger une équipe sans tenir compte de ceux qui la composent.



*Jean-François Veysset a regretté que l'on se focalise sur les grandes entreprises, ce qui est réducteur, la problématique de la souffrance au travail ne se posant pas en des termes identiques dans les petites et les grandes structures.*

*Georges Tissié a rappelé que le tissu entrepreneurial français est surtout composé de TPE-PME : au 31 décembre 2008, on comptait plus d'1,5 million d'établissements de moins de cinquante salariés, dont 1,3 million de moins de dix salariés. Dans ce type de structure, les relations entre dirigeants et personnels sont moins distantes et le processus de prise de décision plus souple.*

*Gérard Dériot, rapporteur, a demandé si les dispositions législatives en vigueur, qui imposent à l'employeur de protéger la santé physique et mentale de ses salariés, sont suffisantes. Faut-il, par exemple, renforcer les pouvoirs des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou reconnaître comme maladies professionnelles les pathologies causées par le stress ? Puis il a souhaité savoir où en est l'application de l'accord national interprofessionnel de 2008 sur le stress et connaître l'état d'avancement de la négociation sur le harcèlement et la violence au travail. Enfin, il s'est interrogé sur les raisons de l'échec de la négociation sur la médecine du travail.*

*Jean-François Veysset a expliqué que la législation en vigueur est déjà très complexe et qu'il faut donc éviter de l'alourdir encore. Comme l'a rappelé le conseil économique, social et environnemental dans un rapport publié en 2008, le médecin du travail est un acteur majeur au sein de l'entreprise. Bien sûr, pour mener à bien sa mission, il faut qu'il ait le temps d'être à l'écoute de chaque salarié, ce qui n'est pas évident. Le rôle de l'inspection du travail mérite aussi d'être souligné. Contrairement à ce que l'on entend parfois, le salarié qui connaît des difficultés est donc loin d'être isolé. Le CHSCT n'est pas présent dans toutes les entreprises mais, dans celles qui comptent entre onze et cinquante salariés, ce sont les délégués du personnel qui assument ses responsabilités. La CGPME propose enfin de mettre en place des procédures d'alerte pour prévenir les risques psychosociaux.*

*Jean-Pierre Godefroy, président, a demandé s'il est envisageable que les médecins du travail puissent prescrire.*

*Jean-François Veysset a répondu que le rôle du médecin du travail consiste avant tout à déterminer si un salarié est apte ou non au travail. En revanche, il peut orienter les salariés vers des médecins prescripteurs.*

*Souscrivant aux propos de Jean-François Veysset sur la complexité de la législation en vigueur, Benoît Roger-Vasselín a estimé que des textes supplémentaires ne sont pas nécessaires. Les CHSCT sont déjà dotés de pouvoirs étendus, parfois mal connus et pas assez utilisés. Toutefois, des négociations sont en cours sur la modernisation du dialogue social, qui pourraient conduire à une réforme des institutions représentatives du personnel, dont fait partie le CHSCT.*

*Il s'est déclaré hostile à ce que les pathologies causées par le stress soient reconnues comme maladies professionnelles. Sur cette question, deux conceptions s'affrontent : d'un côté, les organisations patronales défendent une prise en compte individuelle de ces pathologies, ce que les syndicats considèrent comme injuste ; de l'autre, les syndicats de salariés plaident pour une approche globale et collective qui n'est pas acceptée par le patronat au motif qu'elle ignore le rôle des facteurs personnels dans la survenance de la souffrance au travail.*

*En ce qui concerne l'accord européen sur le stress, **Benoît Roger-Vasselin** a rappelé que celui-ci a été transposé en droit français en novembre 2008. Une autre transposition est en cours : celle de l'accord européen sur le harcèlement et la violence au travail. Bien qu'il s'agisse d'une question complexe, l'état d'avancement des négociations est plutôt satisfaisant, de sorte qu'un accord pourrait être trouvé d'ici la fin du premier semestre. Les négociations achoppent toutefois sur deux points : d'abord, les syndicats de salariés souhaitent que l'accord soit décliné au niveau des branches, alors que les organisations patronales plaident pour un renvoi aux entreprises ; ensuite, les syndicats considèrent que l'organisation du travail peut, en elle-même, être un facteur de harcèlement, ce que le patronat conteste.*

***Gérard Dériot, rapporteur,** a demandé si les organisations patronales ont connaissance de bonnes pratiques en matière de prévention des risques psychosociaux qu'elles souhaiteraient porter à la connaissance de la mission.*

***Jean-François Veysset** a indiqué que la CGPME fournit de la documentation aux chefs d'entreprise, afin qu'ils puissent mieux appréhender les risques psychosociaux, et qu'elle dispense également des formations.*

***Benoît Roger-Vasselin** a indiqué que le Medef est en train de recenser les bonnes pratiques des entreprises ; elles peuvent consister en la réalisation d'audits sur les risques psychosociaux et sur le stress, en l'élargissement des fonctions du CHSCT, en la création d'un document unique sur les risques psychosociaux, en la mise en place d'une cellule de veille, d'un médiateur ou d'un numéro vert, en l'organisation de séances de formation, voire en la création, comme chez General Electric, d'une direction du bien-être.*

***Alain Milon** s'est déclaré surpris que le rapporteur suggère, dans l'une de ses questions, de reconnaître certaines maladies causées par le stress comme des maladies professionnelles, alors que ces pathologies ne trouvent pas forcément leur origine dans le travail.*

***Gérard Dériot, rapporteur,** a fait valoir que cette question revient régulièrement dans les discussions entre partenaires sociaux ; il est donc utile que les interlocuteurs de la mission précisent leur position sur ce sujet, même s'il est vrai que le stress ne résulte pas toujours de facteurs liés à l'activité professionnelle.*

**Jean-François Veysset** a expliqué que l'échec de la négociation sur la pénibilité provient en partie du fait que les organisations syndicales souhaitent que tous les salariés soumis à certaines conditions de travail pénibles bénéficient de contreparties, alors que les organisations d'employeurs demandaient que des commissions médicalisées identifient les personnes réellement concernées.

**Georges Tissié** a ajouté que ce n'est pas le stress lui-même qui pourrait faire l'objet d'une reconnaissance comme maladie professionnelle, mais plutôt certaines pathologies dont il peut favoriser l'apparition. Or, le lien direct entre le stress et ces pathologies est loin d'être établi, dans la mesure où elles sont en réalité multifactorielles. En tout état de cause, on ne règlera pas les problèmes de santé au travail en multipliant le nombre de maladies professionnelles.

**Annie David** a considéré que, si l'on en croit les organisations patronales, tout va finalement pour le mieux dans le meilleur des mondes. Les experts auditionnés par la mission ont pourtant souligné que le malaise des salariés est répandu, notamment dans les grands groupes. Il est injuste de faire peser la responsabilité du mal-être sur les managers intermédiaires, dans la mesure où ils appliquent généralement les consignes de la direction. La critique doit plutôt porter sur un système global de management qui, dans bien des cas, a comme finalité unique d'augmenter le cours de bourse de l'entreprise. Les commissions en charge des conditions de travail qui peuvent être créées, à titre facultatif, dans les comités d'entreprise pourraient être rendues obligatoires afin de conforter l'action des CHSCT. En effet, les outils évoqués par les interlocuteurs de la mission visent plus à traiter les situations difficiles qu'à les prévenir.

**Alain Gournac** a considéré qu'il y a de la souffrance dans les PME, notamment parce qu'y survivent des pratiques managériales anciennes, comme l'atteste le comportement de certains « petits chefs ». Si le stress lié au travail peut avoir un retentissement négatif sur la vie personnelle, l'inverse est également vrai. Il a noté que les interlocuteurs de la mission estiment qu'il n'y a pas eu d'aggravation de la souffrance au travail dans la période récente ; le passage aux trente-cinq heures n'a-t-il pas pourtant contribué à aggraver le stress dans les entreprises en réduisant les temps de pause et les moments de convivialité ? Un tutorat assuré par un senior pour soutenir les plus jeunes ne serait-il pas utile dans certains cas ?

**Jacky Le Menn** a souhaité obtenir des précisions sur la position des organisations patronales concernant l'éventuelle reconnaissance de nouvelles maladies professionnelles : contestent-elles l'idée que certains modes d'organisation, que certains processus de travail, puissent faire souffrir tous les salariés qui y sont soumis et favoriser l'apparition de maladies professionnelles ? La seule approche envisageable est-elle purement individuelle ?

**Benoît Roger-Vasselín** a précisé que le stress n'est pas en lui-même une maladie, mais qu'une exposition prolongée au stress peut réduire le bien-être des salariés, et donc leur productivité. Quoique la réaction des salariés au stress ne soit pas uniforme, il peut entraîner des problèmes de santé psychiques, comme la

dépression, ou physiques, comme les maladies cardio-vasculaires ou dermatologiques. S'il n'existe pas de pathologie spécifique au stress, une vingtaine de maladies professionnelles peuvent déjà être considérées comme des symptômes de sur-stress. Elles sont prises en charge dans le cadre de l'indemnisation complémentaire, c'est-à-dire après avis d'un collège d'experts réunis au sein du comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles. Dans les pays où l'indemnisation du stress est possible, comme aux Etats-Unis, au Canada ou dans certains Etats européens, elle est toujours organisée sur une base individuelle, après qu'une expertise individuelle a établi un lien direct et prépondérant entre les conditions de travail et l'apparition d'une maladie.

En réponse à Annie David, il a souligné que le Medef reconnaît sans ambiguïté que des salariés souffrent, sans quoi il ne participerait pas à des négociations interprofessionnelles destinées justement à réduire le mal-être au travail.

Des salariés reproduisent parfois le « syndrome de l'enfant battu » : après avoir été maltraités à l'un de leurs postes de travail, ils maltraitent à leur tour leurs subordonnés quand ils accèdent à une fonction de direction. La prévention est donc essentielle et un volet lui est d'ailleurs consacré dans l'accord sur le stress ainsi que dans le projet d'accord élaboré sur la pénibilité. Si les grands groupes disposent de moyens importants en matière de gestion des ressources humaines, la situation des PME est plus difficile puisque le chef d'entreprise doit y assumer seul des tâches variées.

Le Medef considère que des comportements managériaux peuvent engendrer de la souffrance mais doute, en revanche, qu'une organisation systémique puisse avoir le même effet. **Benoît Roger-Vasselin** a cité le cas d'une salariée de France Telecom, chargée de vendre des produits par téléphone, qui était heureuse dans son travail et obtenait de bons résultats, mais qui a été déstabilisée lorsque son nouveau chef d'équipe lui a reproché de ne pas dire systématiquement, à la fin de chaque entretien avec un client : « France Telecom vous souhaite une bonne journée » !

**Annie David** a fait observer que ce chef d'équipe appliquait vraisemblablement une consigne de la direction, ce qui laisse penser que le problème est bien de nature systémique et ne peut être réduit à des comportements individuels.

**Benoît Roger-Vasselin** a estimé qu'un bon management ne consiste pas à appliquer servilement les consignes mais, au contraire, à les adapter à chaque situation. Il est essentiel, par ailleurs, que l'entreprise veille à mener une politique efficace d'accompagnement du changement et qu'elle organise des formations à la direction d'équipe.

Répondant ensuite à Alain Gournac, il a indiqué n'avoir pas voulu aborder spontanément la question des trente-cinq heures pour ne pas donner l'impression de tenir un discours provocateur. Il est pourtant vrai que certaines pratiques observées au moment de la mise en œuvre de la réduction du temps de

*travail ont augmenté le stress en entreprise. Il serait souhaitable que le temps de travail soit appréhendé sur l'ensemble de la vie, ce qui suppose de traiter de façon cohérente les questions des retraites, de la durée hebdomadaire du travail et de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.*

*Annie David a exprimé son désarroi après le suicide, dans le département dont elle est l'élue, d'un apprenti pâtissier qui n'a apparemment pas supporté ses conditions de travail. A qui s'adresser pour que sa famille obtienne un soutien et que les responsabilités des uns et des autres soient établies ?*

*Jean-François Veysset a donné raison à Annie David de dénoncer l'inadmissible : il convient de déterminer les responsabilités de chacun et de sanctionner les agissements qui ont pu conduire à une telle extrémité. La réglementation de l'apprentissage est déjà très stricte et une rupture amiable est possible lorsqu'un jeune souhaite changer d'entreprise. Tous les chefs d'entreprises, y compris dans les plus petites structures, devraient être formés à la gestion des ressources humaines, sans quoi on observera toujours des excès. La CGPME vient d'ailleurs de signer, dans le cadre de l'Agefos-PME, qui est un organisme paritaire collecteur agréé (Opcv), un accord qui prévoit que la formation de tuteurs fera désormais partie des objectifs prioritaires pouvant être financés par le biais du droit individuel à la formation (Dif).*

**Audition de Jacques BOUVET, président,  
Anne-Marie de VAIVRE, animatrice, du Cercle entreprises et santé,  
Jean-Louis PLEYNET, directeur Santé Bien-être IBM France-Benelux,  
Jean-Michel LAMBERT, directeur conduite du changement, projets,  
santé sécurité, du groupe Banques populaires et caisses d'épargne,  
membres du Cercle entreprises et santé  
(mercredi 17 février 2010)**

*Réunie le mercredi 17 février 2010 sous la présidence d'Alain Gournac, vice-président, la mission d'information a procédé à l'audition de Jacques Bouvet, président, Anne-Marie de Vaivre, animatrice, du Cercle entreprises et santé, Jean-Louis PleyNET, directeur Santé Bien-être IBM France/Benelux, et Jean-Michel Lambert, directeur conduite du changement, projets, santé sécurité, du groupe Banques populaires et caisses d'épargne, membres du Cercle entreprises et santé.*

*Présentant, à la demande d'Alain Gournac, président, le Cercle entreprises et santé, Jacques Bouvet, président, a indiqué qu'il avait été créé par l'association interprofessionnelle de France pour la prévention des risques et la promotion de la sécurité et de la santé au travail (AINF) qui est une association de la loi de 1901 reconnue d'utilité publique.*

*Cette association compte un millier d'adhérents, surtout des petites et moyennes entreprises. Elle accomplit un important travail de terrain avec ses adhérents et développe aussi des actions d'information, de formation et de recherche.*

*Dans le domaine des risques « durs », celui des accidents du travail, les précautions à prendre sont assez bien cernées, encadrées et pilotées. Mais, depuis plusieurs années, la nécessité de l'action se déplace vers de nouveaux risques, plus « flous ». Les risques comportementaux, les maladies professionnelles, posent déjà des problèmes plus difficiles à appréhender et plus complexes, auxquels s'ajoutent désormais les risques psychosociaux qui deviennent un phénomène de société dont il faut tenir compte.*

*Le Cercle entreprises et santé a donc été créé pour rassembler des entreprises, afin de leur permettre de confronter leurs expériences, de réfléchir ensemble à leurs pratiques et à l'amélioration de celles-ci. Ces entreprises partagent la conviction que le travail est un temps positif de construction de la santé et cherchent à mettre en œuvre des programmes structurés de prise en compte de la santé au travail en suivant une démarche positive et motivante.*

*Le Cercle travaille activement : il a tenu, depuis sa création début 2007, vingt-sept réunions sur des thèmes variés, car il existe une grande diversité de situations concrètes et d'approches. Ces travaux donnent lieu à des échanges très fructueux entre des entreprises désireuses d'aller de l'avant. Les entreprises membres du Cercle sont encore en nombre limité - quinze - mais elles représentent plus de 600 000 salariés sur le territoire français.*

*Anne-Marie de Vaivre, animatrice, a souligné que la création du Cercle avait procédé d'une démarche très volontariste car l'émergence des nouvelles questions de santé au travail a été perçue en France avec retard. La création du Cercle a aussi exigé une certaine ténacité : elle s'est étendue sur toute l'année 2006. L'idée était de rassembler des personnes susceptibles de permettre que soit prise en compte, au niveau des comités directeurs, la dimension de la santé au travail.*

*Le Cercle se réunit une fois toutes les quatre semaines, pendant une demi-journée. Les personnes qui y participent exercent des responsabilités dans des domaines très divers : les relations humaines, mais aussi le développement durable, l'évaluation des risques, les systèmes de management, la santé au travail... Les réunions sont consacrées au « benchmark », à des présentations d'expériences, à la recherche de bonnes pratiques, à une réflexion commune sur les interrogations nouvelles et complexes auxquelles sont confrontées les entreprises.*

*Les entreprises étaient relativement bien armées face aux problèmes des conditions de travail dans l'univers industriel « classique ». Ce n'est plus le cas aujourd'hui, quand elles doivent faire face à l'impact de nouvelles organisations du travail ou des restructurations d'entreprises. C'est pourquoi il est indispensable de pouvoir échanger sur le fond. A cette fin, le Cercle fait venir des personnalités, des experts ou des grands témoins externes, sur des sujets comme la traçabilité de l'exposition aux produits dangereux, les problèmes psychosociaux, les tendances de l'évolution juridique et judiciaire internationale sur le lien entre santé et environnement.*

*Jean-Michel Lambert, directeur conduite du changement, projets, santé sécurité, du groupe Banques populaires et caisses d'épargne, a dit représenter au sein du Cercle entreprises et santé le groupe Banques populaires - Caisses d'Epargne (BPCE), qui en est devenu membre au moment de la fusion de ces deux entreprises. Membre du comité directeur du groupe, il est chargé de la nouvelle direction « projets, accompagnement au changement, santé et conditions de travail » mise en place au moment de la fusion. L'intitulé « à rallonge » de cette direction traduit le souci de traiter en amont les questions de santé et de conditions de travail, la nécessité, pour accompagner le changement, d'être associé à tous les projets de l'entreprise, et l'intérêt pour l'entreprise d'avoir un « axe santé » et non de se préoccuper seulement du risque psychosocial et du stress.*

*La Caisse d'Épargne est une des deux entreprises françaises à avoir déjà signé, il y a quelques mois, un accord de branche sur la prévention du stress. Un accord de même nature est en cours de signature pour la partie Banque populaire du groupe. Mais l'idée est d'avoir une gouvernance stratégique dans le domaine de la santé. En cas de sinistres dans ce domaine, c'est la responsabilité du dirigeant le plus élevé de l'entreprise qui sera mise en cause : il faut donc avoir une stratégie sur ce thème au niveau de l'entreprise.*

*La question qui se pose dans le cadre de cette stratégie n'est pas de savoir en quoi la santé est un facteur positif dans le travail, mais en quoi le travail, tel qu'il est organisé, est - ou n'est pas - un facteur de santé, comme peuvent l'être toutes les autres activités qui font partie de la vie de chacun. Il faut donc que chacun dans l'entreprise, et pas seulement le « manager de proximité », mais le président lui-même, s'implique pour que le travail soit un facteur de santé.*

***Jean-Louis Pleynet, directeur Santé Bien-être IBM France/Benelux,** ingénieur de formation, actuellement chargé de la direction « Santé et environnement du travail » d'IBM France et Benelux, a exprimé son accord avec les vues et la démarche exposées par Jean-Michel Lambert.*

*Il a insisté sur l'importance de la prise en compte par le management de tous les risques. Cette préoccupation était déjà celle du fondateur d'IBM, Thomas J. Watson, pour qui la santé du personnel et la santé du client étaient également importantes, et elle a présidé à la création du poste qu'il occupe.*

*Il est important d'assurer une continuité dans l'action et d'agir en partenariat avec tous les acteurs - comités d'hygiène et de sécurité au travail, représentants et membres du personnel. Rien ne doit être considéré comme acquis, il faut savoir remettre l'ouvrage sur le métier et refonder les programmes d'action, et aussi mettre l'accent sur la formation et l'information.*

*Il faut se préoccuper, en particulier, de la formation des jeunes ingénieurs et managers, dont certains, on le sait, sortent d'écoles qui forment des personnes « dures », qui risquent de se trouver en décalage avec cette conception de la santé et de la sécurité au travail.*

*Il y a aussi beaucoup de choses à faire dans le milieu du travail. Les médecins, les infirmières, ont l'habitude de recevoir les gens dans leur bureau : il est important de leur demander d'avoir la démarche inverse et d'aller voir ce qui se passe dans l'entreprise. Ce n'est pas toujours facile d'adopter ce comportement quand on a été formé à recevoir plutôt qu'à aller voir, mais c'est important.*



**Gérard Dériot, rapporteur**, ayant observé que ces premières interventions répondaient déjà très largement aux questions qu'il se posait sur la composition et les activités du Cercle entreprises et santé, **Anne-Marie de Vaivre** a complété les indications données sur sa composition, dont les créateurs ont voulu qu'elle comprenne aussi des entreprises publiques.

En effet, les grandes entreprises ne représentent que 20 % des emplois privés, et l'emploi public est par ailleurs très important. Pour l'instant, le Cercle ne comprend que deux établissements publics, la réunion des musées nationaux (RMN) et l'agence de services et de paiement (ASP). **Jacques Bouvet** a observé à cet égard que, dans beaucoup de villes, le premier employeur est l'hôpital mais qu'aucun hôpital ne fait encore partie du Cercle.

En réponse à **Gérard Dériot, rapporteur**, sur la place occupée par le mal-être au travail dans les réflexions du Cercle, **Jacques Bouvet** a précisé que cette place est importante sans être prépondérante, car le groupe a une position positive et recherche d'abord les moyens de développer le « mieux-être » et le bien être au travail. Il est en effet important de travailler à la fois sur la santé physique et mentale, et de s'attacher à développer le lien social dans l'entreprise.

A **Gérard Dériot, rapporteur**, qui s'interrogeait sur les catégories d'entreprises ou les secteurs d'activités les plus concernés par le mal-être au travail, **Jacques Bouvet** a répondu qu'au sein d'une même entreprise, on peut observer des situations très diverses. Il y a certainement des secteurs d'activités plus exposés que d'autres : cela peut ainsi être le cas des activités impliquant un contact avec la clientèle. Il convient sans doute de raisonner moins en termes de secteur économique ou de catégories d'entreprises que de types d'activités : les risques et les pressions ne sont pas les mêmes selon la nature du travail.

Citant l'exemple de GDF-Suez, **Anne-Marie de Vaivre** a ajouté que l'analyse de certaines entités montre que les problématiques ne sont pas les mêmes dans leurs différents secteurs d'activités.

Dans de tels cas, il faut mettre en œuvre une certaine « subsidiarité » : les principes de la politique de santé au travail sont définis et encadrés au niveau de la direction, mais leur application est déclinée au niveau des différentes activités. GDF-Suez offre aussi un exemple de « mariage » entre des entreprises de pays différents - la France et la Belgique - entre lesquels les attitudes vis-à-vis de la santé au travail, et les relations sociales elles-mêmes, peuvent être très différentes.

**Jean-Michel Lambert** a estimé que la question à privilégier est celle de l'analyse des facteurs de risques. Le contact avec la clientèle peut ainsi être un facteur de risque - risques de stress, d'incivilité, voire de harcèlement - dans le secteur bancaire, mais aussi pour le personnel du service d'urgence d'un hôpital ou dans la police. Dans d'autres secteurs, le

*facteur de risque peut tenir à l'organisation du travail ou au type de travail exercé.*

***Jacques Bouvet** a remarqué que le contact avec le client, ou avec les fournisseurs, est de plus en plus fréquent, en raison de l'évolution de l'organisation et du mode de travail des entreprises. Les problèmes « psychosociaux » qui peuvent en résulter se manifestent davantage au niveau des bureaux - y compris les bureaux d'ingénierie - que des ateliers.*

***Jean-Louis Pleynet** a également constaté que des incidents peuvent trouver leur origine dans les relations entre le personnel de l'entreprise et ses clients : il faut donc que les managers qui interviennent dans ces zones de contact avec la clientèle soient attentifs à la prévention de ce risque.*

*Mais il peut y avoir aussi des risques relationnels plus conjoncturels, quand une entreprise en rachète une autre - ce qui se produit par exemple lorsque IBM achète une entreprise de logiciels. Cela crée des inquiétudes chez les personnels concernés et il faut se préoccuper de leur bonne intégration à l'entreprise.*

***Gérard Dériot, rapporteur,** a demandé des précisions sur la nature de l'origine des problèmes provoqués par les contacts avec la clientèle.*

***Anne-Marie de Vaivre** a indiqué que ces problèmes pouvaient être liés aussi à l'appréciation de la performance. Les travailleurs savent comment leur performance est appréciée par leur patron et selon quel référentiel ; avec les clients, le référentiel n'est pas clair et le vrai problème est celui de la clarté de la règle du jeu.*

***Annie David** a relevé que le problème ne tient pas seulement aux relations avec le client. Citant l'exemple de personnes rencontrées dans son département, elle a noté qu'une personne travaillant à la Caisse d'Epargne peut ne pas se sentir satisfaite, à la fin de sa journée de travail, d'avoir placé auprès de clients des produits financiers qui ne répondront pas à leurs besoins. Il en va de même pour un agent de France Telecom qui a vendu un équipement à une personne dont il sait qu'elle n'en aura pas l'utilité, simplement parce qu'il fallait qu'il fasse cette vente et qu'il n'a pas trouvé d'autre client. Ce genre de situation peut aussi contribuer aux difficultés des activités de contact avec les clients et au peu de satisfaction que retirent de leur travail ceux qui les exercent.*

***Jean-Michel Lambert** a souligné que ce genre de stress pouvait être lié à la vente de tout produit. Est-on sûr, quand on vend une voiture, que c'est bien celle dont le client a besoin ? Quand on travaille dans un laboratoire pharmaceutique, ne peut-on pas se poser la question de la finalité d'un médicament, du service qu'il rendra à ceux qui l'achèteront ? Ces interrogations peuvent créer un stress qui ne tient pas à la nature du produit.*

***Annie David** a observé que ce stress n'est pas le même lorsque l'on sait que l'on abuse les clients.*

**Jean-Michel Lambert** est convenu qu'il serait certainement souhaitable d'intégrer dans le plan d'action d'une entreprise le souci de permettre à chacun d'avoir, ou de retrouver, la fierté de son travail.

Par ailleurs, le stress causé par les activités de contact avec la clientèle peut aussi être lié au mode d'organisation de l'entreprise. Dans certaines agences de la Caisse d'Epargne, les rendez-vous des commerciaux sont pris par un centre d'appel. Cela peut faciliter l'organisation de leur travail mais cela peut les stresser parce qu'ils auront l'impression de perdre toute autonomie. A l'inverse, les commerciaux qui prennent eux mêmes leurs rendez-vous avec leurs clients peuvent être stressés par la charge et la perte de temps liées à l'organisation de ces rendez-vous.

Le problème est donc de trouver un juste équilibre entre le stress que peut provoquer le manque d'organisation ou, à l'inverse, l'hyper-organisation. On risque de retrouver aujourd'hui dans le secteur tertiaire les mêmes problèmes que naguère dans l'industrie : comment trouver le juste équilibre entre le souci de faciliter l'organisation du travail et celui d'éviter de priver les travailleurs de toute autonomie ? Le Cercle préconise d'avoir une approche « diagnostique » et, au niveau du plan d'action, d'agir de façon paritaire, en associant tous les secteurs concernés et en utilisant toutes les instances de dialogue et de médiation.

**Gérard Dériot, rapporteur**, a ensuite demandé quelles bonnes pratiques pourraient être recommandées pour prévenir et traiter le mal-être au travail.

**Anne-Marie de Vaivre** a jugé impossible de répondre sur le fond à une telle question : personne, hélas, n'a la science infuse.

Elle a pris l'exemple de l'aménagement des bureaux et de la gestion des open-spaces, questions sur lesquelles les entreprises ont fréquemment fait appel à des experts extérieurs. Même en admettant que des solutions satisfaisantes aient pu être trouvées, qu'en penseront, à un moment où le renouvellement de la population active va être très important, les générations succédant à celle du baby-boom ?

Globalement, il faut toujours rechercher, s'interroger. Il ne faut pas se défaire sur des experts extérieurs ou sur une seule strate du monde du travail. Il ne faut pas refuser de reconnaître, le cas échéant, une erreur flagrante. Il faut surtout avoir le souci de créer du lien. Et la santé au travail est un des rares sujets qui peut être créateur de lien.

**Jacky Le Menn** a posé le problème des personnels qui se trouvent dans l'incapacité d'instruire des dossiers ou de renseigner des usagers dans les délais trop brefs qui leur sont impartis et qui vivent très mal cette situation. Ce problème se pose dans les caisses d'allocations familiales, dont la charge de travail s'est beaucoup alourdie avec la création du RMI puis du RSA, mais se retrouve aussi dans d'autres services sociaux et il est à l'origine de beaucoup de stress et de frustration.

*Il s'est interrogé sur les conséquences d'une telle organisation « en temps contraint » et notamment sur celles qu'elle pourrait avoir dans des organismes comme les maisons départementales des personnes handicapées, où le temps d'écoute fait partie intégrante de la prise en charge des personnes accueillies.*

*Jean-Louis Pleynet a noté que beaucoup de métiers ont changé dans le même sens. On demandait autrefois à chacun de fournir un travail complet et abouti. Aujourd'hui, il faut que le problème à traiter le soit dans un délai donné. Sans doute faut-il tenter de traiter ce sujet au niveau du travail d'équipe, de faire réfléchir les intervenants entre eux pour se demander comment trouver des espaces de liberté, mieux organiser le travail, améliorer la communication.*

*De telles difficultés pourront aussi tenir à des questions de culture de métier. Dans l'industrie, on a beaucoup plus l'habitude des process de qualité, du travail en commun, de la réflexion collective. La culture n'est pas la même dans les activités de service ou dans l'administration, où l'on ne sait pas de la même façon travailler ensemble à la résolution des problèmes. Il faut donc que le management favorise, dans ces secteurs, une évolution en ce sens.*

*Jean Desessard, revenant sur la question des contacts avec la clientèle, s'est étonné que Jean-Michel Lambert juge nécessaire de trouver un équilibre entre deux pratiques dont l'une consiste à recourir à des centres d'appel. Il a estimé que ces dernières représentent une forme de travail automatisé et déshumanisé et qu'il est impossible de mettre sur le même plan le stress que peut subir une personne qui prend elle-même ses rendez-vous et une autre à laquelle on impose un travail parcellisé dans un centre d'appels.*

*Il a également noté que, comme sans doute beaucoup d'autres personnes, il préférerait, en tant que client d'une banque, avoir affaire à une personne plutôt qu'à une machine automatique, même si cette seconde formule est plus rentable pour l'entreprise.*

*Abondant en ce sens, Alain Gournac, président, a souligné que certaines machines ou certains services téléphoniques automatisés peuvent aussi mal fonctionner ou être trop complexes et faire fuir la clientèle.*

*Jean-Michel Lambert a précisé n'avoir porté aucun jugement sur les conditions de travail dans les centres d'appel : il s'est en effet tenu au cas du commercial qui peut être stressé parce qu'il doit organiser lui-même son travail ou, au contraire, parce qu'on l'organise à sa place. Le manque d'organisation comme l'excès d'organisation peuvent en effet également être facteurs de risque, selon la personnalité de chacun. On peut certes considérer que les centres d'appel n'offrent pas des conditions de travail idéales, mais ce n'est pas sur ce sujet qu'il s'est exprimé.*

*Répondant à Alain Gournac, président, qui regrettait que l'on ne puisse définir de bonnes pratiques, Jacques Bouvet a considéré que le point essentiel est, selon lui, l'implication dans la réponse au besoin de lien social,*

*qui doit être considérée comme une question essentielle dans toutes les entreprises. Il faut donc former les gens en ce sens et développer cet esprit chez tous les managers de proximité.*

*Dans les PME, la situation est à la fois plus simple et plus grave : soit on s'occupe bien des gens, soit ils sortent de l'entreprise. Mais dans les grandes entreprises, des situations difficiles peuvent perdurer sans que l'on s'en préoccupe.*

*Il faut se demander, dans la pratique, ce que l'on peut faire dans différents domaines pour apporter quelque chose aux salariés et améliorer leur situation. Il faut surtout être impliqué et se dire que l'on peut trouver des moyens de faire mieux*

*Anne-Marie de Vaivre a cité l'exemple d'Arcelor-Mittal, qui vient de décider de faire porter sa réflexion sur deux points : développer une vigilance partagée entre tous les acteurs ; définir le périmètre d'intervention de l'employeur dans le domaine de la santé. C'est à l'entreprise d'intervenir pour tout ce qui est directement lié à l'activité professionnelle. Pour le reste, elle peut proposer des compétences pour résoudre les problèmes rencontrés par les membres de son personnel, mais c'est à ceux-ci d'accepter ou non ces propositions.*

*Elle a enfin évoqué la question de la sémantique, jugeant que l'expression de « mal-être » au travail retenue par la mission d'information lui semblait plus appropriée que d'autres. Parler de risque psychosocial ou de stress conduit ainsi à confondre un risque et ses effets sur la personne. Ce qu'il faut identifier, c'est le risque socio organisationnel qui est à l'origine du stress ou de la souffrance psychosociale.*

**Audition de Danièle LINHART, sociologue du travail,  
directrice de recherche au Centre national de la recherche scientifique  
(mercredi 17 février 2010)**

*Puis la mission d'information a procédé à l'audition de **Danièle Linhart, sociologue du travail, directrice de recherche au Centre national de la recherche scientifique (CNRS).***

*En réponse aux questions de **Gérard Dériot, rapporteur**, sur l'ampleur du mal-être au travail, **Danièle Linhart, sociologue du travail, directrice de recherche au CNRS**, a précisé que la mesure du mal-être est particulièrement difficile. Son approche en tant que chercheuse est celle d'une sociologie qualitative du travail fondée sur des enquêtes menées tant dans le secteur public que dans le secteur privé, au sein d'entreprises de toute taille. On constate qu'émerge aujourd'hui une dimension tragique et angoissante du travail qui n'existait pas dans les années soixante dix et quatre vingt. En se saisissant de la question du mal-être, les syndicats se font le relais du désarroi ressenti par les salariés mais il est impossible d'en avoir une mesure précise, notamment parce que les entreprises ne tiennent pas de registre des suicides commis sur le lieu de travail et que de tels actes sont de toute façon plurifactoriels. Il faut néanmoins noter que la France a une forte consommation de psychotropes et se classe au deuxième rang, en Europe, par le nombre de suicides au travail.*

*Des pratiques qui relèveraient aujourd'hui du harcèlement existaient déjà dans les années cinquante-soixante, à l'époque où les industries étaient organisées sur un mode taylorien, mais la souffrance des salariés était alors prise en charge par des collectifs qui assuraient solidarité et entraide. La souffrance au travail avait un sens syndical et politique, les salariés s'estimaient victimes de rapports de domination et d'exploitation. Aujourd'hui, les mêmes souffrances sont vécues sur le mode de l'échec individuel et ne trouvent plus de résonance dans la société.*

***Gérard Dériot, rapporteur**, a souhaité savoir quel rôle joue le management, et spécialement le management intermédiaire, dans la souffrance au travail.*

***Danièle Linhart** a souligné le rôle central du management : l'organisation interne des entreprises a été modifiée, à compter du milieu des années soixante-dix, pour répondre au rapport de force issu de mai 1968, qui était défavorable au patronat ; les employeurs se sont efforcés d'« atomiser » la classe ouvrière, de briser les collectifs en individualisant le travail. Il était difficile pour les salariés et leurs syndicats de s'opposer à cette évolution car*

*elle s'appuyait sur l'aspiration, alors répandue, à une plus grande autonomie et à une plus grande capacité d'initiative individuelle. Le rapport du salarié à sa hiérarchie a donc été personnalisé, au travers par exemple de rendez-vous individuels d'évaluation.*

*Les formes d'organisation d'origine taylorienne, efficaces pour contrôler le travail des salariés, ne répondent plus aux exigences actuelles de qualité et de réactivité de la production, qui supposent une implication des salariés. Ceci aboutit à la création de formes d'organisation du travail hybrides, qui conservent des contraintes dans une logique taylorienne mais font également appel à la subjectivité des salariés. Ces formes d'organisation sont fragiles en ce qu'elles aboutissent à sous-traiter à chaque salarié l'organisation de son propre travail. Elles favorisent une homogénéisation de la situation des salariés à tous les niveaux de la hiérarchie, puisque les cadres ont des objectifs de plus en plus nombreux à atteindre et que les salariés moins qualifiés ont de plus en plus d'éléments à gérer.*

*Que ce soit dans le secteur public ou privé, dans les grandes ou les petites entreprises, on cherche à mettre les salariés en situation d'insécurité permanente et de précarisation subjective, dans le but de leur faire donner toujours le meilleur d'eux mêmes. Le jeu des réformes et des réorganisations successives aboutit à un désapprentissage permanent et à l'obligation constante de faire ses preuves pour démontrer son employabilité. Le changement est devenu une valeur en soi, qui a remplacé celle de progrès.*

*Les managers de niveau intermédiaire sont fréquemment mutés pour éviter qu'ils nouent des liens affectifs avec leurs subordonnés. Dès lors, ils n'ont pas le temps de connaître le métier de ceux qu'ils encadrent et ne peuvent leur fixer des objectifs raisonnables. De même, ils sont incapables de reconnaître à leur juste valeur les efforts fournis par les salariés pour atteindre les objectifs fixés. Les salariés ont alors l'impression d'être abandonnés et de ne pas être écoutés alors qu'ils ont besoin de se sentir valorisés.*

***Alain Gournac, président,** a souhaité connaître les raisons qui font de la France le deuxième pays en Europe par le nombre de suicides au travail.*

***Danièle Linhart** a indiqué qu'une étude menée par Lucie Davoine et Dominique Méda, en 2009, sur vingt-sept pays européens, montre que la France est un pays où le travail est à la fois jugé très important, comparé à d'autres aspects de la vie, mais où l'insatisfaction au travail est aussi très répandue, ce qui est source de frustrations. Par ailleurs, la modernisation managériale en France a été plus rapide que dans d'autres pays, dans la mesure où le patronat avait le sentiment de faire face à une classe ouvrière particulièrement combative.*

***Gérard Dériot, rapporteur,** a souhaité savoir dans quelle mesure l'autonomisation des salariés est source de mal-être.*

*Danièle Linhart* a précisé que l'autonomisation peut paraître positive mais que, dans les faits, les salariés ne peuvent négocier ni les objectifs ni les moyens qui les accompagnent. Cette forme d'autonomisation joue souvent sur un ressort narcissique : le salarié est convaincu de se réaliser en s'investissant dans son travail. Cette tendance est particulièrement visible dans les « petits boulots » proposés aux jeunes. Le nouveau modèle managérial est d'ailleurs plutôt conçu pour les jeunes et encourage à la prise de risques.

*Christiane Demontès* s'est enquis des solutions envisageables pour sortir d'un système qui a clairement montré ses limites.

*Danièle Linhart* est convenue que le système actuel est préoccupant pour la santé publique. La première réponse est de le prendre au sérieux et d'en évaluer les conséquences. L'autonomie et la responsabilisation des salariés sont de bons objectifs à condition qu'ils s'accompagnent d'une capacité de négociation. Plus fondamentalement, il faut reconstruire les collectifs face au changement des modes d'organisation et des métiers, pour donner des référents stables aux salariés. Il faut réintroduire la durée face à la frénésie du changement qui défait les savoirs et les expériences et met les personnes en situation d'incompétence.

*Annie David* s'est interrogée sur la pratique dite de « lean management » mise en œuvre chez Peugeot.

*Danièle Linhart* a estimé qu'il s'agit là d'une pratique de retaylorisation sous couvert de modernité : pour éliminer les « temps morts », les salariés sont filmés puis on leur demande de visionner la vidéo pour repérer tous les gestes superflus. D'autres pratiques vont dans le même sens, comme celle du « reporting », parfois heure par heure pour les cadres, qui les oblige à interrompre fréquemment leur activité pour répondre aux sollicitations de leur hiérarchie. La crainte d'être dérangé finit par elle-même à engendrer de l'angoisse.

A *Jean Desessard*, qui demandait des précisions sur l'expression de précarité subjective, *Danièle Linhart* a répondu que les salariés en CDD ou en intérim sont confrontés à une précarité objective. Cependant, même parmi les titulaires de CDI et les fonctionnaires, le sentiment de précarité augmente. On peut dès lors parler de précarité subjective. Ce sentiment résulte de la peur de ne pas être à la hauteur, face à des collègues qui sont aussi des concurrents, et d'être éventuellement victime d'un licenciement pour motif personnel.

*Alain Gournac, président*, ayant souhaité savoir si le partage entre vie professionnelle et vie personnelle peut accentuer le mal-être au travail, *Danièle Linhart* a souligné que, paradoxalement, la double journée des femmes les protège peut-être contre la « colonisation » de l'esprit par le travail que l'on note chez certains hommes et qui renforce leur mal-être.



**Gilbert Barbier** a demandé si la dimension psychiatrique du mal-être est liée à une mauvaise prise en charge médicale.

**Danièle Linhart** a indiqué qu'il s'agit là d'un domaine de recherche sur lequel elle n'a pas spécialement travaillé. Mais on constate empiriquement l'importance de la consommation des psychotropes en France et les témoignages associant individualisation du monde du travail et recours à la psychiatrie. Les salariés ont peur de faire état de leur sentiment de faiblesse, y compris devant des médecins. En conséquence, de nouvelles formes de prises en charge psychanalytiques de la souffrance au travail voient le jour.

**Annie David** s'est interrogée sur l'existence, dans le monde du travail, de phénomènes de dopage analogues à ceux constatés chez les sportifs. Par ailleurs, réintroduire de la durée dans l'activité professionnelle ne constituerait-il pas une petite révolution ?

**Danièle Linhart** a estimé que les managers commencent à percevoir les effets négatifs de leur obsession du changement. Longtemps tolérante à l'égard de la souffrance au travail, l'opinion publique se montre à son tour plus exigeante. Cette période de tolérance s'explique sans doute par le fait que les Français ont souvent le sentiment que leur pays est enclin à la « paresse » - les trente-cinq heures ont peut-être aggravé cette perception - et qu'il faut donc compenser en se montrant dur à la tâche.

**Gérard Dériot, rapporteur**, ayant demandé si l'évolution managériale est la même dans le secteur public, **Danièle Linhart** a insisté sur la rapidité de l'évolution managériale dans les entreprises publiques par rapport aux entreprises privées, citant l'exemple de France Telecom.

En réponse à une remarque d'**Alain Gournac, président**, qui soulignait que ce qui manque trop souvent est une approche humaine du management, **Danièle Linhart** a précisé que les difficultés résultent souvent moins d'une absence d'humanité que d'une méconnaissance des réalités de terrain. Les dirigeants ignorent les effets de leurs décisions, ce qui conduit à un délitement de la motivation et des compétences.

**Jean Desessard** a demandé si les hauts dirigeants se trouvent eux aussi dans une situation de précarité subjective ou si le poids de leur responsabilité est en fait moins important qu'ils ne le disent et ne justifie pas les salaires élevés qu'ils perçoivent.

**Danièle Linhart** a indiqué que les dirigeants sont moins isolés que les autres salariés grâce aux multiples réseaux dans lesquels ils s'insèrent.

**Gérard Dériot, rapporteur**, a indiqué que les agriculteurs souffrent souvent de leur isolement.

**Muguette Dini** a fait observer que les enseignants sont dans une situation analogue car ils sont seuls dans leur classe.

*Danièle Linhart a souligné l'émergence de nouvelles pratiques éducatives chez les jeunes enseignants affectés en zone d'éducation prioritaire : une communauté éducative se met en place, réunissant autour des enseignants, le principal, les conseillers principaux d'éducation, les surveillants... Ce collectif protège, aide à redonner du sens et contribue à faire évoluer le métier d'enseignant, de la transmission d'un savoir vers une mission éducative plus large.*

**Audition de Jean-Baptiste OBÉNICHE, directeur général  
de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail  
(mercredi 17 février 2010)**

*Enfin, la mission d'information a procédé à l'audition de Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).*

*Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact, a tout d'abord indiqué que l'Anact est un établissement public administratif, créé en 1973, qui fédère un réseau de vingt-six associations régionales paritaires. Sa mission est d'améliorer les conditions de travail, en se concentrant non pas sur les « risques durs », comme le bruit ou les risques chimiques, mais plutôt sur les problèmes résultant de l'organisation des entreprises. Elle fonctionne sur le mode d'un « paritarisme de projets », qui tend à associer les partenaires sociaux à la recherche consensuelle de solutions pragmatiques aux problèmes d'organisation du travail.*

*Le réseau emploie environ trois cents personnes, dont soixante-dix-neuf à l'Anact proprement dite. L'agence s'intéresse à la promotion de la santé au travail, aux mutations du travail, au développement des compétences et aux parcours professionnels, à la gestion des âges, à l'approche par genre, au lien entre amélioration des conditions de travail et performance des entreprises.*

*Pendant une trentaine d'années, la question du travail a été, masquée par celle de l'emploi. Elle est réapparue seulement à la fin des années quatre-vingt-dix, le travail étant alors perçu sous un jour plutôt négatif : pour les entreprises, il représentait un coût, qu'elles cherchaient à réduire et, pour les salariés, une source de souffrance, à laquelle ils essayaient d'échapper par la réduction du temps de travail ou par un départ précoce en retraite. Le travail était rarement considéré comme un facteur d'épanouissement et d'enrichissement personnel.*

*Cette perception négative reste marquée par le souvenir de l'organisation taylorienne du travail, qui était dominante dans l'industrie mais qui ne correspond plus à la réalité du monde du travail d'aujourd'hui, axé sur les services et la relation avec le client. La tertiarisation de l'économie s'est cependant accompagnée d'une « industrialisation » des services : la plateforme téléphonique d'EDF en Ile-de-France, par exemple, gère 100 000 appels par jour, ce qui impose de standardiser les réponses fournies alors que chaque client attend un service individualisé.*

*Les entreprises subissent également l'influence du marketing : dans une boulangerie, même artisanale, on trouve désormais dix pains différents, toujours chauds, ce qui impose à l'artisan de développer des processus de production de type industriel, qu'il ne maîtrise qu'imparfaitement, afin de répondre aux attentes des clients, habitués à une offre diversifiée.*

*La relation d'assujettissement entre le salarié et l'entreprise a évolué du fait de la dématérialisation du travail, qu'il devient plus facile d'emporter chez soi. Les salariés doivent résoudre des problèmes intellectuels auxquels ils continuent de réfléchir en dehors de leur temps de travail. Depuis les années soixante-dix, l'autonomie des équipes de travail a été valorisée ; or, elle fait peser une plus lourde responsabilité sur les salariés, qui doivent prendre des décisions à mesure qu'ils accomplissent leurs tâches.*

*Le management ne prend pas toujours suffisamment en compte l'hétérogénéité des populations dans l'entreprise : hommes et femmes, jeunes et seniors, salariés issus de milieux sociaux et professionnels différents n'ont pas les mêmes attentes. Or, les ergonomes ont encore tendance à travailler sur la base de modèles asexués et sans âge.*

*Par ailleurs, les collectifs de travail tendent à se recomposer : les collectifs physiques, réunis en un même lieu (atelier, bureau), deviennent certes moins nombreux mais des équipes de projet, ignorant les frontières entre services, sont plus fréquemment constituées. L'organisation de l'entreprise devient donc plus complexe, tandis que le salarié devient plus exigeant vis-à-vis de son entreprise.*

*De toutes ces évolutions peuvent naître des tensions qui, si elles se prolongent et ne sont pas régulées, engendrent du mal-être au travail.*

*L'Anact effectue, chaque année, environ mille interventions courtes en entreprise, d'une durée moyenne de cinq jours, ainsi que des interventions plus longues, généralement dans de grands groupes. Lorsqu'elle intervient, elle utilise une grille d'analyse qui distingue quatre pôles :*

*- le premier est relatif aux contraintes des entreprises qui doivent tenir compte, notamment, de leur environnement concurrentiel et de l'éloignement fréquent de leurs centres de décision ;*

*- le deuxième concerne les valeurs individuelles des salariés ;*

*- le troisième, la manière dont l'entreprise conduit le changement et fait évoluer l'organisation du travail ; le temps d'apprentissage accordé aux salariés n'est pas toujours suffisant pour leur permettre de s'adapter dans de bonnes conditions ;*

*- le quatrième, le soutien social dont bénéficient les salariés, c'est-à-dire les rapports avec le management et la qualité des relations sociales organisées dans l'entreprise.*

Sur ce dernier point, **Jean-Baptiste Obéniche** a estimé qu'il existe une crise de la représentativité des dirigeants et des négociateurs salariés pour la conclusion des accords qui changent concrètement le travail des salariés.

Les grandes entreprises sont les plus exposées au mal-être au travail parce que leurs dirigeants gouvernent de loin, en définissant des objectifs et en demandant des comptes rendus d'activité fréquents, mais sans connaître la réalité du travail de leurs salariés. Les travailleurs au contact du public, par exemple dans les hôpitaux, sont aussi plus concernés par les risques psychosociaux.

**Annie David** a demandé s'il est possible d'améliorer les conditions de travail des salariés sans remettre en cause les objectifs des entreprises.

**Jean-Baptiste Obéniche** a fait observer qu'il n'a pas évoqué les objectifs des entreprises mais seulement leurs contraintes. L'Anact considère en effet les objectifs de l'entreprise comme une donnée.

La méthode préconisée par l'agence est celle de l'approche concertée du changement : les salariés ont des choses intéressantes à dire sur leur travail et on peut donc, en les écoutant, améliorer les conditions de travail sans nuire à la performance de l'entreprise. A Reims, l'Anact a par exemple conseillé une entreprise de fabrication de pièces automobiles qui se demandait s'il était possible de réduire la durée du cycle d'une de ses chaînes de montage de neuf à huit secondes sans mettre en danger la santé des salariés ; finalement, la durée du cycle a été portée à quarante-cinq secondes. En effet, si la chaîne est plus lente, il y a moins de pièces défectueuses et la machine est moins souvent arrêtée, de sorte que l'entreprise a gagné à ce changement. Concevoir l'organisation du travail avec ceux qui vont ensuite la mettre en œuvre prend plus de temps au départ mais est ensuite bénéfique, grâce notamment à la réduction des coûts de maintenance.

**Muguette Dini** a souhaité obtenir des précisions sur le statut des agents de l'Anact. Puis elle a demandé si l'agence a senti venir les problèmes de mal être au travail qui sont aujourd'hui observés et si elle a alors alerté les décideurs publics ou formulé des recommandations à leur intention.

**Jean-Baptiste Obéniche** a d'abord répondu que les agents de l'Anact sont des contractuels de la fonction publique. Sur la deuxième question, il a indiqué que l'Anact n'a pas anticipé la récente vague de suicides mais qu'elle a perçu, au début de cette décennie, l'apparition de nouveaux facteurs de tensions, ce qui a conduit son conseil d'administration à intégrer les risques psychosociaux dans ses missions.

L'Anact s'efforce de faire connaître aux acteurs de l'entreprise les leviers qui sont à leur disposition, via son site Internet, son journal ou ses publications. Elle conseille également les entreprises et les organisations syndicales et est très sollicitée actuellement pour accompagner les

*négociations qui s'engagent dans les grandes entreprises, à la demande du ministre du travail, Xavier Darcos, sur la question du stress au travail.*

***Christiane Demontès** s'est interrogée sur l'existence, dans les entreprises, de bonnes pratiques qu'il serait souhaitable de diffuser plus largement.*

***Jean-Baptiste Obéniche** a expliqué que l'Anact apporte aux entreprises des outils méthodologiques, par exemple la grille de lecture en quatre pôles précédemment évoquée. Elle leur recommande, avant de négocier sur l'amélioration des conditions de travail, de conclure d'abord un accord de méthode. Elle suggère aussi de décloisonner, dans l'entreprise, la politique de santé au travail par rapport à la politique de ressources humaines et à la production.*

*L'Anact s'intéresse également à une approche démographique du travail consistant à analyser le parcours type d'un salarié, en fonction de son sexe, de son âge, de sa qualification. Cette approche révèle que certains parcours conduisent à l'inaptitude tandis que d'autres débouchent sur une promotion. Il est important de comprendre comment on peut intervenir dans ces parcours pour infléchir la trajectoire du salarié.*

*Enfin, l'Anact analyse les situations à problème, ce qui suppose de comprendre la relation entre le système d'organisation du travail et le travail réellement accompli.*

**Audition de Stéphane PIMBERT, directeur général,  
et Valérie LANGEVIN, psychologue du travail,  
de l'institut national de recherche et de sécurité pour la prévention  
des accidents du travail et des maladies professionnelles  
(mercredi 24 février 2010)**

*Réunie le mercredi 24 février 2010 sous la présidence de Jean-Pierre Godefroy, président, la mission d'information a entendu Stéphane Pimbert, directeur général, et Valérie Langevin, psychologue du travail, de l'institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS).*

*A titre introductif, Stéphane Pimbert a présenté l'organisation et les missions de l'INRS. Il s'agit d'une association loi de 1901, sans but lucratif et soumise au contrôle financier de l'Etat, constituée sous l'égide de la caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (Cnam). Cette association, créée en 1947 sous le nom d'institut national de sécurité (INS) et devenue l'institut national de recherche et de sécurité (INRS) en 1968, exerce ses activités au profit des salariés et des entreprises du régime général de la sécurité sociale. Son budget, qui est de l'ordre de 80 millions d'euros, provient en presque totalité du fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT-MP) de la Cnam, fonds alimenté par les cotisations accidents du travail-maladies professionnelles payées par les entreprises. L'INRS est géré par un conseil d'administration paritaire, composé de dix-huit membres titulaires, représentant les employeurs et les organisations syndicales de salariés. Plus de six cent cinquante personnes y travaillent, réparties en dix-sept entités ou départements.*

*L'INRS a pour mission principale de contribuer à la prévention des risques AT-MP, mission elle-même subdivisée en trois actions : l'identification des risques, l'analyse de leurs effets sur la santé des travailleurs et la promotion des moyens de maîtriser ces risques. L'institut publie chaque année près de cent cinquante études et recherches, diffuse environ 3,5 millions de brochures et d'affiches, organise cent soixante sessions de formation et il reçoit 35 000 demandes d'information de la part des citoyens. Son champ d'action est très vaste puisqu'il englobe l'ensemble des risques professionnels (risques chimiques, risques organisationnels, risques psychosociaux...).*

*L'INRS intervient dans quatre domaines étroitement corrélés :*

*- les études et recherches : l'institut dispose à cet effet d'une commission scientifique indépendante, la commission études, recherches et assistance (Cera) ;*

- l'assistance technique, juridique et médicale : près de 40 % des demandes d'information adressées à l'institut portent sur les risques chimiques, environ 20 % sur les risques psychosociaux ;

- l'information : l'INRS diffuse de nombreuses brochures et affiches à destination des professionnels, publie trois revues périodiques par an et dispose d'un site internet très détaillé ;

- la formation : l'institut dispense des formations à destination des « préventeurs », c'est-à-dire des professionnels qui, sur le terrain, sont chargés de la prévention des risques liés au travail (médecins du travail, ingénieurs sécurité, agents des caisses régionales d'assurance maladie [Cram]). Chaque année, cent soixante sessions de formation sont organisées et environ deux mille stagiaires sont accueillis. Ces chiffres devraient continuer à progresser dans les années à venir car l'INRS reçoit de plus en plus de demandes de formation sur les risques psychosociaux.

Puis **Stéphane Pimbert** a présenté les travaux de l'institut sur la problématique du stress au travail. L'INRS a en effet mis en place, en 2003, un projet transversal sur cette question, dont l'objectif est :

- de développer les méthodes et les outils pratiques d'objectivation des situations de stress au travail ;

- de mettre en œuvre des approches de prévention à destination des « préventeurs » de terrain ;

- de rechercher des liens avec les centres étrangers homologues - au Québec notamment ;

- d'élargir cette démarche aux risques psychosociaux.

Pour ce qui est des réalisations concrètes, l'INRS a tout d'abord tenu à développer une approche pluridisciplinaire. En effet, le problème du stress au travail ne concerne pas seulement les salariés qui en sont victimes et les médecins du travail, mais aussi les personnels de direction. Elle a ensuite mis en place des formations à destination des agents des Cram qui sont d'importants acteurs de la prévention. A son initiative, un colloque national a également été organisé en 2007 sur la prévention du stress au travail. Surtout, l'INRS a développé l'offre de prévention en créant de nombreux outils destinés aux dirigeants d'entreprise, comme un tableau de bord pour anticiper les risques psychosociaux. Deux autres projets sont en cours : la réalisation d'une brochure pour aider les chefs d'entreprise à choisir un expert de la prévention des risques professionnels et une étude sur les centres d'appel téléphonique.

**Valérie Langevin, psychologue du travail à l'INRS**, a précisé que l'INRS travaille depuis 1998 sur la problématique du stress au travail et des risques psychosociaux. Le projet transversal a permis de mettre au point une véritable démarche de prévention des risques professionnels, dont l'objectif est d'inciter les entreprises à identifier les situations de stress au travail et à élaborer des plans d'action pour éviter que celles-ci ne surviennent. La mission



*de l'INRS consiste donc à encourager les employeurs à agir sur les facteurs collectifs responsables du mal-être au travail. Pour autant, il ne faut pas nier la part des facteurs individuels dans l'émergence de ce phénomène. Cette démarche de prévention à destination des entreprises passe, d'une part, par la diffusion d'outils de sensibilisation et de méthodologie (brochure expliquant les différentes étapes de la démarche de prévention, brochure sur les indicateurs de dépistage des risques psychosociaux), d'autre part, par des offres de formation pour les médecins du travail, les ingénieurs sécurité et les agents des Cram. L'augmentation du nombre de demandes de formation prouve d'ailleurs qu'il y a une réelle prise de conscience de l'importance des risques psychosociaux. L'un des projets actuels de l'INRS est d'adapter tous ces instruments aux petites entreprises afin qu'elles puissent, elles aussi, adopter une démarche de prévention. Pour le moment, force est de reconnaître que les différents outils créés sont surtout utilisés par les entreprises d'au moins cinquante salariés.*

*L'étude que l'INRS a menée en partenariat avec Arts et Métiers Paris Tech sur le coût du stress professionnel en France a fait l'objet d'une première évaluation en 2002, sur la base de données datant de 2000. Celle-ci fait état d'un coût compris entre 830 millions et 1,6 milliard d'euros. Une actualisation de cette évaluation a été entreprise en 2009 à partir des chiffres datant de 2007. L'estimation du coût a considérablement augmenté puisque celui-ci atteindrait entre 1,9 milliard et 3 milliards d'euros. Ces chiffres, qui intègrent à la fois les coûts directs (dépenses de soins) et les coûts indirects (liés à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés), constituent une évaluation a minima. Les coûts réels du stress sont vraisemblablement nettement supérieurs et ce, pour deux raisons :*

*- les chercheurs n'ont pris en compte qu'un seul facteur de stress, le « job strain » ou « situation de travail tendue » définie par la combinaison d'une forte pression subie et d'une absence d'autonomie dans la réalisation du travail. Or le « job strain » représente moins d'un tiers des situations de travail fortement stressantes ;*

*- parmi les pathologies liées au stress, les auteurs n'ont retenu que celles qui font l'objet de nombreuses études : les maladies cardio-vasculaires, la dépression et certains troubles musculo-squelettiques (TMS). D'autres maladies sont donc exclues du champ de l'étude.*

***Jean-Pierre Godefroy, président,** a souhaité connaître les raisons de cette hausse importante du coût du stress au travail. Provient-elle d'une mauvaise évaluation des données en 2000 ou d'une réelle aggravation du phénomène ?*

***Valérie Langevin** a répondu que cette tendance résulte de l'augmentation du pourcentage de salariés exposés à une situation de travail tendue.*

Sur les missions de l'INRS, **Stéphane Pimbert** a précisé que l'institut n'a pas un rôle de conseil direct auprès des chefs d'entreprise ; il s'adresse à eux via divers outils. Ce sont les « préventeurs » de terrain qui sont ses interlocuteurs privilégiés.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a demandé si les membres des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ainsi que les représentants syndicaux font parfois appel à l'INRS.

**Stéphane Pimbert** a confirmé que de nombreux CHSCT formulent des demandes d'aide.

**Valérie Langevin** a insisté sur le fait que les conseils dispensés par l'institut sont axés sur la démarche de prévention et de sensibilisation des acteurs de terrain. Depuis 2007, on observe une croissance exceptionnelle du nombre des demandes à laquelle l'INRS ne peut faire face. C'est pourquoi, il incite les entreprises à se tourner vers des consultants en prévention des risques professionnels. Pour aider les dirigeants dans leur choix, un guide est en cours d'élaboration.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir si toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, utilisent ces brochures. Les PME sont-elles suffisamment réactives ?

**Valérie Langevin** est convenue que l'usage des outils d'information de l'INRS est essentiellement le fait des entreprises d'au moins cinquante salariés. A l'avenir, l'objectif est aussi de sensibiliser les plus petites entreprises.

**Gérard Dériot, rapporteur**, s'est enquis des principales conclusions de l'étude menée sur les centres d'appel téléphonique.

**Valérie Langevin** a répondu que les résultats de cette étude ne sont pas encore officiellement connus, mais qu'ils devraient l'être très prochainement.

**Gérard Dériot, rapporteur**, a alors indiqué que la mission en prendra connaissance dès leur publication. Puis il a soulevé le problème de la violence et du harcèlement au travail. Comment prévenir ces phénomènes ?

**Valérie Langevin** a expliqué que la démarche de prévention mise en œuvre pour le stress au travail est également valable pour ces deux risques professionnels. Toute la question est désormais de savoir comment adapter la méthodologie d'analyse des risques AT-MP aux risques psychosociaux.

**Stéphane Pimbert** a précisé que la démarche de prévention des risques psychosociaux doit poursuivre quatre objectifs : apprendre à objectiver ces risques, contribuer à lever le déni qui les entoure, promouvoir une stratégie de prévention en amont, fournir des outils de compréhension et dispenser des formations à l'ensemble des acteurs (médecins du travail, psychologues, managers...).

**Marc Laménie** a demandé si l'INRS s'intéresse aux collectivités locales. Même dans une petite collectivité, des problèmes humains peuvent en effet se poser.

*Stéphane Pimbert a rappelé que le périmètre d'activité de l'INRS correspond à celui du régime général de la sécurité sociale. Toutefois, l'INRS a des contacts avec la caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales (CNRACL) dans la mesure où certains de leurs agents sont affiliés au régime général.*

**Audition de Michel GOLLAC, chercheur au centre de recherche  
en économie et en statistique, président du collège d'expertise  
sur le suivi statistique des risques psychosociaux du travail  
(mercredi 24 février 2010)**

*La mission d'information a ensuite entendu Michel Gollac, chercheur au centre de recherche en économie et en statistique (Crest), président du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux du travail.*

*Michel Gollac a d'abord indiqué qu'il n'existe pas, au sein de la communauté scientifique, de définition unanimement reconnue des risques psychosociaux. Le collège d'expertise les définit, pour sa part, comme les risques pour la santé mentale et sociale qui sont créés, au moins en partie, par le travail, à travers des mécanismes sociaux et psychiques. Ce sont donc les causes des risques qui sont psychosociales et non leurs conséquences, lesquelles peuvent prendre la forme d'une maladie mentale, physique ou d'une exclusion sociale.*

*Certaines organisations créent plus de risques que d'autres mais les caractéristiques individuelles de la personne jouent aussi un rôle ; il est donc intéressant pour le chercheur d'analyser les interactions entre ces deux éléments. La littérature scientifique démontre que les individus sont inégaux devant la santé, mais il est difficile d'en tirer des conséquences concrètes ; il est également établi que certaines organisations diminuent le risque pour tous les salariés. Un élément de complexité supplémentaire découle du fait que les caractéristiques individuelles ne sont pas fixes au cours de la vie : de mauvaises conditions de travail peuvent fragiliser un individu et enclencher ainsi un cercle vicieux.*

*Il existe deux approches pour réduire les risques psychosociaux dans une entreprise, Michel Gollac indiquant sa préférence pour la première :*

*- l'entreprise peut transformer son organisation dans un sens favorable à la santé des salariés ; des études montrent qu'une telle démarche est économiquement viable ; elle est cependant coûteuse à court terme et les chefs d'entreprise ne sont pas toujours convaincus des bénéfices qu'ils peuvent en retirer à plus long terme ;*

*- l'entreprise peut privilégier une démarche de prévention et de soins sur une base individuelle : présence d'installations sportives sur le lieu de travail, soutien ou soins psychologiques pour les salariés, numéro vert... Ces mesures peuvent avoir un effet positif à court terme, et ne doivent donc pas être négligées, mais leurs effets à long terme sont mal connus. Elles engendrent, en outre, des effets pervers : elles peuvent inciter l'entreprise à augmenter la pression sur ses salariés ; elles peuvent encourager la tendance de certains salariés au surinvestissement, en créant une dépendance à l'égard de l'entreprise*

*et un sentiment de culpabilité chez ceux qui ne parviennent pas à gérer leur stress malgré les dispositifs mis en place ; enfin, l'entreprise n'est pas encouragée à réformer son organisation.*

*Des études cliniques soulignent que les caractéristiques qui rendent un salarié vulnérable sont aussi celles qui l'aident à bien travailler : un salarié qui s'investit dans son travail obtient de meilleurs résultats mais est plus exposé en cas de difficultés professionnelles.*

*Michel Gollac s'est ensuite interrogé sur l'existence éventuelle d'une opposition entre nos valeurs démocratiques et l'incitation faite aux individus à modifier leur psychisme. Il a rappelé qu'un tiers des actifs déclarent faire, parfois, dans leur travail des choses qu'ils désapprouvent. Les gens souffrent de ces conflits éthiques, mais peut-on apporter un soutien psychologique à un si grand nombre d'individus ? Par ailleurs, s'il peut être légitime de sélectionner les personnes en fonction de leur psychisme pour les postes à responsabilité élevée, pour lesquels la pression psychologique est forte, il ne serait pas raisonnable de le faire pour les autres salariés car cela conduirait alors à de nombreuses situations d'exclusion.*

*Les travailleurs indépendants et les chefs d'entreprise sont également affectés par les risques psychosociaux et ils peuvent, comme les salariés, recevoir un soutien individuel. Une action plus structurelle impliquerait de réguler différemment les relations entre clients et fournisseurs ou entre prêteurs et emprunteurs, mais il s'agit là de problèmes très vastes.*

*Le collège d'expertise a distingué six dimensions de risque psychosocial, cette liste, à caractère provisoire, permettant de classer de façon logique les indicateurs disponibles :*

*- la première dimension a trait aux exigences excessives imposées aux salariés : quantité de travail, pression temporelle, complexité du travail et difficultés pour concilier vie professionnelle et vie personnelle ;*

*- la deuxième reflète la charge émotionnelle liée au travail : tensions avec le public, obligation de dissimuler ou de feindre des émotions, contacts avec des situations de souffrance, exigence d'empathie ;*

*- la troisième tient au manque d'autonomie : procédures rigides, imprévisibilité du travail, sous-utilisation ou stagnation des compétences, manque de participation et de représentation ;*

*- la quatrième renvoie à la déficience des rapports sociaux : manque de soutien technique et émotionnel, absence ou dysfonctionnements du collectif du travail, défaut de reconnaissance ;*

*- la cinquième englobe les conflits de valeurs : conflits éthiques et « qualité empêchée », c'est-à-dire impossibilité de faire du bon travail ;*

*- la sixième mesure l'insécurité de l'emploi et des carrières : contrats courts, temps partiel subi, sentiment que le travail accompli n'est pas soutenable à long terme en raison de son impact négatif sur la santé.*

*Le collège va poursuivre ses travaux en 2010 pour tenter de mettre au point une classification plus synthétique.*

**Gérard Dériot, rapporteur**, a demandé si la France est bien placée, par rapport à ses voisins européens, en matière de détection et de traitement des risques psychosociaux et a souhaité connaître les principaux indicateurs de risque psychosocial retenus par le collège.

**Michel Gollac** a répondu que la France est dans une position intermédiaire, entre les pays d'Europe orientale et d'Europe du sud, où les risques sont particulièrement élevés, et les Pays-Bas et les pays scandinaves, où ils sont les plus réduits.

*La création d'indicateurs est utile, même s'ils ne remplacent pas les études qualitatives qui permettent de mieux comprendre les relations de causalité. Les enquêtes statistiques existantes permettent déjà de suivre de nombreuses variables, de sorte que le collège a dégagé une quarantaine d'indicateurs qui concernent la population générale et ont une signification simple et univoque.*

*Le grand nombre d'indicateurs les rend difficiles à manipuler et il serait donc souhaitable d'en élaborer de plus synthétiques. Toutefois, certains sujets sont encore mal connus - il n'existe notamment aucun indicateur pour évaluer la prévisibilité du travail - et les enquêtes sont trop espacées. L'enquête « Conditions de travail » est par exemple réalisée seulement une fois tous les sept ans, ce qui empêche d'étudier certains phénomènes émergents : les psychologues insistent, actuellement, sur les effets négatifs des nouvelles méthodes d'évaluation des salariés, mais comme la dernière enquête remonte à cinq ans, les données sont trop anciennes pour corroborer ces observations de terrain. Les effets des variations de la conjoncture économique sont également très mal connus : si on peut supposer qu'un contexte de crise met les salariés et les entreprises sous pression, la charge de travail est plus forte en période de reprise et on ne sait pas lequel de ces deux effets l'emporte.*

**Jacqueline Chevé** a fait observer qu'il y a pourtant eu d'autres crises par le passé.

**Michel Gollac** a répondu que l'enquête « Conditions de travail » a été créée en 1978 et qu'elle est trop espacée dans le temps pour que l'on puisse distinguer les effets de la conjoncture de transformations plus structurelles. Une périodicité de deux ou trois ans serait plus appropriée.

**Gérard Dériot, rapporteur**, a demandé quelles bonnes pratiques pourraient être recommandées pour réduire les risques psychosociaux et s'il est nécessaire d'améliorer la formation des managers et des autres acteurs de la prévention des risques dans l'entreprise.

**Michel Gollac** a estimé qu'il est plus facile pour une direction d'entreprise de créer de mauvaises que de bonnes conditions de travail. Il faut donc veiller à mettre en place une organisation qui rende possible une expression efficace des salariés, une vie collective et un partage du pouvoir.

*Les pratiques clairement néfastes doivent être interdites ; pour les autres, une politique d'incitation paraît plus adaptée. Le marché n'est pas autorégulateur, dans la mesure où les entreprises n'assument généralement pas le coût des risques psychosociaux, ce qui rend l'action publique d'autant plus nécessaire. Pour internaliser les coûts produits par ces risques, on pourrait concevoir une taxe sur les mauvaises conditions de travail ou, au contraire, une subvention aux bonnes conditions de travail, toute la difficulté étant alors d'identifier les bonnes et les mauvaises conditions de travail. Les indicateurs chiffrés ne semblant pas suffisants, ils devraient être complétés par un regard d'expert et par des négociations dans l'entreprise.*

*Sur la formation des managers, il est regrettable que l'on puisse être nommé à la tête d'une équipe sans rien connaître de l'homme au travail ni de l'homme en société. Les formations dispensées dans les écoles d'ingénieurs ou dans les écoles des cadres de la fonction publique devraient donc être modifiées en ce sens. Les syndicalistes devraient également recevoir une formation de qualité sur ces sujets et l'ensemble des salariés devraient au moins y être sensibilisés.*

**Gérard Dériot, rapporteur**, a demandé à Michel Gollac à quelles conclusions il était parvenu dans son ouvrage « Travailler pour être heureux ? »

**Michel Gollac** a répondu que les observations formulées dans ce livre datent maintenant d'une dizaine d'années, mais qu'elles demeurent d'actualité. Le travail reste une valeur importante, surtout pour ceux qui savent qu'ils risquent d'en être privés, comme les personnes en situation d'emploi précaire et les jeunes. Les salariés éprouvent deux formes d'insatisfaction :

- la première découle des inégalités sociales : être au bas de l'échelle n'est jamais une situation confortable ;

- la seconde résulte de circonstances particulières, liées à l'organisation ou aux conditions de travail en vigueur dans une entreprise donnée : c'est cette souffrance-là que les salariés expriment.

*De mieux en mieux formés et informés, les salariés sont aussi plus conscients des facteurs de risques auxquels ils sont exposés et savent qu'ils sont responsables de leur carrière. C'est pourquoi ils vivent douloureusement les situations de travail qui ne correspondent pas à leurs aspirations.*

*Des sondages suggèrent que 87 % des gens sont satisfaits de leur travail. Ces enquêtes doivent cependant être analysées avec précaution car les chiffres sont différents dès que le questionnement se fait plus précis. Il n'en reste pas moins vrai qu'une minorité de salariés souffre face à la pression du monde du travail et que la gestion de plus en plus individuelle des ressources humaines tend à aggraver ce phénomène. Les salariés en souffrance s'isolent, ce qui accroît leur souffrance et les isole encore plus, selon un modèle de cercle vicieux, dont on retrouve d'autres exemples dans les entreprises. Ainsi, quand le travail devient trop exigeant, la coopération entre les salariés est plus difficile, ce qui rend, en retour, le travail encore plus compliqué. Des formes de régulation et de modération du système sont donc indispensables.*

*Jacqueline Chevé a jugé bien noir le tableau qui vient d'être dressé puis elle s'est interrogée sur l'impact des trente-cinq heures.*

*Michel Gollac a précisé que les gens qui souffrent au travail sont une minorité, mais qu'ils ne doivent pas être négligés, d'autant que ceux qui ne souffrent pas ne sont pas à l'abri.*

*Les trente-cinq heures ont eu un impact positif en atténuant les effets de l'intensification du travail pour 80 % des gens concernés mais elles ont détérioré la situation des 20 % restants, par exemple dans le secteur de la santé. Il n'existe pas de preuve que la réduction du temps de travail ait intensifié les rythmes de travail ; elle a en revanche permis aux salariés de bénéficier de plus de temps libre. Certaines PME ont eu du mal à passer aux trente-cinq heures et n'ont pas reçu de soutien particulier de la part de l'Etat ; les salariés n'ont pas toujours été bien défendus lors des négociations.*

*Annie Jarraud-Vergnolle a souhaité obtenir des précisions sur le champ couvert par les statistiques exploitt es par le collège d'expertise.*

*Michel Gollac a répondu que ces statistiques, produites par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) et la direction de la recherche, de l'évaluation, des études et des statistiques (Drees), sont réalisées à partir des enquêtes « Conditions de travail » et Sumer, qui portent sur des échantillons importants, de l'ordre de 20 000 personnes.*

*Jacky Le Menn a demandé si les statistiques révèlent une corrélation entre le mal-être et l'âge des salariés et si les travailleurs manuels y sont plus vulnérables que les professions intellectuelles.*

*Muguette Dini a demandé si les femmes et les hommes sont exposés de la même manière au mal-être.*

*Revenant sur la question des conflits éthiques, Jean-Pierre Godefroy, président, a souhaité savoir si certaines professions sont davantage concernées.*

*Sur la question de l'âge, Michel Gollac a répondu que les statistiques révèlent peu de phénomènes saillants. Toutefois, le pourcentage de gens qui déclarent ne rien apprendre au travail tend à croître avec l'âge ; les entreprises ont souvent tendance à penser que les seniors ne peuvent rien apprendre de nouveau, alors qu'ils ont seulement besoin d'un peu plus de temps. Il est sans doute plus difficile pour les travailleurs manuels de faire face au vieillissement, dans la mesure où ils craignent de perdre leur emploi et où il leur est plus difficile de faire face à une charge de travail intense.*

*On observe également un malaise propre aux jeunes de moins de vingt-cinq ans, qui est la conséquence de leurs difficultés d'insertion professionnelle : ils peinent à trouver un emploi stable et leur premier emploi souvent ne les satisfait pas.*

*Sur la question du genre, les hommes apparaissent globalement plus exposés aux contraintes de rythme et les femmes plus fréquemment en contact avec le public. Autrefois, la manière dont les hommes et les femmes géraient leurs*



*mauvaises conditions de travail tendait à conforter leur identité de genre : un homme qui portait des charges lourdes ou qui avait des relations rudes avec ses collègues ne songeait pas à se plaindre car l'acceptation de ces situations confirmait sa masculinité ; de même, une femme acceptait de s'occuper de personnes âgées ou malades, considérant normal de se dévouer pour les autres. Or, ces attitudes évoluent rapidement : il y a vingt ans, les ouvriers qui travaillaient en hauteur sur les chantiers de construction refusaient d'utiliser leurs équipements de protection ; aujourd'hui, seuls quelques vieux ouvriers perpétuent ces attitudes et les plus jeunes raillent ces comportements, qu'ils ne comprennent plus.*

*Ce changement d'état d'esprit peut donc être favorable à la prévention des risques professionnels mais il fait aussi émerger des souffrances qui étaient autrefois refoulées.*

***Jacqueline Chevé** a demandé si le fait, pour les salariés, de pouvoir exprimer leur souffrance les aide à aller mieux.*

***Michel Gollac** a souligné que l'expression, pour être utile, doit être efficace : elle doit être entendue et, si possible, conduire à des changements.*

*Enfin, les conflits éthiques concernent effectivement un pourcentage élevé de salariés, en particulier dans le secteur de la banque-assurance et dans l'administration.*

***Jacky Le Menn** a soulevé le cas de la police nationale, qui se voit imposer des objectifs chiffrés.*

***Michel Gollac** a indiqué ne pas disposer d'informations précises sur ce sujet mais a fait observer que la police a une forte tradition d'autorégulation qui peut entrer en conflit avec ce système d'évaluation chiffrée.*

**Audition de Stéphane SEILLER, directeur des risques professionnels  
de la caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés**  
(mercredi 24 février 2010)

*La mission d'information a entendu Stéphane Seiller, directeur des risques professionnels de la caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (Cnam).*

*Stéphane Seiller a rappelé que la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) du régime général couvre dix-neuf millions de salariés, hors agriculture, employés dans un peu plus de deux millions d'entreprises. La première mission de la branche est la prévention, qui est assurée par les ingénieurs et techniciens conseils des caisses régionales d'assurance maladie (Cram) ; la seconde est le service des prestations dues en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, qui sont versées par les caisses primaires d'assurance maladie (Cpam).*

*La mission de prévention a montré son efficacité car, en cinquante ans, le nombre d'accidents du travail a baissé de moitié pour s'établir, en moyenne aujourd'hui, à environ quarante pour mille. Il existe néanmoins des variations importantes selon les secteurs : dans le bâtiment et travaux publics, le taux de sinistralité est par exemple de quatre-vingt-dix pour mille.*

*Le réseau des « préventeurs » de la branche doit s'adapter à l'émergence de nouveaux risques, ce qui suppose un effort permanent de formation. Les risques psychosociaux représentent un nouveau défi même s'ils ne sont pas totalement inconnus : dès la fin des années quatre-vingt-dix, certains experts, au sein des Cram, avaient signalé l'importance de ces risques et la branche a alors entamé un travail sur ce thème, en partenariat avec l'institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). Au total, la branche va former près de mille personnes à la prévention des risques psychosociaux. Comme elle ne peut matériellement être présente dans toutes les entreprises, elle entend également développer une capacité de conseil pour orienter les entreprises vers des compétences extérieures.*

*Les partenaires sociaux, gestionnaires de la branche, sont plus investis sur la question du stress au travail depuis la signature de l'accord interprofessionnel de 2008 sur ce sujet. Le stress est désormais un des quatre risques prioritaires que les Cram ont pour mission de prévenir. L'objectif de la branche est que tous ses experts soient compétents sur la question des risques psychosociaux et qu'au sein de chaque Cram une personne puisse accompagner les entreprises dans la durée. La branche visite 3 % à 5 % des entreprises chaque*

année et les partenaires sociaux ont fixé une priorité à la prévention au sein des petites et moyennes entreprises (PME).

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir si la branche dispose de statistiques sur l'ampleur du mal-être au travail.

**Stéphane Seiller** a répondu que l'outil statistique de la branche n'est pas adapté pour répondre à cette question car il est orienté vers la reconnaissance des accidents du travail et des maladies professionnelles. Or, les conséquences des risques psychosociaux ne sont pas significativement prises en charge par la branche : elles ne peuvent guère être assimilées à des accidents du travail, compte tenu de la définition légale et jurisprudentielle de cette notion ; elles sont rarement reconnues comme maladie professionnelle, dans la mesure où il n'existe pas de tableau spécifique permettant de reconnaître les maladies professionnelles liées au mal-être au travail.

Depuis 2007, la branche dénombre néanmoins les suicides déclarés comme accidents du travail. Entre le 1er janvier 2008 et le 30 juin 2009, soixante-douze suicides ont ainsi été signalés. Seuls les salariés couverts par la branche sont concernés, ce qui exclut donc les agriculteurs et les fonctionnaires pour lesquels le nombre de suicides liés au travail est mal connu. Les fonctionnaires employés par France Telecom qui ont attenté à leurs jours ne sont pas pris en compte par cette statistique.

Ces suicides ne sont pas tous survenus sur le lieu de travail, même si un suicide au travail bénéficie d'une présomption d'imputabilité. Ainsi, quarante et un des soixante-douze suicides ont été déclarés par les familles.

**Muguette Dini** a souhaité savoir si la branche dispose d'éléments sur les tentatives de suicides.

**Stéphane Seiller** a indiqué que la classification des accidents du travail, qui est ancienne, ne permet pas de prendre en compte les tentatives de suicide en tant que telles. Il n'y a donc pas de statistiques disponibles avant une éventuelle refonte de cette classification.

La branche AT-MP finance, au sein des hôpitaux, des centres de consultation des pathologies professionnelles dont la mission est d'établir le lien entre la pathologie dont souffre une personne et son travail. Les consultations liées aux risques psychosociaux, prises en charge par la branche depuis 2007, sont aujourd'hui les plus importantes en nombre, ce qui témoigne de la visibilité accrue de ces problèmes.

La suractivité et le stress favorisent les accidents du travail et les maladies professionnelles, mais sans que l'on puisse savoir précisément dans quelle proportion. Le stress est notamment un facteur avéré de troubles musculo-squelettiques (TMS), dont on dénombre trente-cinq mille nouveaux cas chaque année.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir dans quelle mesure on peut corréliser le stress aux accidents de trajet.

**Stéphane Seiller** a précisé qu'un accident de trajet est un accident survenu entre le domicile et le travail. Il se distingue de l'accident de mission qui survient lorsqu'un salarié, un commercial par exemple, se déplace dans le cadre de son travail. Chaque année, plus de quatre cents décès dus à un accident de la route sont reconnus comme accidents du travail : les trois quarts sont des accidents de trajet et le quart restant des accidents de mission. Le stress joue certainement un rôle, sans que l'on puisse savoir précisément dans quelle mesure.

Il a ensuite fait état des travaux du comité de prévention du risque routier qui réunit tous les régimes de sécurité sociale. Ce comité, qu'il préside, souligne que l'inattention est la première cause d'accident et il préconise l'absence totale d'usage du téléphone portable, même sous la forme de « kit mains-libres ». On voit bien l'enjeu que représente, pour les entreprises, le fait de rester en contact, à tout moment, avec leurs salariés mais des modalités techniques doivent être mises en place qui garantissent leur sécurité.

**Jacqueline Chevé** a souhaité savoir si la branche compte agréer certains experts pour aider les entreprises à se repérer au milieu d'une offre qui devient foisonnante.

**Stéphane Seiller** a indiqué que la branche élabore, avec l'INRS et l'agence nationale d'amélioration des conditions de travail (Anact), un cahier des charges permettant de cerner les compétences qu'un expert doit posséder pour intervenir utilement en entreprise dans le domaine de la lutte contre le stress au travail. La branche n'entend cependant pas aller jusqu'à la mise en place d'une procédure d'agrément, qui poserait des difficultés juridiques.

En ce qui concerne la réparation, il a estimé qu'il n'est pas réaliste d'envisager d'établir un tableau des maladies professionnelles liées aux risques psychosociaux, en raison du caractère complexe et multifactoriel de ces pathologies.

Il existe cependant un système complémentaire de reconnaissance des maladies professionnelles qui permet, à la suite d'une procédure d'instruction, de reconnaître comme maladie professionnelle des pathologies qui ne sont pas répertoriées dans les tableaux ou qui ne répondent pas à toutes les conditions qu'ils fixent. L'instruction est alors assurée par un comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP) composé d'un médecin conseil de la sécurité sociale, d'un médecin inspecteur du travail et d'un praticien hospitalier.

Chaque année, environ 9 000 demandes sont examinées dans le cadre de la procédure complémentaire et la moitié d'entre elles, environ, aboutissent à une reconnaissance au titre des maladies professionnelles. Actuellement, le système de reconnaissance complémentaire est engorgé par des demandes de reconnaissance de TMS ; le tableau n° 57 qui mentionne ces pathologies, est en effet mal écrit et pose de multiples problèmes d'interprétation, ce qui explique qu'un grand nombre de malades soient contraints de se tourner vers la procédure complémentaire pour tenter d'obtenir une prise en charge. Sollicité il y a déjà

*deux ans sur ce sujet, le ministère du travail s'est engagé à publier, d'ici la fin du printemps 2010, un décret réformant ce tableau.*

*Les maladies psychologiques, les dépressions notamment, ne sont pas prises en compte par les tableaux. Seule la procédure complémentaire est donc ouverte aux malades. Chaque année, environ cinq cents demandes sont déposées, mais elles aboutissent à une reconnaissance au titre des maladies professionnelles dans une trentaine de cas seulement.*

*Ce très faible taux de succès s'explique par les conditions restrictives qui doivent être remplies pour qu'une pathologie soit reconnue comme maladie professionnelle dans le cadre de la procédure complémentaire : d'abord, il appartient au malade d'établir le lien de causalité entre la pathologie et son travail ; ensuite, son état doit être stabilisé ; enfin, le malade doit être atteint d'un taux d'incapacité d'au moins 25 %, ce qui est un pourcentage élevé.*

*Ainsi, sur les cinq cents dossiers déposés chaque année, seuls 17,5 % sont réellement examinés par un comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP) ; les autres sont écartés d'emblée parce qu'ils ne remplissent pas l'une ou l'autre de ces conditions.*

*On peut déjà se demander pourquoi un si petit nombre de malades déposent un dossier : est-ce par méconnaissance de la procédure ou parce qu'ils savent que leurs chances de succès sont minces ? On peut ensuite réfléchir à un éventuel assouplissement des critères applicables dans le cadre de la procédure complémentaire, mais il s'agit là d'une question complexe.*

***Marc Laménie** a demandé comment se déterminent les modalités pratiques d'intervention du réseau de prévention de la branche.*

***Stéphane Seiller** a indiqué que ces interventions reposent sur un travail avec les différentes branches professionnelles, qui permet la définition de thématiques précises sur lesquelles la prévention doit être développée. Il a insisté sur le fait que, malgré l'importance des risques psychosociaux, la branche AT-MP ne peut négliger les autres risques pour lesquels elle est seule à posséder une véritable expertise.*

**Audition de Jean-Claude DELGENES,  
directeur général du cabinet Technologia  
(mercredi 24 mars 2010)**

*Réunie le mercredi 24 février 2010 sous la présidence de Jean-Pierre Godefroy, président, la mission d'information a entendu Jean-Claude Delgenes, directeur général du cabinet Technologia.*

*Jean-Claude Delgenes a indiqué que le travail de Technologia consiste à aider les entreprises à revenir vers le réel. Quand les salariés vont bien, l'entreprise se porte bien elle aussi : les vingt années qui se sont écoulées depuis la fondation du cabinet ont permis maintes fois de faire empiriquement ce constat.*

*Le cabinet est intervenu à l'université de Jussieu, au moment de l'affaire de l'amiante, a beaucoup étudié l'impact des trente-cinq heures sur les conditions de travail et a été sollicité après l'explosion de l'usine AZF. Plus récemment, Renault et France Telecom ont fait appel à ses services. Le cabinet rassemble une centaine de collaborateurs, aux compétences variées : économistes, médecins, ingénieurs, ergonomes, etc. Une approche multidisciplinaire et transversale est en effet nécessaire pour appréhender la complexité des situations.*

*Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, on observe que de plus en plus de salariés souffrent au travail. L'entreprise, qui était un lieu de partage mais aussi de conflit, est devenue un instrument d'optimisation financière. Une logique actionnariale et financière domine, qui conduit à privilégier le court terme : les plans à cinq ans sont remplacés par des plans à six mois, le travail dans l'urgence et l'exigence de réactivité se généralisent. L'économiste Michel Aglietta a calculé que les sociétés financières étaient à l'origine, en 1990, de 10 % des profits réalisés aux Etats-Unis ; ce taux est aujourd'hui passé à 40 %, ce qui montre la place prise par la finance dans l'économie.*

*Le mode de sélection des élites peut également avoir des conséquences sur la stabilité des entreprises : en Allemagne, elles ont souvent bénéficié d'une promotion interne, elles connaissent donc bien les métiers de l'entreprise et mesurent les conséquences de leurs décisions ; en France, il est plus rare qu'elles aient fait toute leur carrière dans l'entreprise et ont donc une connaissance moins approfondie de ses métiers.*

*Il résulte de ces évolutions une forte pression sur les salariés : on cherche à supprimer des emplois ou à sous-traiter, ce qui n'est d'ailleurs pas sans incidence sur la sécurité. La maintenance, fonction essentielle dans une entreprise, est par exemple moins bien assurée par les salariés d'une entreprise*

*sous-traitante, qui ne connaissent pas bien les machines ni leur mode de fonctionnement.*

*A la notion de poste de travail s'est substituée une logique de compétence et de performance, évaluée sur une base de plus en plus individualisée. Quand les objectifs fixés aux salariés sont trop difficiles à tenir, le collectif de travail se fragmente et les potentialités d'épanouissement des salariés diminuent. Or, le travail devrait être un lieu où s'exprime la créativité et où se tisse le lien social.*

*De surcroît, l'irruption du numérique a estompé la différence entre les temps sociaux : les salariés, notamment les cadres, peuvent être rattrapés par leur travail même pendant leurs vacances.*

*Le consumérisme débridé et l'avènement du « client-tyran », qui exige une réponse immédiate, sont un facteur de tension supplémentaire pour les salariés en contact direct avec la clientèle.*

*L'évolution de la situation des acteurs de la régulation aggrave encore les choses : le directeur des ressources humaines (DRH), le médecin du travail et les syndicats ont pour mission de contribuer à réguler les conflits qui peuvent apparaître entre la direction et ses salariés. Or ces acteurs sont affaiblis : les DRH sont, par exemple, de plus en plus tenus à l'écart des décisions stratégiques.*

*Puis **Jean-Claude Delgenes** a expliqué comment les salariés réagissent quand les choses vont mal dans leur entreprise :*

*- ils peuvent développer des stratégies d'évitement : absentéisme, « turnover » rapide de ceux dont les qualifications sont recherchées, les infirmières par exemple, départ en congé parental, réorientation professionnelle...*

*- les relations professionnelles peuvent se cristalliser, dans un climat dégradé, ce qui altère la capacité de changement de l'entreprise et sa productivité ;*

*- la violence peut apparaître, dirigée contre soi (suicide) ou contre les autres.*

*Le nombre de suicides lié au travail est estimé à cinq cents par an en France, mais ce chiffre est sans doute sous-évalué. En outre, un tiers des problèmes cardio-vasculaires résulterait d'une tension ou d'un stress causé par le travail. Il est donc indispensable d'en revenir à une approche plus respectueuse des rythmes de chacun.*

***Gérard Dériot, rapporteur**, a souhaité obtenir des précisions sur le cas de l'entreprise France Telecom.*

***Jean-Claude Delgenes** a rappelé que la société était au bord de la faillite en 2003 et qu'elle a alors incité ses salariés à partir pour rétablir sa situation financière, ce qui, dans un premier temps, a été plutôt bien accepté. Les mesures d'âge, en particulier, ont permis de réduire les effectifs de plusieurs milliers de personnes. Toutefois, ce système, adapté à une situation de crise, a été maintenu jusqu'en 2009, ce qui a provoqué des tensions, liées notamment aux*

*mobilités forcées. L'entreprise a connu un succès technique et financier mais subi un échec managérial. La justice est aujourd'hui saisie, ce qui pourrait inciter les familles des victimes à multiplier les procédures.*

**Gérard Dériot, rapporteur**, a demandé à connaître les préconisations formulées par le cabinet Technologia pour améliorer la situation.

**Jean-Claude Delgenes** a répondu que son cabinet a remis 107 propositions, qui touchent tous les domaines. Il est important, notamment, de mieux gérer le retour des salariés après une absence pour longue maladie : ils n'avaient généralement plus de bureau en revenant sur leur lieu de travail, ce qui était très déstabilisant. Les salariés qui ont été au contact d'un collègue qui s'est suicidé doivent bénéficier d'une attention toute particulière, afin de contrer les phénomènes d'imitation sociale : un passage à l'acte dans l'entourage peut en effet conduire à envisager le suicide comme une solution pour soi.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir si les trente-cinq heures ont eu une incidence et si le statut des médecins du travail devrait être modifié.

**Jean-Claude Delgenes** a estimé que le passage aux trente-cinq heures a accentué la contrainte de temps : l'obligation de produire autant en un temps plus court accroît mécaniquement la pression sur les salariés. Si les cadres s'en sont accommodés, le problème s'est manifesté avec acuité dans les hôpitaux.

Concernant le statut des médecins du travail, il n'est pas sûr qu'il faille le changer. Mais peut-être faudrait-il renforcer leur indépendance pour les aider à mieux assumer leurs responsabilités. Il convient également de rappeler que la France est le pays le mieux doté en médecins du travail.

**Gérard Dériot, rapporteur**, s'est interrogé sur la manière de concilier le bien-être des salariés avec la préservation de la compétitivité des entreprises confrontées à une concurrence mondiale.

**Jean-Claude Delgenes** a fait observer que le manque de flexibilité du marché du travail rend les ajustements de la main-d'œuvre plus difficiles à réaliser en France qu'aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne, ce qui pénalise les secteurs confrontés à d'amples variations d'activité, l'électronique par exemple. De plus, les mobilités professionnelles sont souvent mal gérées en France et l'effet des plans sociaux sur la réinsertion des salariés n'est pas suffisamment évalué.

**Annie David** a noté que le cabinet Technologia a pour ambition de faire revenir les entreprises vers le réel, ce qui est tout de même surprenant : les entreprises ont-elles désormais besoin d'un cabinet extérieur pour faire cela ? Elle a ensuite demandé si la direction de France Telecom a tenu compte des préconisations du cabinet dans les deux accords collectifs qu'elle a récemment signés. Puis elle a souhaité savoir s'il est toujours positif de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à leur société, certains d'entre eux pouvant avoir besoin, au contraire, de prendre de la distance avec leur travail.



*Jean-Claude Delgenes a précisé que France Telecom a signé un accord sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et un autre sur la mobilité. Les syndicats qui les ont signés, la CGC et la CFDT, ont cependant été critiqués par leur base.*

*Quatre catégories de salariés sont particulièrement menacées : ceux qui ont connu un suicide dans leur entourage ; ceux qui ont fait une tentative de suicide ; ceux qui sont dans un « placard » ; ceux qui sont en longue maladie. Le cabinet va remettre les conclusions de ses travaux, qui incluront un plan de prévention, en mai et une négociation sur l'organisation du travail dans l'entreprise devrait être conduite d'ici à juin. Il a ajouté qu'il est important que les gens s'investissent pour que l'entreprise fonctionne bien.*

*Jean-Pierre Godefroy, président, a demandé pourquoi Technologia a rendu public un manifeste sur la situation des transports en Ile-de-France.*

*Jean-Claude Delgenes a souligné que la tension vécue dans les entreprises est aggravée, dans cette région, par les problèmes de transport. Les salariés habitent loin de leur lieu de travail, ce qui entraîne de la fatigue, et ceux qui arrivent en retard sont sanctionnés.*

*En réponse à Françoise Henneron qui demandait si l'acte fatal résulte toujours d'une accumulation de problèmes, Jean-Claude Delgenes a souligné que les suicides ont effectivement une origine multifactorielle et qu'ils concernent surtout les personnes très investies dans leur travail.*

**Audition de Jean-Pierre LE GOFF, sociologue au laboratoire  
du CNRS Georges Friedmann à l'université de Paris I**  
(mercredi 24 mars 2010)

*La mission d'information a ensuite **entendu Jean-Pierre Le Goff, sociologue au laboratoire du CNRS Georges Friedmann à l'université de Paris I.***

***Gérard Dériot, rapporteur, s'est interrogé sur les évolutions historiques récentes de l'organisation du travail qui ont pu favoriser l'émergence du mal-être chez les salariés. Il a également souhaité connaître les principaux traits du « discours managérial » qui a participé à la montée du malaise dans les entreprises.***

***Jean-Pierre Le Goff, sociologue, a identifié trois grands modes d'organisation du travail depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle. Le modèle de la manufacture, largement dominant jusqu'au début du siècle dernier, se définit par un encadrement strict des ouvriers, fondé sur un système d'interdictions et de punitions qui ignore la question de la subjectivité. Ceci étant, cette subordination est contrebalancée par un paternalisme qui comporte une dimension sociale. Après la Première Guerre mondiale émerge le modèle tayloriste qui se généralisera dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle : la mise en équation du temps, sur laquelle il repose, permet d'accroître fortement la productivité au prix d'une certaine déshumanisation du travail. Enfin, à partir des années 1970, la contestation de la hiérarchie et de l'autorité, un des principaux traits de mai 68, pénètre le monde du travail. La crise culturelle se conjugue alors avec la crise économique et l'arrivée de nouvelles technologies pour aboutir à une nouvelle configuration du travail qui domine dans la société française d'aujourd'hui, du moins dans les grandes entreprises. Sa caractéristique essentielle est de réclamer une implication subjective des salariés sans pour autant leur offrir un cadre stabilisateur et porteur de sens : on les incite à s'adapter constamment au changement sans leur expliquer, car la plupart du temps les cadres et les dirigeants eux-mêmes ne le savent pas, la finalité des évolutions requises.***

*C'est ici qu'intervient le « discours managérial », discours chaotique et insignifiant du « changement pour le changement », du « parler creux sans peine », qui place les salariés devant des injonctions paradoxales : il leur faut à la fois être autonomes et responsables, et dans le même temps, puisque personne ne sait vraiment quel est l'objectif du changement, suivre et se conformer avec attention aux impulsions fluctuantes de la direction. Enfin, l'exigence d'une performance sans faille, appuyée sur la généralisation de l'évaluation*

*individualisée, ne peut que susciter un mal-être chez des salariés jamais à la hauteur.*

***Sylvie Desmarescaux** s'est demandé comment redonner du sens au travail dans un contexte de changement incessant mais souvent dicté par des exigences de compétitivité économique. Elle s'est également enquis du lien de causalité entre cette nouvelle organisation du travail et la recrudescence des suicides dans les entreprises.*

*Partageant les mêmes interrogations, **Alain Gournac** a souhaité savoir en quoi le creuset culturel français, identifié par Jean-Pierre Le Goff dans ses travaux, est incompatible avec les nouveaux outils du management issus du monde anglo-saxon.*

***Annie Jarraud-Vergnolle** a déclaré avoir pu elle-même expérimenter l'inadaptation de ces outils à la réinsertion des personnes en difficulté. La disparition des cultures d'entreprise donne le sentiment aux salariés que leur travail n'a plus de sens, ce qui crée naturellement chez eux un profond sentiment de malaise.*

***Annie David** a confirmé que le modèle de la performance sans faille ne peut qu'aboutir à mettre les salariés en défaut et provoque une nouvelle forme de déshumanisation du travail. Ceci étant, il n'est pas possible d'en rester à ce constat largement partagé : comment aider les salariés à redonner du sens à ce qu'ils font ?*

***Jean-Pierre Le Goff** a indiqué que l'époque des emplois fixes et stables est révolue et que la mondialisation des échanges impose une adaptation des entreprises qu'il serait irresponsable de refuser. Pourtant, la fuite en avant ne constitue pas non plus une solution satisfaisante : le « changement pour le changement » ou la logique de survie économique ne peuvent redonner du sens au travail, d'autant plus que les salariés ont légitimement le sentiment que les sacrifices demandés n'ont pas de fin. Il n'est pas rare qu'une même entreprise présente à ses salariés un plan de restructuration comme douloureux mais décisif et durable, puis en impose un autre quelques années plus tard, avec les mêmes arguments.*

*Trois éléments sont nécessaires pour « humaniser » à nouveau les rapports de travail. D'abord, les salariés doivent avoir le sentiment de pouvoir coopérer avec leurs collègues, y compris et surtout avec la hiérarchie. Une enquête menée chez Bouygues a ainsi montré que les ouvriers préfèrent un travail difficile au sein d'une équipe soudée à des tâches moins dures mais sans coopération au sein de l'équipe. Ensuite, la reconnaissance du travail et de l'effort accomplis est fondamentale et indispensable à l'envie de travailler dans une structure. Enfin, des espaces et des temps de sociabilité sont nécessaires : pouvoir échanger avec ses collègues, notamment sur des sujets non professionnels, est essentiel pour une communauté de travail.*

*Le creuset culturel français, au sens du « rapport français » au travail, a été mis en évidence par le sociologue Philippe d'Iribarne. En vertu de « la logique de l'honneur » qui le caractérise, le travailleur français attache une grande fierté à l'idée du travail bien fait, en conséquence de laquelle il revendique une certaine autonomie dans son travail et supporte mal que tous ses faits et gestes soient contrôlés et évalués. Or, les méthodes d'évaluation anglo-saxonnes sont fondées sur des grilles à la fois exhaustives et imprécises, qui prétendent jauger notamment le « savoir-être ». Elles sont donc difficilement compatibles avec ce qui fait sens pour les salariés français dans leur travail : être jugés sur leur capacité à produire un ouvrage de qualité, et non sur leur conformité à des grilles d'évaluation intrusives et qui laissent une large place à l'arbitraire.*

***Françoise Henneron** s'est enquis des raisons expliquant que les suicides au travail touchent avant tout les seniors.*

***Jean Desessard** a demandé si la généralisation des méthodes d'évaluation est imputable à une ou plusieurs écoles de formation particulières. Il a également souligné l'influence des séries télévisées américaines sur les nouveaux comportements des managers vis-à-vis des salariés.*

***Jean-Pierre Le Goff** a indiqué que les jeunes générations, pour lesquelles les loisirs revêtent une importance accrue, entretiennent un rapport plus distant au travail que leurs aînés, ce qui leur permet d'être moins exposées aux évolutions actuelles du monde du travail. La diffusion des méthodes d'évaluation n'est pas due à une école spécifique qui aurait enclenché un mouvement irrépressible. Elle s'explique plutôt par une sorte de fascination collective pour les modèles étrangers. Pourtant, ce qui est indispensable pour réussir l'adaptation des entreprises françaises à la mondialisation, c'est de prendre en compte le rapport particulier, héritage d'une longue histoire, qu'entretiennent les Français au travail.*

**Audition de Philippe ASKENAZY, chercheur au CNRS,  
professeur associé à l'École d'Économie de Paris**  
(mercredi 24 mars 2010)

*La mission d'information a ensuite entendu Philippe Askenazy, chercheur au CNRS, professeur associé à l'École d'Économie de Paris.*

*A titre introductif, Philippe Askenazy a indiqué que son ouvrage, publié en 2004, « Les désordres du travail », avait pour objectif d'alerter sur l'état des conditions de travail en France. Depuis sa parution, des études ont été réalisées sur le terrain, en collaboration avec différents experts, notamment des médecins et des ergonomes, afin de mieux appréhender le phénomène de la souffrance au travail. Des travaux ont également permis de comparer la situation française avec celle d'autres pays (Etats-Unis, Union européenne).*

*La récente vague de suicides au travail ne traduit pas une dégradation soudaine et spectaculaire des conditions de travail en France. Elle est plutôt révélatrice d'une prise de conscience collective, comme ce fut le cas pour l'amiante. La santé au travail n'est pas une problématique nouvelle ; elle existait déjà dans les années quatre-vingt-dix. En revanche, elle n'était pas encore un sujet de débat public, comme elle le devient actuellement. A l'inverse de la France, certains pays étrangers se sont emparés beaucoup plus tôt de la question des conditions de travail : les Etats-Unis, dès le début des années quatre-vingt-dix ; les pays scandinaves, quelques années plus tard ; l'Allemagne et la Grande-Bretagne dans les années 2000. La prise de conscience plus tardive de la France explique pourquoi la dégradation de la santé et de la sécurité au travail y est plus forte que dans ces pays. On observe ainsi une augmentation continue de la prévalence des troubles musculo-squelettiques (TMS). De même, les courbes montrant l'évolution du nombre de pathologies professionnelles et d'accidents du travail progressent, alors qu'elles connaissent plutôt une phase descendante aux Etats-Unis ou dans certains pays européens. Cette situation n'est pas seulement dramatique du point de vue humain, elle emporte aussi de lourdes conséquences économiques : l'état de santé de nombreux travailleurs seniors est dégradé - ce qui contribue à les évincer du marché du travail -, les dépenses de la branche accidents du travail et maladies professionnelles s'élèvent à plus de 10 milliards d'euros. La prise en compte tardive de la problématique de la santé au travail a des répercussions sur l'ensemble du système de protection sociale.*

*En outre, elle nourrit un malaise généralisé sur la question des rémunérations. Historiquement, les syndicats français ont tendance à se mobiliser davantage pour la défense des salaires plutôt que pour l'amélioration*

*des conditions de travail. La majorité des salariés estime que l'organisation du travail est un état de fait sur lequel il est difficile d'agir. En revanche, ils souhaitent que des contreparties leur soient accordées au niveau de leurs salaires au titre des conditions de travail pénibles. Cette volonté de compensation via la rémunération ne s'observe pas à l'étranger. Aujourd'hui, on assiste néanmoins à un changement de logique : les revendications se concentrent davantage sur les conditions de travail que par le passé. Deux facteurs expliquent cette évolution : d'une part, les salariés ont conscience que la situation économique actuelle n'est pas propice à une revalorisation salariale ; d'autre part, la réflexion sur les changements organisationnels au sein des entreprises (utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, adaptabilité, flexibilité, etc.) a atteint un certain degré de maturité qui permet d'amorcer un vrai débat public sur ces questions.*

*La crise chez France Telecom est caractéristique de la faillite des méthodes de management à l'œuvre depuis plusieurs décennies. Un management qui ne prend pas en compte les aspects humains produit des effets délétères. A l'inverse, des méthodes de gestion des ressources humaines axées sur l'individu favorisent l'émergence de bonnes conditions de travail. Certes, il n'existe pas de solution miracle en matière de santé au travail, mais des progrès ont été réalisés dans différents pays. Dans les années quatre-vingt-dix, les Etats-Unis ont instauré un dispositif de cotisations qui responsabilise les entreprises, en avantageant celles qui font des efforts en faveur de la santé et de la sécurité au travail. Face à la pénurie de main-d'œuvre qui les guette, les entreprises allemandes ont, au cours des années 2000, mis en œuvre des stratégies de fidélisation de leurs salariés. Ces mesures ont toutes pour objectif de rendre le travail soutenable, d'améliorer les conditions de travail et, in fine, de prolonger la vie professionnelle. Elles produisent des résultats notables comme le prouve l'inversion des courbes relatives au nombre de pathologies et d'accidents du travail en Allemagne. En revanche, d'autres pays, comme l'Espagne, font face à une situation plus grave que celle que connaît la France.*

*Des instruments existent pour lutter contre la détérioration des conditions de travail. Il faut tout d'abord une prise de conscience de l'ensemble des acteurs. La démarche de « benchmarking » peut ensuite permettre d'identifier les leviers d'action publique mobilisables. La France a déjà mis en place un certain nombre d'outils, comme les plans Santé au travail. Il est indispensable de poursuivre sur cette voie et d'envisager d'autres formes d'intervention publique. S'agissant des inspecteurs du travail par exemple, on constate une certaine méfiance de la part des entreprises vis-à-vis de ces professionnels chargés de sanctionner les pratiques abusives. Mais les inspecteurs du travail ont aussi une mission de conseil auprès des employeurs qu'il convient de valoriser pour rétablir la confiance. Pourquoi ne pas envisager de scinder le corps des inspecteurs en deux entités, l'une chargée de conseiller, l'autre de sanctionner ? Les inspecteurs du travail pourraient également être davantage spécialisés, comme en Grande-Bretagne, où trois mille inspecteurs du travail sont chargés des questions d'hygiène et de sécurité.*

*Le fonctionnement de la branche accidents du travail-maladies professionnelles (AT-MP) n'est pas satisfaisant du fait notamment de son caractère peu incitatif à la prévention. Certes, les grandes entreprises paient des cotisations indexées sur le coût réel des sinistres qu'elles occasionnent mais, en réaction, elles sous-traitent à des petites et moyennes entreprises leurs activités les plus dangereuses. Or, le coût des accidents du travail et des maladies professionnelles est mutualisé en ce qui concerne les petites entreprises.*

*Les entreprises ont aussi tendance à multiplier les recours contentieux pour éviter de payer. Le dispositif français devrait être rendu plus incitatif, en promouvant par exemple la conclusion de « contrats de prévention » conditionnant la baisse des cotisations à une démarche active de la part des entreprises en matière de santé et de sécurité au travail.*

*Par ailleurs, la France se caractérise par une certaine défaillance des partenaires sociaux au sujet des conditions de travail. Les syndicats ne disposent pas de capacités d'expertise suffisantes pour s'investir véritablement dans cette problématique et le patronat n'a pas de position unanime. Il faut une situation exceptionnelle, comme celle de France Telecom, pour que les choses bougent et que la souffrance au travail devienne un objet de débat public.*

***Jean-Pierre Godefroy, président,** a demandé si la médecine du travail nécessite d'être réformée.*

***Philippe Askenazy** a estimé qu'avant de poser la question de la médecine du travail, il faut s'interroger sur la médecine de ville. En effet, lorsqu'un salarié souffre au travail, il va plutôt s'adresser à son médecin traitant qu'au médecin du travail. Or, les médecins de ville ne détectent que très rarement le lien entre une pathologie et les conditions de travail. Il faudrait donc les sensibiliser davantage, au cours de la formation initiale et de la formation permanente, aux questions de santé au travail, voire les inciter financièrement à s'investir dans ce sujet. Quant aux médecins du travail, il est vrai que le lien de confiance avec les salariés n'est pas vraiment établi. Certains craignent - en particulier les travailleurs peu qualifiés - que le médecin les déclare inaptes au travail, ce qui peut conduire au licenciement.*

***Sylvie Desmarescaux** a souhaité modérer ce constat. Leur proximité avec le terrain permet aux médecins du travail de jouer un rôle majeur pour détecter les problèmes de souffrance au travail, par exemple les cas de harcèlement moral. N'y-a-t-il pas non plus un problème lié au statut du médecin du travail ? Comme l'a montré la mission d'information sur l'amiante, ceux d'entre eux qui sont salariés de l'entreprise n'ont pas la même marge de manœuvre que ceux qui ne le sont pas. Par ailleurs, pourquoi la question des suicides et des conditions de travail suscite-t-elle aujourd'hui autant de réactions alors que cette réalité n'est pas nouvelle ? Dans le Nord-Pas-de-Calais, les cas de pénibilité au travail étaient très nombreux à l'époque industrielle.*

***Philippe Askenazy** est convenu que les médecins du travail peuvent être un recours important lorsqu'il s'agit de mettre au jour un problème collectif au sein d'une entreprise. Il est vrai que le statut de médecin du travail salarié est*

*problématique car il maintient un lien de subordination. S'agissant des métiers pénibles, ceux-ci ont toujours existé. Mais l'amélioration des conditions de travail pendant les Trente Glorieuses a entretenu l'espoir qu'ils allaient disparaître. Or, si certains se sont bel et bien éteints, d'autres ont fait leur apparition. Le tri manuel des ordures ménagères est, par exemple, une activité très éprouvante.*

***Annie Jarraud-Vergnolle** a fait remarquer que la prise de conscience collective sur la souffrance au travail est récente, mais que le problème se posait déjà dans les années quatre-vingt, comme le montrent les travaux réalisés à l'époque sur le « burn-out » dans le milieu sanitaire et médico-social. Comment les parlementaires pourraient-ils inciter les entreprises, qui ont tendance à se séparer de leurs salariés usés physiquement ou moralement, à les garder et à leur proposer d'autres postes ? Les Etats-Unis ont apparemment une longueur d'avance dans ce domaine : est-ce dû au fait que leur système est plus responsabilisant pour les entreprises ?*

***Philippe Askenazy** a répondu que l'incitation financière mise en place dans ce pays au profit des employeurs qui jouent le jeu de la santé au travail porte ses fruits. Mais la contrainte financière n'est pas le seul outil mobilisé : les Etats-Unis attachent beaucoup d'importance à la question de la formation des managers. Au cours de leurs études, ils ont la possibilité de se spécialiser en « labor relations », c'est-à-dire de s'investir dans la problématique des relations sociales au sein des entreprises. En France, les élites managériales ne reçoivent pratiquement aucun enseignement sur la santé au travail. L'Etat a assurément un rôle à jouer pour parfaire la formation des managers. En revanche, sanctionner les entreprises qui se séparent de leurs salariés devenus inaptes aurait vraisemblablement un effet pervers : celui de licencier les personnes concernées avant la déclaration d'inaptitude. En tout état de cause, il est indispensable de sensibiliser tous les acteurs à cette question de la santé au travail, de donner les moyens aux partenaires sociaux de s'investir dans ce sujet et de repenser la formation des managers.*



**Table ronde avec les représentants d'entreprises privées**  
(mercredi 31 mars 2010)

Réunie le mercredi 31 mars 2010, sous la **présidence de Jean-Pierre Godefroy, président, la mission d'information** a organisé une table ronde réunissant **Frantz Bléhaut, directeur des ressources humaines de Michelin France, Bruno Debatisse, directeur des ressources humaines France du groupe Legrand, Benoît Dehaye, directeur des affaires sociales du groupe SFR, Philippe Dorge, directeur des relations sociales et du travail à la direction des ressources humaines, et Hervé Pichon, délégué chargé des relations avec les institutions françaises à la direction des relations institutionnelles, du groupe PSA-Peugeot Citroën, Christian Leroy, directeur du développement humain de Flunch, Jean-Christophe Sciberras, directeur des ressources humaines France et directeur des relations sociales Monde du groupe Rhodia.**

**Frantz Bléhaut, directeur des ressources humaines de Michelin France,** a tout d'abord indiqué que cette entreprise se préoccupe, depuis 2002, du stress et des risques psychosociaux dans le cadre de ses plans d'action pour améliorer la qualité de vie au travail. Des actions de formation ont été menées en direction de plusieurs acteurs-clés - médecins du travail, gestionnaires du personnel et managers de proximité - pour leur apprendre à repérer le stress et à réagir de façon adéquate. A ce jour, près de 2 700 personnes ont bénéficié de ces formations. En outre, l'entreprise procède régulièrement, avec les médecins du travail, à une enquête individuelle, dénommée « Hospitality, Anxiety, Depression » (HAD), pour diagnostiquer les situations difficiles. Des enquêtes plus ponctuelles ont été effectuées auprès des salariés de certains secteurs de l'entreprise, en partenariat avec le cabinet de conseil Stimulus. Enfin, en accord avec les partenaires sociaux, une nouvelle méthode, fondée sur un principe de pluridisciplinarité, va bientôt être expérimentée : l'équipe de management d'un secteur, un médecin, un ergonome et des membres du CHSCT seront chargés d'identifier en commun les postes les plus exposés et les facteurs de risque.

Les managers de proximité ont un rôle essentiel à jouer pour détecter et traiter les situations difficiles. C'est pourquoi tous reçoivent, chez Michelin, une formation au phénomène du stress au travail. En outre, chaque salarié peut saisir, au sein du service du personnel, un référent pour l'alerter sur une situation difficile. Récemment, un salarié a par exemple témoigné d'un cas de harcèlement dans son service, ce qui a permis d'agir rapidement. S'appuyant

sur ce bilan, Michelin va prochainement signer un accord collectif qui s'attachera notamment à renforcer la prévention.

L'entreprise souhaite que son organisation même contribue à responsabiliser les salariés : ceux-ci doivent avoir une certaine latitude pour gérer leurs activités et faire le point régulièrement avec leur manager de proximité pour recevoir un soutien.

**Bruno Debatisse, directeur des ressources humaines France du groupe Legrand**, a expliqué que l'entreprise, historiquement, a toujours pris en compte l'impact social de ses décisions économiques et organisationnelles. Son service chargé de la prévention et le CHSCT se sont saisis du problème des risques psychosociaux en 2006 puis la direction générale a décidé, l'année suivante, de lancer un plan d'action. Des groupes référents ont été constitués dans chaque établissement important, réunissant des représentants du management, du service des ressources humaines, des médecins du travail, du CHSCT et, éventuellement, d'autres acteurs, selon les situations locales. Par ailleurs, des commissions ont été chargées d'accompagner les salariés dans les processus de changement les plus difficiles. Enfin, l'entreprise mobilise ses médecins du travail pour organiser la remontée d'informations.

L'entreprise Legrand est sans doute moins exposée que d'autres aux risques psychosociaux, grâce aux actions qui viennent d'être évoquées et au maintien d'un management de terrain et d'un réseau de responsables RH qui connaissent personnellement les salariés. Elle va cependant procéder à une enquête, en lien avec l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), afin d'affiner son diagnostic.

Face à l'accélération du changement et aux besoins d'adaptation grandissants des entreprises, Legrand a souhaité intensifier le rythme des négociations avec les partenaires sociaux. Un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a été conclu en octobre 2009, après deux ans de négociation, et un accord sur les risques psychosociaux devrait être signé avant l'été.

L'appartenance à un collectif, quand l'ambiance y est bonne, est un facteur de bien-être au travail mais les entreprises doivent, en même temps, tenir compte de l'individualisme grandissant des jeunes générations. L'important est que les changements soient progressifs, ce qui suppose de mieux animer et former le management. Des réunions ont été mises en place pour rapprocher les managers et les partenaires sociaux afin qu'ils travaillent mieux ensemble.

Les acteurs de la prévention des risques professionnels sont aguerris, mais les responsables RH sont trop souvent obnubilés par l'aspect juridique de leur métier, qui prend parfois une tournure trop technocratique. Avec les risques psychosociaux, l'administration du travail doit appréhender un problème complexe et plus difficile à quantifier que la mesure du bruit, par exemple.

*En matière de harcèlement, la définition légale, complétée par la jurisprudence, fournit un cadre satisfaisant, de sorte que peu de dérives ont été constatées.*

***Benoît Dehaye, directeur des affaires sociales du groupe SFR, a indiqué que ce groupe a conclu, en 2003, un accord sur la qualité de vie professionnelle, qui aborde les problèmes du stress, du harcèlement, des conditions de travail ou encore de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Depuis, SFR évalue régulièrement la qualité de vie au travail de ses salariés grâce à une enquête commandée à un institut de sondage.***

*Le groupe investit dans la formation de ses managers en organisant des cycles de formation et des séminaires sur les bonnes pratiques. Face à l'invasion des nouvelles technologies, il promeut des initiatives, telles que la « journée sans e-mail », pour que les gens reprennent l'habitude de se parler, et réunit salariés et dirigeants à l'occasion de petits déjeuners.*

*Les télécommunications sont un secteur en perpétuelle évolution, ce qui a un impact sur les organisations. Il faut veiller à maintenir une proximité entre les personnes en charge de la fonction RH et les salariés sur le terrain et accompagner le changement, en lien avec les institutions représentatives du personnel (IRP), avec des mesures de formation et, si nécessaire, par le recours à des intervenants extérieurs.*

*SFR a développé des outils de prévention : une cellule d'écoute est accessible vingt-quatre heures sur vingt-quatre, grâce à laquelle les salariés peuvent recevoir, le cas échéant, un soutien psychologique.*

*A **Jean Desessard**, qui souhaitait connaître le nombre moyen d'appels reçus chaque jour par cette cellule, **Benoît Dehaye** a répondu qu'elle reçoit entre cinq et dix appels par semaine, ou par quinzaine, et que ces appels sont plutôt concentrés en fin de semaine.*

*Depuis un an, un observatoire du stress, placé sous la responsabilité de la médecine du travail, a été installé, à titre expérimental, sur un site puis étendu à deux autres sites. SFR développe également des actions collectives à caractère caritatif ou de mécénat. Depuis 2003, l'entreprise a aussi mis en place un dispositif de médiation et elle développe un processus d'alerte sur les discriminations.*

*En ce qui concerne la question de l'individualisation de la gestion des salariés, l'entreprise fixe des objectifs individuels mais en les accompagnant toujours d'objectifs collectifs, communs à toute l'entreprise ou à un secteur d'activité. Un mécanisme d'intéressement permet, en outre, d'associer chaque salarié aux succès de l'entreprise. Les démarches individuelle et collective sont donc complémentaires.*

*L'inspection du travail ou la caisse régionale d'assurance maladie (Cram) manquent parfois d'une vision suffisamment fine de la réalité des problèmes de stress dans l'entreprise, ce qui les conduit trop souvent à privilégier une approche juridique, voire contentieuse. Or le travail ne doit*

*pas être envisagé seulement sous l'angle de la pénibilité : il est aussi un lieu où les individus peuvent se réaliser. En ce qui concerne enfin les médecins du travail, ceux-ci doivent faire face à de si nombreuses obligations qu'ils manquent de temps pour gérer les problèmes de stress.*

***Philippe Dorge, directeur des relations sociales et du travail à la direction des ressources humaines du groupe PSA-Peugeot Citroën, a indiqué que la direction générale du groupe a défini quatre objectifs prioritaires : l'efficacité opérationnelle, le « coup d'avance » dans les produits et les services, l'ambition mondiale et l'exigence d'un développement responsable. Ce dernier objectif est lui-même décliné en quatre thématiques, parmi lesquelles figure le bien-être au travail.***

*La problématique de la souffrance au travail a fait irruption dans le groupe à l'occasion d'une vague de suicides qui a touché l'unité de Mulhouse en 2007. Pour chacun des trois suicides constatés, les facteurs personnels ont bien sûr joué un rôle. Pour autant, PSA a voulu savoir quelle avait été l'incidence des facteurs collectifs dans la survenance de ces drames et comprendre la corrélation entre conditions de travail et suicide. Sur ce point, il importe de distinguer le stress professionnel et le suicide sur le lieu de travail, qui sont deux phénomènes distincts.*

*Cette série de suicides a permis de sortir du déni qui entourait la question du mal-être du travail et de mettre en œuvre une véritable politique de prévention des risques psychosociaux. Le groupe a d'abord adopté des mesures d'urgence, telles la création d'une cellule de veille et d'un numéro vert. Il a ensuite demandé au cabinet Stimulus de réaliser un audit sur les conditions de travail, dans les sites de Mulhouse, Sochaux et Vélizy afin de dresser un état des lieux de la souffrance au travail dans ces unités. A cette occasion, les salariés ont pu répondre, sur la base du volontariat, à un questionnaire qui les interrogeait notamment sur le niveau de stress ressenti et sur les facteurs professionnels pouvant l'expliquer. Puis les partenaires sociaux ont demandé la généralisation de cette expérience à l'ensemble des sites du groupe. En septembre 2009, un accord a été signé entre la direction et cinq organisations syndicales sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux. Celui-ci retient l'idée que les risques psychosociaux sont considérés comme des risques professionnels au même titre que les accidents du travail ou les maladies professionnelles.*

*L'évaluation des risques psychosociaux a requis l'élaboration d'une méthodologie commune à l'ensemble des entités du groupe, en concertation avec les partenaires sociaux et les médecins du travail. Le déploiement de cette démarche d'évaluation a notamment permis de réaliser des tableaux de bord faisant apparaître différentes données, comme le nombre mensuel de plaintes et de cas de harcèlement ou le nombre de questionnaires sur le stress au travail remplis par les salariés. En février dernier, si 74 % des salariés de PSA estimaient ressentir seulement un peu de stress au travail, 10 % déclaraient subir un stress très fort.*

*Deuxième étape après l'évaluation des risques psychosociaux : l'action de prévention. Celle-ci nécessite d'abord l'identification de facteurs collectifs contribuant à l'émergence de situations de stress au travail, puis la mise en œuvre de plans d'action, impliquant l'équipe dirigeante. Un autre axe important dans la politique de prévention est le management du personnel. Sur ce sujet, le groupe PSA a élaboré une nouvelle stratégie, le « lean management », qui repose avant tout sur le facteur humain. Elle consiste à déterminer la place de chaque collaborateur dans l'entreprise ; celui-ci est lié par un contrat d'objectifs, déclinaison individuelle du contrat d'objectifs de la direction à laquelle il appartient. L'ambition du groupe est d'intégrer la prévention des risques psychosociaux dans le management des équipes et de faire en sorte qu'une bonne santé mentale au travail contribue à la conduite du changement.*

***Christian Leroy, directeur du développement humain de Flunch, a rappelé que la restauration est un secteur d'activité, où le facteur humain n'est généralement pas une préoccupation prioritaire. Les conditions de travail y sont souvent éprouvantes. Lors des négociations sur l'aménagement du temps de travail consécutives aux lois Aubry, la question du bien-être au travail n'a pas été évoquée, alors que l'occasion s'y prêtait. Au moment de la mise en place des trente-cinq heures, le groupe Flunch, qui se compose de 250 établissements employant 10 000 salariés, a investi dans un logiciel permettant d'informer à l'avance les salariés de leur planning de travail.***

*L'un des grands drames de nos sociétés contemporaines est l'excès d'individualisme et la perte de sens du collectif. Ces deux phénomènes affectent évidemment le monde de l'entreprise, où le mal-être ressenti par les salariés est une réalité préoccupante. Il est donc indispensable de reconstruire les collectifs de travail, ce que Flunch tente de faire depuis le début des années 2000.*

*S'agissant des acteurs de la prévention des risques professionnels, il faut rappeler que les établissements du groupe ne disposent pas de CHSCT. En revanche, il existe dans chacun d'entre eux un comité d'établissement. Les médecins du travail, dès lors qu'ils connaissent bien le groupe, sont de précieux conseillers avec lesquels la collaboration fonctionne bien. Néanmoins, il est regrettable que ceux-ci manquent souvent de temps pour remplir pleinement leur mission au sein de l'entreprise. Les inspecteurs du travail peuvent également s'avérer être de bon conseil dans la prévention des risques professionnels, mais leur formation mérite sans doute d'être améliorée. Enfin, le groupe est lié à la caisse nationale d'assurance maladie (Cnam) par un accord national, lui-même décliné en accords régionaux auxquels les Cram sont partie prenante.*

*Les obligations juridiques qui pèsent sur les entreprises en matière de santé et de sécurité au travail forment un arsenal suffisant, même si elles ne sont pas forcément bien appliquées. Le document unique « hygiène et sécurité », par exemple, est un bon outil, pour peu qu'il soit élaboré correctement par le comité d'établissement chaque mois.*

*Comme l'a demandé le ministère du travail, un accord sur le bien-être au travail a été conclu au sein du groupe Flunch. Celui-ci se compose de sept grandes actions :*

*- l'orientation, qui est une priorité pour le secteur de la restauration, où le turn-over est important. Deux types de mesures ont été prises : en amont, la signature d'un accord national avec Pôle emploi et d'accords régionaux avec ses antennes locales, ainsi que la conclusion d'un accord avec l'éducation nationale, décliné au niveau des rectorats ; en aval, la mise en place d'un entretien professionnel annuel avec chaque salarié ;*

*- la formation, la devise du groupe étant « tous formés, tous diplômés, tous formateurs ». Une formation à distance a été ouverte, débouchant sur des certificats de qualification professionnelle. Pour recréer du collectif, une démarche d'accompagnement des salariés a été lancée à tous les niveaux (tutorat, monitorat, référents de premier niveau) ;*

*- l'envie, l'objectif étant d'améliorer l'écoute des salariés. Tous les mois, chacun d'entre eux est incité à dire ce qui lui a fait plaisir ou pas dans son travail, à expliquer les tâches qu'il a réalisées ou pas, à identifier les obstacles qu'il a rencontrés pour parvenir à ses objectifs, à déterminer ses engagements pour les mois suivants ;*

*- le pilotage des métiers : aujourd'hui, trop de salariés reçoivent des ordres différents, voire contradictoires, de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. Pour remédier à ce problème, chaque établissement du groupe a nommé, au sein de l'équipe dirigeante, une personne chargée du suivi du pilotage des ressources humaines ;*

*- l'évaluation des compétences, qui a lieu tous les ans, à l'occasion d'un entretien personnalisé, au cours duquel le salarié est appelé à prendre la parole en premier, et non pas après son supérieur hiérarchique, ce qui est plus responsabilisant ;*

*- la rémunération, qui contient une partie variable, fonction du degré de réalisation des tâches confiées à chaque salarié. A la suite de l'évaluation de ses performances, celui-ci reçoit une lettre de mission précisant les objectifs qu'il devra remplir, compte tenu de ceux que l'établissement s'est lui-même fixé ;*

*- la démocratie sociale, en ayant pour objectif de renforcer la représentativité des partenaires sociaux et de reconstruire les collectifs de travail. Il faut avoir conscience que, dans la restauration, le simple mot de « partenaires sociaux » est perçu négativement. Beaucoup de progrès restent donc à faire pour renforcer leur légitimité et leur place dans les entreprises du secteur.*

*Jean-Christophe Sciberras, directeur des ressources humaines France et directeur des relations sociales Monde du groupe Rhodia, a souligné que l'entreprise, issue en 1999 d'une scission du groupe Rhône-Poulenc, a connu des débuts difficiles, à tel point que son dépôt de bilan a été envisagé, ce qui conduit ensuite à relativiser certains problèmes.*

*La notion de « risques psychosociaux » est récente et n'est pas encore bien définie. Les homologues étrangers du secteur ne comprennent d'ailleurs pas toujours très bien le débat français actuel.*

*Rhodia a fait réaliser une enquête dans un de ses centres de recherche, employant 450 salariés, qui a montré que la pression au travail y était modérée. La charge de travail est pourtant lourde, mais elle est compensée par un fort soutien social. Une autre enquête conduite dans une usine a abouti au même résultat. Ces bons résultats collectifs n'empêchent cependant pas d'être confrontés à des problèmes individuels.*

*La médiatisation du phénomène de mal-être au travail a incité les pouvoirs publics à réagir rapidement : on a demandé aux entreprises de négocier, en quelques mois, un accord sur le sujet. Or, seul un accord de méthode peut être sérieusement élaboré dans un laps de temps aussi court. Il faudra certainement plusieurs mois supplémentaires pour arriver à un accord sur le fond.*

*Rhodia dispose, au niveau national, d'une instance en charge de l'hygiène et de la sécurité, ce que le code du travail n'impose mais qui a été décidé conventionnellement. L'accord de méthode confie à cette institution le soin d'évaluer les risques et d'y apporter des réponses.*

*Sur le plan juridique, certaines constructions jurisprudentielles incitent à l'inquiétude. Les entreprises ont en effet une obligation de résultat en matière de sécurité au travail. Or, si les entreprises savent gérer les risques physiques, il est plus compliqué pour elles de prévenir les risques psychiques. L'entreprise peut agir sur l'organisation et la charge de travail et sur les pratiques managériales, mais n'a pas de prise sur la vie privée de ses salariés, ce qui est d'ailleurs une bonne chose. Les individus formant un tout, des difficultés personnelles peuvent favoriser la survenance d'un accident sur le lieu de travail, qui sera présumé être un accident du travail. Ceci pourrait inciter les entreprises à être excessivement prudentes dans le recrutement de leurs salariés, en cherchant à sélectionner ceux qui présentent le moins de risques, avec potentiellement un risque d'atteinte à leur vie privée. Les entreprises comme les médecins du travail manquent également des outils adéquats pour évaluer la charge mentale d'un poste et déterminer si un salarié est apte ou non à l'occuper.*

*Enfin, une réflexion est nécessaire sur la spécificité du rapport des Français au travail. Dans d'autres pays, lorsque les salariés sont trop stressés et ne se sentent pas bien dans leur entreprise, ils n'hésitent pas à la quitter. En France, les démissions sont plus rares, les salariés sont attachés à l'idée de carrière et se sentent plus facilement enfermés dans leur travail lorsqu'une*

difficulté survient, ce qui peut sans doute expliquer en partie le mal-être actuel.

**Jacqueline Alquier** a demandé comment peuvent être mesurés les effets des mesures prises par les entreprises pour combattre le mal-être des salariés. Elle s'est étonnée que le représentant de Rhodia semble considérer que la démission soit la solution aux problèmes que les salariés peuvent rencontrer dans leur entreprise.

**Jean-Christophe Sciberras, groupe Rhodia**, a répondu qu'il avait simplement effectué une comparaison avec des pays qui ont un autre rapport au travail et où le marché du travail est plus fluide. En France, si un manager conseillait à un salarié qui souffre de démissionner, ce serait considéré comme une provocation. Nous devons donc être plus attentifs au bien-être des salariés que les homologues implantés dans d'autres pays où les régulations se font différemment.

**Isabelle Pasquet** a d'abord souhaité obtenir des précisions sur la manière d'évaluer les résultats des actions mises en œuvre par les entreprises. Elle a ensuite regretté que ces actions portent davantage sur les effets que sur les causes du malaise : ne faut-il pas remettre en question les méthodes de management elles-mêmes ?

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir si certains métiers sont plus particulièrement touchés par le mal-être au travail.

**Philippe Dorge, groupe PSA Peugeot Citroën**, a expliqué que la vigilance est le premier axe d'action pour l'entreprise, toutes les catégories de salariés pouvant être concernées. Le groupe PSA dispose des premières évaluations des mesures mises en œuvre en 2007 sur certains sites. Par exemple, sur celui de Mulhouse qui emploie plus de sept cents salariés, il apparaît que le malaise naît souvent de problèmes très concrets, comme le manque d'outils ou l'inadaptation de machines, qui peuvent être résolus par la méthode dite de « lean manufacturing » : chaque manager fait remonter rapidement et spontanément à sa hiérarchie les difficultés que son équipe rencontre et se voit, dans les délais les plus brefs, proposer une solution. Les salariés sont ainsi entendus et la pénibilité au travail s'en trouve atténuée. Il faut également expliquer aux salariés dans quelle direction s'oriente l'entreprise. Il n'y a pas, de façon générale, de contradiction entre le bien-être des salariés et la performance économique.

**Frantz Bléhaut, Michelin France**, a rappelé que, dans certaines de ses usines, ce groupe a choisi d'élaborer un diagnostic sur le malaise des salariés grâce au regard croisé des différents acteurs : le responsable des ressources humaines, le médecin, l'ergonome, les managers, etc. échangent leurs points de vue pour identifier les emplois les plus exposés et apporter des réponses aux salariés.



**Jean-Pierre Godefroy, président**, ayant demandé comment ces groupes se situent dans l'entreprise, notamment par rapport au comité d'entreprise et au CHSCT, **Frantz Bléhaut** a répondu que ces groupes pluridisciplinaires travaillent au plus près du terrain pour évaluer les facteurs de risque pour un emploi donné ou dans une entité.

**Dominique Leclerc** a rappelé que les entreprises ont pris des engagements pour développer l'emploi des seniors, ce qui suppose de lutter contre la pénibilité du travail.

**Philippe Dorge, groupe PSA Peugeot Citroën**, a estimé qu'il ne faut pas confondre la question de la réparation d'un préjudice individuel subi en raison du travail, une surdité d'origine professionnelle par exemple, et celle de la compensation de la pénibilité, qui met en jeu la solidarité nationale. A défaut, la pérennité des branches où les conditions de travail sont les plus pénibles pourrait être menacée.

**Jean Desessard** s'est d'abord demandé pourquoi il n'y a pas partout du bien-être si celui-ci va de pair, comme cela vient d'être affirmé, avec la performance économique. Il a ensuite interrogé le représentant de SFR sur les méthodes de management que l'entreprise met en œuvre dans ses centres d'appels téléphoniques.

**Benoît Dehaye, groupe SFR**, a répondu qu'un observatoire du stress a été mis en place sur un site situé en Ile-de-France. Il a mis en évidence le fait que le mal-être a des causes multiples, ce qui explique qu'une réponse globale soit difficile à apporter. L'observatoire a notamment insisté sur le rôle des transports comme facteur de stress. Concernant les centres d'appels, la politique suivie par le groupe est différente de celle en vigueur à France Telecom : les équipes sont de taille limitée, six à huit personnes, et le personnel d'encadrement est proche.

**Frantz Bléhaut, groupe Michelin**, a rappelé que cette entreprise a cr  e un centre d'appels en 2005 et a été soucieuse, dès le départ, du bien-être des salariés. Il est important de ménager des moments de détente dans la journée de travail.

**Philippe Dorge, groupe PSA Peugeot Citroën**, a souligné que l'entreprise a besoin d'une ligne managériale solide, qui ait du cœur et du courage. Or les managers sont souvent malmenés, à tel point qu'il n'est pas facile de les recruter.

**Jean-Christophe Sciberras, groupe Rhodia**, a estimé que beaucoup de problèmes pourraient être résolus grâce à un meilleur dialogue entre tous les acteurs concernés. Lorsque Rhodia a voulu prendre une initiative dans le domaine des transports, il a été difficile d'identifier le bon interlocuteur, conseil régional ou syndicat des transports d'Ile de-France (Stif). Dans un autre domaine, on observe que le médecin du travail n'a pas toujours la possibilité de contacter le médecin traitant du salarié, si ce dernier refuse de communiquer ses coordonnées.

**Gérard Dériot, rapporteur**, a fait valoir que le dialogue entre le médecin du travail et le médecin traitant est pourtant essentiel pour une bonne prise en charge du patient.

**Annie Jarraud-Vergnolle** a demandé quels effets a eu le passage aux trente-cinq heures hebdomadaires de travail puis elle a souhaité obtenir des précisions sur le rôle que joue l'instance nationale en charge de l'hygiène et de la sécurité mise en place chez Rhodia.

**Jean-Christophe Sciberras, groupe Rhodia**, a rappelé que l'enquête menée au sein du groupe, qui a porté sur deux grands secteurs d'activité, a montré sa faible exposition aux risques psychosociaux en raison de la proximité du management et d'une forte solidarité entre collègues. Mais l'entreprise essaie maintenant d'avoir une vision nationale du phénomène grâce à cette instance.

Il est ensuite revenu sur le problème de la charge mentale pour rappeler que celle-ci est particulièrement complexe à évaluer : il est relativement simple pour un médecin du travail d'apprécier si un salarié peut porter une charge lourde, mais il est moins évident de déterminer sa capacité à supporter une charge mentale élevée. Dans une entreprise, la fonction « achats » est particulièrement stressante, parce qu'elle impose de se montrer offensif dans la négociation avec les fournisseurs tout en nouant des partenariats avec eux. Lorsque les achats portent sur des produits, comme l'acier, dont les cours connaissent d'importantes variations, la responsabilité qui pèse sur le salarié est très lourde, un achat au mauvais moment pouvant avoir de sérieuses répercussions sur l'entreprise.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, est revenu sur la question des trente-cinq heures pour demander si le temps libre supplémentaire qu'elles ont permis d'obtenir n'a pas été acquis au prix d'un temps plus contraint dans l'entreprise.

**Benoît Dehaye, groupe SFR**, a estimé que l'évaluation des effets des trente-cinq heures est complexe. Il n'est pas simple de construire un collectif de travail quand les salariés se croisent moins souvent sur leur lieu de travail. L'aménagement du temps de travail a fait évoluer le rapport des salariés au travail et a eu sur les organisations un impact qu'il a fallu gérer.

**Bruno Debatisse, groupe Legrand**, a considéré que beaucoup d'éléments, dont les trente-cinq heures, ont contribué à réduire les espaces de convivialité dans l'entreprise. Il n'est pas facile d'évaluer la charge de travail des salariés qui ne sont pas directement employés à la fabrication des produits, ce qui explique que certains d'entre eux aient pu être contraints de réaliser le même travail qu'auparavant, mais en moins de temps.

**Philippe Dorge, groupe PSA Peugeot Citroën**, a souligné que la mondialisation et la nécessaire adaptation aux fluctuations du marché ont aussi imposé des changements dans l'organisation du travail, dont les conséquences humaines doivent être évaluées.

**Jean-Christophe Sciberras, groupe Rhodia**, a indiqué que l'entreprise a accordé vingt-et-un jours de repos supplémentaires à ses collaborateurs, au moment du passage aux trente cinq heures, ce qui a été beaucoup apprécié. Toutefois, la réduction du temps de travail a aussi eu pour effet d'augmenter de 11,4 % la masse salariale de l'entreprise, sans que les concurrents étrangers soient soumis à la même contrainte. La forte croissance de l'économie française, à l'époque, a heureusement aidé à absorber le choc.

**Christian Leroy, groupe Flunch**, a expliqué que cette entreprise réfléchit aujourd'hui à la gestion des temps sur la semaine, le mois, l'année et même sur l'ensemble de la carrière.

**Frantz Bléhaut, groupe Michelin France**, a fait observer que les salariés, notamment les cadres, souhaitent disposer d'une plus grande liberté pour gérer leur temps, afin de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

**Jean Desessard** a souligné que les chercheurs auditionnés par la mission ont insisté sur la perte de sens du travail, le manque de reconnaissance, l'abandon des valeurs du service public, la dégradation de l'ambiance de travail, la gestion trop individualisée des salariés, pour expliquer les difficultés actuelles. Par ailleurs, viennent d'être évoquées les conséquences de la mondialisation et de la flexibilité accrue sur le bien-être des salariés. Dans ce contexte, peut-on rester compétitif et faire face à la concurrence internationale sans que les salariés soient soumis à une pression excessive ?

Il a ensuite estimé que les salariés souffrent davantage des risques subis que des risques choisis : un conducteur de bus, par exemple, s'accommodera du risque lié aux accidents de la route, dans la mesure où il avait conscience de ce risque en choisissant ce métier, mais souffrira des problèmes posés par la violence ou par les incivilités des passagers.

**Alain Gournac** a demandé aux intervenants s'ils ont vu émerger le problème du mal-être au travail et comment ils en évaluent l'ampleur.

**Philippe Dorge, groupe PSA Peugeot Citroën**, a répondu que l'entreprise entend concilier l'efficacité opérationnelle avec un développement responsable, y compris sur le plan humain, ce qui ne dispense pas de prendre les décisions économiques courageuses qui s'imposent. Des contrats d'objectifs bien conçus, discutés avec les salariés, sont un outil qui contribue à redonner du sens au travail. Mais le sens découle aussi du sentiment que ce que l'on fait est utile.

**Hervé Pichon, délégué chargé des relations avec les institutions françaises à la direction des relations institutionnelles du groupe PSA Peugeot Citroën**, a ajouté que le Médiateur de la République a souligné, dans son dernier rapport, que la société française est confrontée à un mal-être général et que celui-ci a forcément des répercussions sur le travail.

**Frantz Bléhaut, groupe Michelin France**, a souligné que les managers doivent être évalués sur leur capacité à fédérer et à développer les compétences des membres de leur équipe.

**Jean-Christophe Sciberras, groupe Rhodia**, a souligné que des objectifs trop éloignés du quotidien des salariés ne peuvent les motiver. Les bonnes relations avec les collègues de travail, au sein d'une petite communauté, sont essentielles.

**Bruno Debatisse, groupe Legrand**, a fait observer que l'accélération du rythme du changement rend plus difficile la perception du sens du travail accompli. La fonction RH doit donc jouer un rôle de médiation et disposer d'une capacité de réflexion autonome. Comme l'enfermement du salarié dans une fonction peut engendrer du stress, il faut veiller à ce que la GPEC offre des perspectives d'évolution aux salariés, ce qui n'est pas évident dans des entreprises industrielles où les effectifs stagnent ou diminuent.

**Table ronde avec les représentants  
des organisations syndicales de Pôle emploi**  
(mercredi 7 avril 2010)

*La commission a tenu une première table ronde avec les représentants des organisations syndicales de Pôle emploi.*

*Elle a entendu Régis Dauxois, secrétaire général de Force ouvrière des personnels publics de Pôle emploi (FO-PPPE), Sylvette Uzan-Chomat, Leïla Salière et Jean-Charles Steyger, membres du bureau national du Syndicat national unitaire (SNU), Bernadette Billey et Philippe Berhault, de la Confédération française démocratique du travail de Pôle emploi (CFDT Pôle emploi).*

*A titre liminaire, Jean-Pierre Godefroy, président, a indiqué que la mission d'information, après avoir entendu beaucoup d'analyses sur la situation des salariés du secteur privé, a souhaité mieux comprendre les problèmes propres au secteur public. Deux tables rondes - avec les syndicats de Pôle emploi et avec les syndicats d'enseignants - sont organisées cette semaine puis deux autres le seront, à la fin du mois d'avril, avec des représentants des policiers et des personnels hospitaliers.*

*Régis Dauxois, secrétaire général de FO-PPPE, a tout d'abord précisé que cette organisation se préoccupait déjà, depuis une vingtaine d'années, du problème du mal-être au travail au sein de l'agence nationale pour l'emploi (ANPE). La fusion entre l'ANPE et les Assedic pour constituer Pôle emploi n'a certes rien arrangé, mais elle n'est pas la cause centrale des difficultés rencontrées : celles-ci résultent surtout d'une mauvaise organisation du travail et des méthodes managériales appliquées.*

*Dans ses rapports avec la direction générale, le syndicat FO rencontre deux problèmes principaux :*

*- une difficulté pour définir l'objet de la discussion : le stress et la souffrance psychologiques sont souvent confondus, alors qu'il s'agit de problèmes distincts ;*

*- la surdité des directions successives, qui ont commandé des enquêtes mais n'ont jamais véritablement analysé la situation.*

*En 2007, le syndicat a commandé une expertise au Laboratoire de changement social, qui est composé de chercheurs, puis l'a remise à la direction, mais elle n'a eu aucune suite.*

*Parmi les facteurs de mal-être au travail, on peut relever :*

*- la « maladie » des indicateurs : tout ne peut être quantifié et les indicateurs ne sauraient se substituer à une analyse concrète des situations de travail ;*

*- le manque de participation des agents : sans préconiser un management participatif, qui serait en trompe-l'œil, il faut reconnaître que les agents sont les mieux placés pour dire ce qui ne va pas dans l'organisation de leur travail ; des groupes d'échanges de pratiques devraient être organisés, ce que la direction accepte aujourd'hui seulement pour les cadres ;*

*- le caractère souvent incohérent ou contradictoire des consignes données aux agents ; si l'employeur fixe les objectifs, il doit aussi se demander si ceux-ci sont atteignables ;*

*- la perte du sens du travail : les agents souffrent d'une crise d'identité professionnelle, notamment parce qu'ils ont le sentiment de ne pas respecter les droits des usagers du service public de l'emploi, et ne se sentent pas reconnus dans leur travail.*

*Des mesures correctives pourraient être apportées sur le plan organisationnel et managérial :*

*- pour aller vers un plan de prévention des risques psychosociaux, il serait utile de discuter des moyens des institutions représentatives du personnel (IRP), de réfléchir à la formation des élus qui y siègent, de mettre en place un dispositif d'alerte ;*

*- il faudrait tenir compte, dans la planification du temps de travail, de l'existence d'impondérables, des problèmes imprévus, et faire confiance aux salariés pour les traiter ;*

*- des réunions d'équipes professionnelles seraient utiles pour échanger et dépasser la simple transmission d'informations par la hiérarchie ;*

*- les agents doivent enfin avoir le temps de s'approprier les informations et la documentation abondante qui leur est adressée.*

**Sylvette Uzan-Chomat, membre du bureau national du SNU, a souligné que, d'après les résultats d'une enquête réalisée auprès du personnel, 71 % des agents sont dans une situation de travail sous tension, ce qui est un taux très élevé. Ils doivent accomplir des tâches complexes, alors qu'ils ne disposent que d'une faible latitude décisionnelle. En outre, 80 % des agents déclarent souffrir de conflits de valeurs, ce qui signifie qu'ils sont contraints d'accomplir des actes qu'ils désapprouvent.**

*La fusion a affecté des agents déjà fragilisés, aucune catégorie de personnel n'étant au demeurant épargnée. Elle n'a pas été précédée d'une réflexion suffisante et s'est accompagnée d'une mise en concurrence avec les opérateurs privés de placement, ce que les personnels ont perçu comme un signe de manque de reconnaissance de leur travail. La fusion a entraîné une chasse aux postes en « doublon », qui déstabilise le personnel d'encadrement.*

*La mise en place des sites mixtes, qui doivent rassembler en un même lieu les personnels issus de l'ANPE et des Assedic, n'est pas achevée, ce qui occasionne de fréquents déplacements et désagrège les collectifs de travail. Enfin, le comité national de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail qui existait à l'ANPE a disparu.*

*En raison du manque de moyens, beaucoup d'agents ont l'impression que leur travail est bâclé ou inabouti. L'augmentation du nombre d'agents recrutés en CDD aggrave la situation dans la mesure où ces agents ont du mal à apprendre leur métier dans le temps imparti.*

*Des négociations sont en cours pour conclure un accord sur les risques psychosociaux mais la direction rejette toutes les propositions susceptibles de ralentir le rythme de la fusion.*

***Jean-Charles Steyger, membre du bureau national du SNU, a souligné que la direction générale ne partage pas le diagnostic émis par son syndicat sur les effets de la fusion : pour le SNU, celle-ci a aggravé le mal-être des agents. Quand un suicide survient, la direction générale a tendance à mettre en avant les facteurs personnels et à minorer ceux liés au travail.***

*La négociation sur les risques psychosociaux a débuté il y a cinq mois et va encore se poursuivre en avril et en mai. D'autres négociations sont en cours sur des sujets connexes, comme le temps de travail. Il ne semble pas, cependant, que le Gouvernement ait donné beaucoup de marge de manœuvre à la direction de Pôle emploi pour négocier.*

*La qualité du service public se dégrade du fait des fermetures de sites, de la sous-traitance de certaines tâches à des opérateurs privés ou du recrutement d'agents en CDD pour suivre les demandeurs d'emploi.*

***Philippe Berhault, de la CFDT Pôle emploi, a estimé que la fusion a été trop précipitée, puis il a souligné la difficulté de réunir, dans un même organisme, des agents publics et des salariés de droit privé. Plusieurs questions juridiques restent non résolues, par exemple celle du statut de Pôle emploi par rapport à la médecine du travail ou de son rattachement ou non au « 1 % logement ».***

*Pôle emploi manque, par ailleurs, d'un véritable projet d'entreprise : la priorité a été donnée dans un premier temps à l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi puis l'accent a été mis sur l'indemnisation.*

*Le directeur général a d'abord expliqué aux conseillers de l'ANPE qu'ils effectueraient les mêmes tâches après la fusion, tout en étant mieux rémunérés. Il a ensuite décidé la mise en place du « conseiller unique », censé assumer les fonctions de placement et d'indemnisation des demandeurs d'emploi. A présent, il est proposé que chacun garde son métier et que l'on constitue progressivement un corps d'agents possédant les deux compétences. Ces changements d'orientation successifs sont déstabilisants pour le personnel.*

*Pôle emploi a des crédits suffisants pour embaucher en CDI et rien ne justifie donc les récents recrutements en CDD. Certes, la crise actuelle a une dimension conjoncturelle mais, du fait de la pyramide des âges de Pôle emploi, de nombreux départs en retraite vont se produire et il convient donc de les anticiper en procédant dès maintenant à des embauches.*

***Bernadette Billey, de la CFDT Pôle emploi,** a souligné que Pôle emploi emploie 75 % de femmes, qui sont très qualifiées et investies dans leur travail. On leur demande d'accomplir un travail personnalisé, mais de masse, et on les traite souvent de façon infantilisante, sans leur laisser assez d'autonomie. Pour autant, elles refusent la victimisation et aspirent au bien-être, tant il est vrai qu'il faut se sentir bien pour pouvoir aider les autres.*

*Pôle emploi souffre de sous-effectifs structurels et d'une incertitude sur la nature de son projet d'établissement, les agents n'ayant pas les moyens d'accomplir correctement leurs missions. Les agents n'ont pas toujours de bureau fixe, et sont donc confrontés à une forme de « nomadisme », et la charge de travail est souvent mal répartie. Les responsables d'équipe souffrent de relayer les instructions contradictoires de la direction. Les gens ne reconnaissent plus leur métier, tant les évolutions sont rapides, et ne sont pas suffisamment formés.*

*Les salariés ont des idées, que des espaces d'expression permettraient de valoriser, mais la direction considère que l'organisation du travail est une prérogative exclusive de l'employeur. Pôle emploi est pénalisé, enfin, par sa structure qui demeure trop centralisée.*

***Jean-Charles Steyger (SNU)** a souligné que les conseillers en charge de l'orientation employés par l'association pour la formation professionnelle des adultes (Afp) viennent d'être rattachés à Pôle emploi, qui compte désormais 50 000 agents.*

***Annie Jarraud-Vergnolle** a souhaité obtenir des précisions sur la nature juridique de Pôle emploi et sur la convention collective qui lui est applicable. Puis elle s'est enquis du nombre moyen de demandeurs d'emploi suivis par chaque conseiller et a demandé si des projections existent concernant les futurs départs en retraite. Enfin, elle a souhaité savoir si les cadres sont eux aussi sous pression et si Pôle emploi cotise à un fonds d'aide à la formation.*

***Annie David** a regretté que les chômeurs soient souvent déboussolés par les nouvelles méthodes de Pôle emploi : à titre d'illustration, le 39 49, le numéro de téléphone qu'il faut appeler pour obtenir un rendez-vous avec un conseiller, est payant et souvent coûteux pour les personnes sans emploi. Par ailleurs, combien faudrait-il recruter d'agents supplémentaires pour que Pôle emploi assume convenablement ses missions ?*

***Alain Gournac** a fait observer que les promoteurs de la fusion savaient, dès le départ, qu'elle serait complexe à mettre en œuvre. Il a noté que si 80 % des agents de Pôle emploi déclarent souffrir de conflits de*



valeurs, bien peu ont présenté leur démission. Dans toute la société, les métiers évoluent vers plus de mobilité et les salariés doivent faire des efforts d'adaptation.

**Leïla Salière, membre du bureau national du SNU**, a fait observer que quelqu'un qui démissionne se prive de son revenu, ce qui doit dissuader beaucoup d'agents de quitter Pôle emploi malgré les conflits de valeurs dont ils se plaignent.

Les personnels venus des Assedic ou de l'Affpa sont accueillis dans les locaux qui étaient auparavant prévus pour les seuls agents de l'ANPE, d'où un manque de place et d'équipements qui les empêche de travailler correctement.

Lorsqu'un conseiller est chargé de suivre 180 demandeurs d'emploi, il ne peut leur proposer un accompagnement personnalisé. Beaucoup d'agents manquent de temps pour assumer toutes leurs tâches pendant la journée et répondent à leurs courriers électroniques le soir, depuis leur domicile, ce qui a bien sûr un impact négatif sur leur vie personnelle.

**Jean-Charles Steyger (SNU)** a précisé que Pôle emploi a le statut d'un établissement public administratif. Une convention collective a été négociée mais le SNU a refusé de la signer.

L'effort de formation des personnels a été insuffisant ; les conseillers de l'ANPE, en particulier, n'ont pas eu le temps d'assimiler les règles d'indemnisation du chômage. Pôle emploi cotise cependant à un fonds d'aide à la formation pour ses agents de droit privé.

Les 23 000 agents de droit public issus de l'ANPE ont la possibilité d'opter pour le statut de salarié de droit privé et ils sont alors couverts par la convention collective. A ce jour, 37 % d'entre eux ont fait ce choix.

Le personnel d'encadrement dispose de peu de moyens et de faibles marges de manœuvre, ce qui occasionne un réel désarroi des collectifs de travail. Le 39 49 est un numéro payant, contrairement à ce que le secrétaire d'Etat à l'emploi, Laurent Wauquiez, avait annoncé, et il est même une source de bénéfices pour l'établissement. Les agents de terrain doivent gérer l'écart entre les annonces gouvernementales et la réalité vécue par les usagers. La fermeture d'un trop grand nombre de sites risque d'entraîner un recul du service public dans certains territoires.

**Philippe Berhault (CFDT)** a précisé que la convention collective n'aborde pas certains sujets, qui doivent être traités lors de prochaines négociations : classifications, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, égalité entre les femmes et les hommes, retraite complémentaire, etc.

Le service rendu aux usagers ne s'est pas amélioré grâce à la fusion et on est très loin de l'objectif, fixé initialement, de soixante demandeurs d'emploi par conseiller. On peut évaluer à cinq mille le nombre d'embauches

*auxquelles il faudrait procéder pour pallier ce déficit de personnel. Cependant, Pôle emploi n'a pas seulement besoin de recrutements mais aussi d'un projet d'établissement clair.*

**Gérard Dériot, rapporteur**, a fait part de son incompréhension : le fait d'avoir rapproché les agents de l'ANPE et des Assedic dans un même établissement a-t-il donc occasionné tant de dysfonctionnements ?

**Régis Dauxois (FO)** a répondu qu'il serait erroné de croire que Pôle emploi est simplement confronté aux problèmes classiques que rencontre tout établissement amené à gérer une fusion. Le cœur du problème réside plutôt dans un modèle managérial qu'il faut remettre en cause.

**Jean-Charles Steyger (SNU)** a estimé qu'il aurait fallu différer la fusion pour permettre au service public de l'emploi de faire face dans de bonnes conditions à l'afflux de chômeurs dû à la crise.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a demandé s'il serait utile que Pôle emploi se dote d'un nouvel organe de concertation au niveau national.

**Régis Dauxois (FO)** a jugé qu'il serait préférable d'élargir les moyens d'action des IRP existantes.

**Jean-Charles Steyger (SNU)** a ajouté qu'il est important de recréer des temps d'échanges entre les agents, afin de renforcer leur sentiment d'appartenance à une équipe.

**Leïla Salière (SNU)** a déploré la persistance d'inégalités de carrières et de salaires entre les femmes et les hommes, auxquelles la convention collective n'apporte pas de solutions.

**Table ronde avec les représentants  
des organisations syndicales d'enseignants**  
(mercredi 7 avril 2010)

*La commission a tenu une seconde table ronde avec les représentants des organisations syndicales d'enseignants.*

*Elle a entendu Alice Cardoso, secrétaire nationale de la fédération syndicale unitaire (FSU), Emmanuel Protin et Philippe Charbonnel de la confédération syndicale de l'éducation nationale (CSEN), Alain Rael, secrétaire fédéral de la fédération nationale de l'enseignement, de la culture et de la formation professionnelle - Force ouvrière (Fnec-FO), Chantal Lacassagne du syndicat des enseignants - union nationale des syndicats autonomes (SE-Unsa) et Armelle Galard de la confédération syndicat général de l'éducation nationale - confédération française démocratique du travail (SGEN-CFDT).*

*Alain Rael, secrétaire fédéral de la Fnec-FO, a indiqué que le mal-être généralisé des enseignants provient avant tout des remises en cause successives de leur statut public. La multiplication des réformes, dont la révision générale des politiques publiques (RGPP) n'est que le dernier avatar, conjuguée à l'augmentation du nombre d'élèves par classe et à la diminution du nombre de postes, crée un sentiment d'exaspération du corps enseignant. La hausse du nombre d'accidents du travail témoigne de ce malaise, d'autant plus profond que la hiérarchie ne joue pas correctement son rôle, pour deux raisons : non seulement elle ne soutient pas les enseignants lorsque ceux-ci sont victimes d'agression, alors même que la loi du 13 juillet 1983 oblige l'administration à engager un recours pour le compte de son agent, mais en outre les différentes inspections se rendent souvent coupables d'un harcèlement moral inacceptable. L'évaluation individualisée a ainsi dérivé vers un contrôle collectif bureaucratique qui dénature le métier d'enseignant. Par ailleurs, plusieurs engagements de l'Etat n'ont toujours pas été tenus : par exemple, les infirmiers des collèges et lycées, qui ont participé à la campagne de vaccination contre la grippe H1N1, n'ont toujours pas été indemnisés pour le surcroît de travail occasionné.*

*En conséquence, la Fnec-FO demande la création de comités d'hygiène et de sécurité (CHS) dans la totalité des établissements, la création de trois cents postes de médecins de prévention, l'arrêt du transfert de responsabilités sur les directeurs d'établissement et l'arrêt des différentes contre-réformes en cours (RGPP et « masterisation » des cursus notamment).*

**Emmanuel Protin, membre de la CSEN**, a indiqué que trois raisons essentielles expliquent le malaise des instituteurs. D'abord, et c'est là l'origine du problème, la société ne valorise plus la réussite par le travail, notamment scolaire. Il en résulte une dégradation de l'image de l'instituteur, dont la fonction sociale apparaît moins utile et moins noble. Ensuite, le rapport entre l'école et les parents s'est inversé : lorsqu'un enfant rencontre une difficulté scolaire, les parents n'hésitent pas à remettre en cause l'instituteur, soupçonné de ne pas faire suffisamment d'efforts pour s'adapter à l'enfant. Les agressions physiques et les procès intentés aux maîtres d'école ne sont que l'expression extrême de cette méfiance désormais généralisée et de ce mépris devenu spontané pour l'autorité du maître. Le manque de courage de la hiérarchie, qui préfère souvent donner raison aux parents et désavouer l'instituteur pour ne pas ébruiter un problème rencontré avec un élève, ne peut que décourager les professeurs les plus motivés et consciencieux. Enfin, la multiplication des tâches dépourvues de lien avec la fonction d'enseignement, comme la convocation à diverses réunions et l'obligation de répondre à un nombre croissant de formulaires ou documents incongrus, ne peut qu'accroître ce malaise de plus en plus répandu et profond chez les instituteurs.

Pourtant, il existe des pistes de réforme simples, mais dont la mise en œuvre exige du courage politique. D'abord, il faut réaffirmer sans transiger le rôle de transmission des savoirs de l'école et de l'instituteur. Ce n'est pas l'élève qui doit être au centre du système scolaire, mais bien le savoir et l'apprentissage des connaissances. Ensuite, les établissements doivent être dirigés par des directeurs formés qui n'hésitent pas à prendre leurs responsabilités. Par ailleurs, les agressions contre les enseignants doivent être sévèrement punies. Enfin, les compétences des CHS devraient être élargies aux conditions de travail pour devenir de vrais comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

**Chantal Lacassagne, secrétaire nationale en charge du dossier santé au travail du SE-Unsa**, a confirmé que les enseignants se sentent de plus en plus abandonnés par leur hiérarchie, qui manque souvent de courage. Ce constat est particulièrement prégnant dans les établissements où les enseignants sont soumis à des agressions récurrentes, tant physiques que verbales, notamment dans les banlieues dites sensibles. La mise en cause permanente des professeurs devrait pourtant conduire l'administration à les soutenir et les aider à sortir de leur isolement.

Trois mesures pourraient être particulièrement utiles. D'abord, des services de santé internes ou rattachés aux établissements devraient assurer le suivi médical des professeurs, ce qui permettrait sans doute de diminuer le nombre de troubles musculo-squelettiques en augmentation continue ces dernières années. Ensuite, l'administration devrait systématiquement soutenir les professeurs lorsque leurs décisions sont contestées par les parents d'élèves, ce qui freinerait certainement la judiciaireisation de leurs rapports avec les enseignants. Enfin, le problème de la sécurité à l'école doit être

*urgemment résolu, ce que les états généraux organisés par le ministre de l'éducation nationale ne permettent pas d'espérer. Faute d'assurer leur sécurité, l'Etat ne doit plus contester, comme il le fait trop souvent, la possibilité pour les professeurs d'exercer leur droit de retrait.*

*Armelle Galard, membre de la confédération SGEN-CFDT, a insisté, à son tour, sur le mal-être croissant des enseignants, largement corroboré par les enquêtes qui mettent en évidence une augmentation de la fatigue, des troubles de sommeil, des douleurs de dos et des problèmes de voix des enseignants. Ce malaise est largement dû à la violence et à l'agressivité, d'une intensité jusqu'alors inconnue, de la part des élèves et de leurs parents. Des phénomènes nouveaux se produisent, comme l'incursion de personnes extérieures qui viennent violemment agresser un élève au milieu d'un cours d'éducation physique ou la mise en cause judiciaire des professeurs qui refusent de céder à un chantage ou une pression des parents. Les directeurs d'établissement tentent parfois de soutenir leurs enseignants, mais ils sont souvent désavoués par la hiérarchie intermédiaire, notamment les inspecteurs de l'éducation nationale, qui ne sont plus au contact des élèves et connaissent mal la réalité du terrain.*

*Dans ce contexte, trois évolutions urgentes semblent nécessaires. D'abord, les professeurs doivent pouvoir accéder plus facilement à un médecin au sein de l'établissement. Ensuite, des cellules d'information, d'aide et d'accompagnement pourraient accompagner les professeurs dans les établissements difficiles. Enfin, il est indispensable de développer la mobilité professionnelle des enseignants, qui sont parfois épuisés mentalement par leur métier et souhaitent évoluer dans leur carrière.*

*Alice Cardoso, secrétaire nationale de la FSU, a ensuite confirmé que le malaise des enseignants s'est clairement accru durant les dernières années. Alors que de plus en plus de collègues expriment leur volonté de quitter le métier, de nombreuses études, tant quantitatives que qualitatives, confortent les sentiments exprimés par les personnels : celles menées par la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance du ministère de l'éducation nationale (Depp) font par exemple état d'un malaise au travail reconnu par 97 % des personnels de collège et de lycée interrogés, 67 % d'entre eux se disant directement concernés. D'autres enquêtes du syndicat national des enseignements du second degré (Snes), de la mutuelle générale de l'éducation nationale (MGEN) ou qui sont réalisées par des chercheurs constatent également un épuisement, une usure, une démotivation des enseignants.*

*Le malaise au sein de l'éducation nationale présente en outre des spécificités, qui se rapprochent de celles d'un métier de service à la personne, par ailleurs soumis à une pression accrue en raison de la révision générale des politiques publiques (RGPP). Alors que les enseignants se font une haute idée de leur métier et se fixent pour objectif la progression des élèves, ils souffrent d'un sentiment d'inutilité et rencontrent des difficultés à se réaliser dans leur travail. Cette crise se traduit de plus en plus fréquemment par un*

« burn-out » des personnels, qui entraîne, au-delà des conséquences immédiates sur leur santé, un désengagement et une insatisfaction dans l'accomplissement professionnel. Qui plus est, un enseignant travaille, pour une large part, hors de l'école, ce qui entraîne une grande porosité avec la vie privée.

Les causes de l'augmentation du malaise des enseignants sont multiples et largement liées à la dégradation de leurs conditions de travail : les effectifs des classes sont très lourds, les défis de la démocratisation de l'école reposent avant tout sur la mobilisation des personnels, les exigences de résultat sont plus fortes alors qu'il est difficile de mobiliser les élèves sur les savoirs. En outre, l'écart grandit entre l'école, qui reste un lieu d'autorité et non de permissivité, et le reste de la société ; à cet égard, il est important de noter que l'école résiste encore, contrairement aux idées reçues. Par ailleurs, l'école souffre de la multiplication et de l'empilement de tâches mal coordonnées et parfois contradictoires : l'orientation, l'aide, le soutien, l'accueil ou les nouvelles formes d'évaluation constituent des activités extérieures à la classe, ne sont pas stabilisées et brouillent les repères traditionnels. Plusieurs études avancent à ce sujet le sentiment croissant de l'impuissance à bien faire son travail, notamment en raison du fossé entre ce qui est prescrit aux enseignants et le travail qu'ils sont en mesure de réaliser sur le terrain. Ce sentiment pose la question de la reconnaissance et de la fierté du travail accompli. Or, certaines réformes tendent à déresponsabiliser les personnels, en supposant qu'ils n'ont qu'à reproduire les « bonnes pratiques » qui leur sont transmises.

Par ailleurs, comme les autres institutions, l'école est de plus en plus soumise à la critique de la société et il est épuisant pour les enseignants de devoir se justifier en permanence, que ce soit en matière de discipline ou d'apprentissage, d'autant que l'institution fait elle-même peser une suspicion sur le travail réalisé. Ceci peut finalement expliquer le sentiment d'absence de reconnaissance professionnelle que les enseignants avancent comme première cause de la souffrance au travail.

En ce qui concerne les violences physiques, elles sont minoritaires, mais constituent naturellement une source d'aggravation du malaise des personnels. Au fond, les violences verbales, plus diffuses et fréquentes, sont tout aussi importantes, car elles sont une source constante de stress et d'usure et participent de l'épuisement nerveux et physique. Si les enseignants sont plus nombreux à parler de fatigue tout au long de l'année dans les établissements difficiles, il faut également relever que le travail en équipe y est souvent de meilleure qualité et contribue, lorsqu'il est correctement soutenu par la direction, à ce que les difficultés ne tournent pas en souffrances. Paradoxalement, le corps enseignant est plus isolé et parfois plus fragile dans des établissements considérés comme plus tranquilles. D'une manière générale, les projecteurs braqués sur les incidents violents tendent malheureusement à occulter la question des violences symboliques, devenues aujourd'hui ordinaires.

*Les mesures prises par le ministère de l'éducation nationale, qui se contente souvent de changer l'enseignant de poste, sont insuffisantes : les voies de reclassements sont limitées et les solutions ponctuelles. En outre, la prévention est défaillante, puisqu'il n'y a qu'un médecin du travail pour 16 000 agents et que l'institution se désintéresse de la prise en charge médicale, même quand elle est liée à l'activité professionnelle. D'ailleurs, on a trop tendance à renvoyer les problèmes vers le médical ou le psychologique, ce qui tend à rendre responsable la personne elle-même, sans s'interroger au fond sur ses conditions de travail. Pour autant, certaines choses avancent : l'accord signé dans la fonction publique sur la santé et la sécurité au travail reconnaît cette situation calamiteuse et devrait permettre de s'engager vers une réglementation plus contraignante. Dans ce cadre, même si les rectorats ne s'intéressent guère à ces structures de concertation, la transformation des comités d'hygiène et de sécurité (CHS) en « CHSCT » permettra de prendre en compte les conditions de travail.*

*Les propositions de la FSU pour lutter contre le mal-être au travail des enseignants sont les suivantes :*

- alléger les effectifs des classes et arrêter la dispersion des tâches pour permettre de se recentrer sur le cœur de métier ;*
- encourager le développement des « collectifs de travail », pour donner un sens véritable au travail en équipe ;*
- améliorer les conditions matérielles, la prévention en matière de santé et la formation des professeurs, tant initiale que continue ;*
- prendre réellement en charge les personnes en souffrance.*

***Emmanuel Protin (CSEN)** a ensuite présenté une analyse radicalement différente de la situation, même si le constat est commun. Certes, le mal-être des enseignants au travail résulte de causes exogènes, mais elles sont aussi endogènes : les professeurs ont progressivement refusé d'exercer leur métier. Les réformes engagées à partir des années soixante tendent en fait à nier le rôle même de l'enseignant ; l'école est d'ailleurs devenue, dans la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, dite loi Jospin, un « lieu de vie », alors qu'elle est un lieu d'enseignement. Trop souvent, le principe de l'autorité est rejeté par les professeurs, qui estiment a priori que punir est mal. La hiérarchie de l'éducation nationale concourt également à cette évolution néfaste, en produisant des circulaires parfois contradictoires sur ce sujet.*

*Dans le même ordre d'idées, les « nouvelles » pédagogies, liées au constructivisme, entraînent une négation du statut de l'enseignant, qui ne serait plus là pour transmettre des connaissances mais pour « accompagner » les élèves. La place que certains voudraient donner aux ordinateurs entre dans la même logique : ils ne devraient constituer qu'un outil, non une finalité. La baisse du nombre d'heures de cours, par exemple en français, est dramatique. Au total, on ne devrait pas s'étonner de la remise en cause de l'école si elle-même remet en cause la culture et le savoir.*

**Muguette Dini** a rappelé que la mission d'information a pour objet le mal-être au travail, non l'analyse ou l'évaluation de l'ensemble des réformes de l'éducation nationale.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité avoir des précisions sur plusieurs points abordés par les intervenants :

- qui exerce réellement l'autorité hiérarchique dans les écoles primaires ?

- quelles sont plus précisément les difficultés rencontrées par les enseignants en matière de droit de retrait ?

- que recouvre la notion de « collectif de travail » ?

- quel bilan peut-on tirer de la semaine de quatre jours ?

**Philippe Charbonnel (CSEN)** a estimé que, dans le cadre actuel, les écoles primaires ne sont pas véritablement dirigées car les directeurs exercent, en définitive, très peu de responsabilités. Pour elles, le seul référent est l'inspecteur de l'éducation nationale (IEN), qui s'occupe de circonscriptions larges, comprenant parfois jusqu'à quatre-vingts écoles, et qui applique de manière très variée les directives nationales. Il serait nécessaire d'encadrer son action, car il constitue en définitive la première hiérarchie pour le primaire.

La manière selon laquelle le soutien scolaire s'est mis en place est également caractéristique de l'absence de reconnaissance du travail effectué sur le terrain : de multiples tâches « annexes », notamment via de volumineux questionnaires, détournent en fait l'enseignant de son rôle, alors que lui faire confiance serait à la fois plus efficace et plus productif.

**Armelle Galard (SGEN-CFDT)** a ensuite indiqué que l'application de la semaine de quatre jours pose en effet des difficultés, principalement en raison du poids trop important pris par les hiérarchies intermédiaires dans sa mise en œuvre concrète : l'idée peut être bonne, mais elle doit être prise en charge localement au niveau de chaque école.

**Chantal Lacassagne (SE-Unsa)** a souligné les incertitudes juridiques qui entourent le droit de retrait. Par exemple, une enseignante enceinte a souhaité exercer son droit de retrait durant la période de la grippe A, en présence de malades parmi ses élèves et en l'absence de vaccination, mais un jour de salaire lui a été retiré par le rectorat. La question s'est posée de manière plus globale au lycée Adolphe Chérioux de Vitry-sur-Seine, où le droit de retrait a également été refusé aux enseignants, alors même que les premières mesures du Gouvernement, certes insuffisantes, reconnaissent de fait le danger encouru.

**Alice Cardoso (FSU)** a mentionné l'ouvrage de Françoise Lantheaume et Christophe Hérou sur la souffrance des enseignants et les résultats d'un autre travail de recherche mené par Dominique Cau Bareille



sur le vécu du travail et la santé des enseignants en fin de carrière, qui évoque la nécessité du développement de « collectifs de travail ».

*Annie David s'est interrogée sur l'impact de la succession et du rythme rapide des diverses réformes de l'éducation nationale sur le malaise des personnels. Cet empilement, sans possibilité d'appropriation réelle, s'ajoute certainement au problème des classes surchargées. Par ailleurs, quel est le lien entre les conditions d'accueil des élèves dans les établissements et la violence qui y pénètre progressivement ?*

*Interrogée par **Gérard Dériot, rapporteur**, sur le nombre d'élèves par classe, **Alice Cardoso (FSU)** a précisé que la très grande majorité des classes de seconde compte au moins trente-cinq élèves.*

*A une question de **Jean-Pierre Godefroy, président, Armelle Galard (SGEB-CFDR)** a répondu qu'une des causes du malaise des enseignants réside dans celui des élèves ; c'est en cela qu'elle a évoqué la question des lycées professionnels dans son exposé liminaire car malheureusement, l'orientation vers ces établissements résulte encore trop souvent de l'échec en filière générale.*

***Chantal Lacassagne (SE-Unsa)** a estimé que les professeurs n'ont pas le sentiment d'être mal considérés en étant en poste en lycée professionnel ; d'ailleurs, le travail en équipe y est souvent de meilleure qualité, car plus anciennement pratiqué. Par ailleurs, une approche par le seul prisme des effectifs des classes ne saurait suffire ; une compréhension globale est nécessaire et elle passe par une amélioration de la prévention et une meilleure reconnaissance par l'institution.*

***Emmanuel Protin (CSEN)** a noté que, si le rythme des réformes est effréné, elles vont toutes dans le même sens... Un nombre élevé d'élèves par classe peut éventuellement être supportable, pour certains cours, mais à la condition que l'autorité du professeur ne soit contestée ni par les élèves ou leurs parents, ni par la hiérarchie. La question des moyens est fondamentale mais ne résout pas tout ; au fond, la véritable problématique est la destination de ces moyens. Par ailleurs, les parents poussent encore aujourd'hui leurs enfants à poursuivre un cursus général, plutôt que de les orienter vers un lycée professionnel, sans que l'on prenne véritablement en compte ses capacités ; or, si ces filières souffrent d'une image dévalorisante, il n'y a pourtant aucune honte à exercer des métiers manuels.*

***Alain Rael (Fnec-FO)** a estimé que toutes les réformes menées depuis plusieurs années ont eu un effet sensible sur la question du mal-être au travail des enseignants. Il a enfin rappelé que son syndicat s'est opposé à la transformation des CHS en CHSCT, car cette seule mesure ne suffira pas à faire réellement fonctionner ces structures, qui n'ont aujourd'hui aucune existence.*

**Table ronde avec les représentants des organisations syndicales  
des personnels de police**  
(mercredi 28 avril 2010)

Réunie le mercredi 28 avril 2010, sous la **présidence de Jean-Pierre Godefroy, président**, la **mission d'information** a organisé une **première table ronde réunissant avec les représentants des organisations syndicales des personnels de police**.

Elle a entendu **Assia Abdelouahad, responsable du secteur social du syndicat général de la police - Force ouvrière (SGP-FO) et Geneviève Gendre, responsable du secteur social d'Unité Police, Alain Paiola et Gilbert Abras, responsables du social, de l'hygiène et de la sécurité de l'union nationale des syndicats autonomes - Police (Unsa-Police), et Philippe Sebag, secrétaire national à la section sociale, et Philippe Ourdouille, délégué national à la section sociale, du syndicat Alliance**.

**Alain Paiola, responsable du social, de l'hygiène et de la sécurité à l'union nationale des syndicats autonomes - Police (Unsa-Police)**, a tout d'abord souligné que les policiers exercent un métier très exposé. Le mal-être se répand dans la profession, à cause de l'augmentation de la délinquance, de la multiplication des incivilités, mais aussi de la pression de la hiérarchie. Au cours de l'année 2009, une trentaine de suicides ont été dénombrés dans la Police nationale. Parmi les causes de ce mal-être, on peut citer :

- le manque d'effectifs, qui conduit les agents à travailler de plus en plus en horaires décalés ;
- le manque ou l'inadaptation du matériel, qui ne facilite pas l'accomplissement des missions ;
- le manque de soutien de la hiérarchie ;
- l'absence de respect de la présomption d'innocence lorsque les policiers sont mis en cause dans le cadre d'une enquête diligentée par l'inspection générale des services (IGS) ;
- le harcèlement moral ou sexuel qui se produit dans certains services.

Face aux situations difficiles, l'administration n'est pas assez réactive : les fonctionnaires en souffrance ne sont pas toujours orientés vers les structures de soutien qui ont pourtant été mises en place, les psychologues de la Police nationale étant au demeurant trop peu nombreux.

*Pour améliorer la situation, il serait souhaitable :*

*- de mettre en place rapidement des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans tous les services ;*

*- que l'administration reconnaisse et sanctionne les cas de harcèlement ;*

*- que le nombre de psychologues et d'assistantes sociales augmente et que l'administration communique davantage sur le soutien que ces personnels peuvent apporter aux fonctionnaires de police ;*

*- que la hiérarchie soit mieux formée à la gestion des situations de souffrance au travail, afin d'orienter les personnels vers les structures adaptées ;*

*- que la politique consistant à assigner des objectifs chiffrés aux forces de l'ordre soit abandonnée ;*

*- enfin, et surtout, que le métier de policier soit reconnu comme un métier pénible.*

**Geneviève Gendre, responsable du secteur social d'Unité Police, a regretté la banalisation de la violence et a fait observer qu'aucune intervention de la police n'est anodine : elles sont toujours effectuées dans l'urgence, ce qui occasionne inévitablement du stress. Les policiers sont tenus à un devoir de réserve, qui les empêche de s'exprimer librement, alors que la prise de parole a déjà une vertu thérapeutique. Ils sont régulièrement confrontés à des injures ou à des menaces qui sont psychologiquement usantes. Les policiers souffrent également d'un manque d'explications de la part de leur hiérarchie sur les changements d'organisation mis en œuvre.**

*Les policiers éprouvent des frustrations, à cause du manque de matériel ou de la faiblesse de leur formation continue, qui ne permet pas d'évoluer dans la carrière, mais aussi lorsqu'ils constatent qu'une personne interpellée est immédiatement remise en liberté. L'actuelle « politique du chiffre » est conduite au détriment de l'exercice par les policiers de leurs capacités de discernement. Les primes leur sont versées d'une manière aléatoire et l'avancement dépend trop souvent de l'appartenance syndicale du fonctionnaire.*

*Les enquêtes de l'IGS sont toujours menées à charge contre les policiers, qui se sentent incompris ; elles s'accompagnent souvent d'une comparution devant la commission nationale de déontologie de la sécurité (CNDS). La presse parle trop rapidement de « bavure », avant même qu'une enquête soit réalisée, et sans tenir compte du contexte de l'intervention.*

*Des éléments qui affectent la vie quotidienne aggravent le mal-être des personnels : les logements sont éloignés du lieu de travail et sont attribués d'une manière qui paraît souvent arbitraire. La garde d'enfants est difficile à cause des horaires de travail atypiques et des temps de transport élevés.*

*En 1996, la police a créé une cellule de soutien psychologique, mais celle-ci n'emploie que quatre psychologues à Paris, pour vingt mille fonctionnaires, ce qui est insuffisant. De surcroît, la culture policière ne favorise pas la prise de parole : ceux qui rendent publiques leurs faiblesses sont généralement orientés vers le médecin-chef, qui peut alors décider de les désarmer, ce qui a des conséquences sur la carrière.*

**Philippe Sebag, secrétaire national à la section sociale du syndicat Alliance**, a rappelé que le métier de policier, fondé sur l'idée de service au public, est anxiogène, en raison notamment de la violence d'un noyau dur de délinquants que la police dérange dans ses activités. Outre la trentaine de suicides déjà évoqués, la police a eu à déplorer, en 2009, le décès d'une quarantaine de fonctionnaires en service et un millier de blessés.

*La manière dont une partie de la presse présente l'activité des policiers est contestable et le mal-être éprouvé par les jeunes fonctionnaires de police originaires de province qui, lorsqu'ils sont affectés en banlieue parisienne au début de leur carrière, souffrent d'un isolement, est réel.*

*La Police nationale emploie seulement une soixantaine de psychologues, regroupés au sein du service de soutien psychologique opérationnel (SSPO). Si ce service réagit avec efficacité en cas d'incident, en offrant une vraie prise en charge, il est moins performant en matière de prévention. C'est pourquoi un renforcement de la médecine de prévention paraît indispensable. En dépit des instructions ministérielles qui ont été données, les comités d'hygiène et de sécurité (CHS) n'ont pas encore été transformés partout en CHSCT et ces instances ne se réunissent d'ailleurs parfois que rarement.*

*Depuis quelques années, on rédige dans chaque service un document unique, qui recense les risques professionnels, sans que l'on en perçoive encore les effets concrets. Une étude a, en outre, été commandée à l'Inserm sur les causes du suicide dans la police.*

*De façon générale, les policiers devraient être recentrés sur leur cœur de métier et leur fonction de nouveau sacralisée.*

**Gilbert Abras, responsable du social, de l'hygiène et de la sécurité de l'union nationale des syndicats autonomes - Police (Unsa-Police)**, a suggéré de s'appuyer davantage sur les adjoints de sécurité (ADS), qui sont recrutés localement et qui ne sont donc pas déracinés lorsqu'ils sont affectés sur leur poste.

*Il est encore difficile pour un policier de demander un soutien psychologique. Une telle démarche peut même être mal vue par la hiérarchie et la plupart des interventions sur le terrain ne sont suivies d'aucun débriefing. Ceci conduit certains syndicats à faire appel à des prestataires extérieurs pour proposer un soutien psychologique à leurs adhérents.*

*Le nombre de suicides était de l'ordre d'une quarantaine chaque année jusqu'en 2008 ; l'année 2009 marque donc plutôt un recul. Les horaires atypiques contribuent à la pénibilité du travail et ont un retentissement important sur la vie de famille. On constate, d'ailleurs, que les fonctionnaires qui assurent le service de nuit voient leur espérance de vie réduite de neuf ans en moyenne.*

***Jean-Pierre Godefroy, président,** a souligné que les ADS ne sont pas tous recrutés par la Police nationale à la fin de leur contrat et que certains se retrouvent donc sans emploi.*

***Gilbert Abras, Unsa-Police,** a répondu que 54 % d'entre eux intègrent la Police nationale ; si l'on y ajoute les polices municipales et les entreprises de sécurité privées, 72 % d'entre eux trouvent un emploi à la fin de leur contrat.*

***Philippe Sebag, Alliance,** a fait observer que les ADS n'ont pas toujours les connaissances requises pour réussir les concours d'entrées dans la fonction publique. Les policiers devraient être recentrés sur leur cœur de métier en confiant à un nouveau corps de soutien certaines tâches annexes, comme le transfert des détenus ou la garde statique des bâtiments.*

***André Lardeux** a d'abord souhaité obtenir des précisions sur l'affirmation selon laquelle l'avancement des fonctionnaires de police serait lié à leur appartenance syndicale. Il a ensuite demandé si le mal-être concerne surtout les personnels en tenue ou en civil et s'il est aggravé par les changements fréquents du code de procédure pénale. Enfin, il a souhaité savoir si le rapprochement entre la police et la gendarmerie est un facteur de stress supplémentaire.*

***Annie David** a indiqué qu'une unité de police près de Grenoble avait été chargée de s'occuper des jeunes des quartiers difficiles, ce qui avait permis de modifier l'image de la police et avait donné de bons résultats. Elle a regretté que cette unité ait été supprimée en raison des diminutions d'effectifs. Concernant la CNDS, elle a expliqué l'avoir saisie à plusieurs reprises, à la demande de citoyens, et a déploré que les policiers perçoivent négativement son action, qui n'a évidemment pas pour but de les stigmatiser.*

***Philippe Sebag, Alliance,** a estimé que les policiers forment la corporation la plus contrôlée et que les auditions devant la CNDS donnent l'impression que leur présomption d'innocence n'est pas respectée.*

*Le travail social accompli auprès des jeunes des quartiers peut être utile mais, compte tenu du manque d'effectifs, la priorité doit être de lutter contre la délinquance et non de s'occuper de jeunes qui sont simplement oisifs. Le rapprochement entre la police et la gendarmerie est une source d'inquiétudes en raison du manque de moyens et des différences de statut. Les révisions du code de procédure pénale aboutissent toujours à compliquer les procédures et à rajouter des formalités administratives supplémentaires.*

*Il a récusé l'affirmation selon laquelle l'avancement serait lié à l'appartenance syndicale : certes, un syndicat a tendance à défendre, par priorité, ses adhérents mais les chefs de service peuvent promouvoir les fonctionnaires méritants.*

**Geneviève Gendre, Unité Police**, a affirmé que les fonctionnaires non syndiqués sont incités à adhérer à un syndicat avant la réunion des commissions paritaires d'avancement, ce qui porte atteinte à leur liberté de n'appartenir à aucune organisation.

**Gilbert Abras, Unsa-Police**, a indiqué que son organisation avait toujours soutenu la police de proximité, qui permettait de recueillir des renseignements et de s'intégrer à la population ; la révision générale des politiques publiques, avec les réductions d'effectifs qu'elle implique, conduit à faire disparaître les actions de prévention.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité mieux comprendre pourquoi la procédure d'enquête de l'IGS est critiquée.

**Philippe Sebag, Alliance**, a répondu que les instructions menées par l'IGS sont trop exclusivement à charge. Il a demandé que les fonctionnaires soient toujours accompagnés d'un élu du personnel lorsqu'ils comparaissent devant elle et que les membres de cette inspection soient plus fréquemment mutés.

**Geneviève Gendre, Unité Police**, a ajouté que la CNDS est perçue comme une deuxième IGS et que les comparutions devant cette instance sont stressantes, notamment en raison d'un manque d'informations des policiers sur son rôle exact.

**Gilbert Abras, Unsa-Police**, a estimé que la présomption d'innocence des policiers n'est pas respectée, que ce soit devant l'IGS ou devant la justice.

**Table ronde avec les représentants  
des organisations syndicales des personnels hospitaliers**  
(mercredi 28 avril 2010)

*Puis la mission d'information a tenu une seconde table ronde avec les représentants des organisations syndicales des personnels hospitaliers.*

*Elle a entendu Thierry Amouroux, secrétaire général du syndicat national des professionnels infirmiers - confédération française de l'encadrement - confédération générale des cadres (SNPI-CFE-CGC), Nathalie Depoire, présidente, et Eric Audouy, vice-président de la coordination nationale infirmière, Michel Louis-Joseph-Dogué, délégué national du syndicat national des cadres hospitaliers (SNCH), Annie Dufour, membre du bureau national du syndicat national des infirmières conseillères de santé (Snics), Denis Garnier, assistant fédéral de Force ouvrière-Santé-Sociaux (FO-Santé-Sociaux), Dominique Russo, secrétaire général de l'union nationale des syndicats autonomes-directeur (Unsa-directeur), représentant l'Unsa-Santé-Sociaux, Jean Marie Sala et Marie-Hélène Durieux, secrétaires nationaux de la fédération Sud-Santé-Sociaux, et Annie Michel, ergonome AP-HP, et Viviane Debarges, responsable du collectif santé au travail de la CGT-Santé-Action sociale.*

*Thierry Amouroux, secrétaire général du SNPI-CFE-CGC, s'est tout d'abord déclaré choqué par les propos tenus, le 7 avril dernier, par la ministre de la santé et des sports, Roselyne Bachelot-Narquin, lors de la discussion à l'Assemblée nationale du projet de loi relatif à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique, qui mettait en doute la pénibilité de la profession d'infirmière. Or, les chiffres de la caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales (CNRACL) montrent que 20 % des infirmières et 30 % des aides soignantes partent à la retraite en situation d'invalidité et que l'espérance de vie moyenne des infirmières est de sept ans inférieure à celle de l'ensemble des femmes françaises.*

*Le mal-être des personnels hospitaliers s'aggrave en raison de l'augmentation de la charge de travail qui résulte des restructurations hospitalières et de l'évolution des pratiques de soins. Si les infirmières ont toujours le même nombre de patients à traiter, la baisse de la durée moyenne de séjour, aussi bénéfique soit-elle pour les patients, augmente la charge de soin dès lors que ne restent à l'hôpital que ceux d'entre eux réclamant le plus de soins.*

*Alors que les infirmières apprennent, durant leur formation, à considérer chaque patient comme une personne unique, on leur demande, à leur prise de fonction, d'être des techniciennes spécialisées dans des établissements devenus de véritables « usines à soins », où la logique quantitative prévaut sur la relation qualitative avec le patient, ce qui provoque chez elles un véritable malaise. Ce hiatus explique qu'une infirmière sur deux quitte la profession au cours des cinq premières années d'activité, ce qui, rapporté aux trois ans que dure la formation, constitue un vrai gâchis humain.*

*Les fins de carrière posent également un problème : selon les chiffres de l'observatoire national des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière, 55 % des infirmières hospitalières doivent partir à la retraite d'ici à 2015. Or, pour éviter que cette rupture démographique nuise à la transmission des compétences, il est essentiel que les infirmières les plus expérimentées puissent se consacrer, un ou deux jours par semaine, à l'exercice d'une mission de tutorat auprès des jeunes infirmières titulaires, intérimaires ou étudiantes en alternance.*

*Les secondes parties de carrière pourraient également être rendues plus attractives en développant les consultations infirmières, comme cela est déjà expérimenté dans le cadre du plan Cancer. Entre l'infirmière recrutée à Bac + 3 et le médecin recruté à Bac + 9, il est sans doute possible de créer un niveau intermédiaire qui permettrait d'adapter l'offre de soins au traitement spécifique des personnes du quatrième âge ou atteintes de maladies chroniques. En tout état de cause, la légère revalorisation salariale proposée par le ministère de la santé ne suffira pas à répondre à la démotivation actuelle des infirmières.*

*A **Jean-Pierre Godefroy, président**, qui rappelait que cette revalorisation serait accordée sous conditions, **Thierry Amouroux, SNPI-CFE-CGC**, a confirmé que l'accès à la catégorie A de la fonction publique impliquera en effet de renoncer à des mesures octroyées en compensation de la pénibilité, qu'il s'agisse de la possibilité de partir à la retraite dès cinquante-cinq ans ou de la majoration de la durée d'assurance, égale à un dixième de la durée de service, accordée aux fonctionnaires hospitaliers par la loi Fillon sur la réforme des retraites de 2003. Cette mesure entraînera une baisse des pensions, dans la mesure où les infirmières, usées par des conditions de travail de plus en plus difficiles, liquident leurs droits en moyenne à cinquante-sept ans.*

***Nathalie Depoire, présidente de la coordination nationale infirmière**, a considéré que les propos tenus par la ministre de la santé sur la pénibilité du métier d'infirmière font injure à une profession dont le mal-être au travail va croissant et qui fuit l'hôpital public. C'est particulièrement manifeste pour les jeunes diplômées d'Etat qui sont de plus en plus nombreuses à démissionner et qui n'hésitent désormais plus, lorsqu'on leur demande de différer leur départ en raison des besoins en personnel, à choisir*



*la radiation des cadres de la fonction publique pour tenter leur chance en exercice libéral.*

*La frustration est présente à tous les niveaux : chez les plus jeunes, qui regrettent un accompagnement insuffisant à la prise de fonction et de ne pouvoir mieux prendre en charge les patients, comme chez les plus expérimentées, qui déplorent de ne pouvoir intégrer leurs nouveaux collègues dans de meilleures conditions, faute de temps. Les réformes en cours à l'hôpital public, fondées sur une approche quantitative, réduisent encore le temps disponible pour le patient, ce que les infirmières vivent particulièrement mal. Le non-remplacement des agents absents pour cause de maladie ou de maternité combiné à la montée de l'absentéisme, qui n'est que le marqueur de ce mal-être au travail, contraint les infirmières à négliger leurs temps de pause et à augmenter leur amplitude horaire pour faire face à leur charge de travail. Cet épuisement touche aussi les cadres de santé qui peinent à trouver des personnels et sont pris entre des équipes en souffrance et une hiérarchie qui recherche des économies.*

*Les temps d'échange entre professionnels, pourtant indispensables, sont également réduits et la visite des patients en équipes pluridisciplinaires, autrefois fréquente, a tendance à disparaître.*

*Enfin, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) fonctionnent assez mal à l'hôpital, notamment parce qu'il est difficile de se libérer de ses contraintes de service pour y siéger, et les médecins du travail manquent. Faute d'effectifs suffisants, le peu de temps disponible pour la formation ne permet plus de s'adapter aux réorganisations.*

***Eric Audouy, vice-président de la coordination nationale infirmière,** a indiqué que les suicides à France Telecom, fortement médiatisés, ne sont pas des cas uniques : les états dépressifs sont aussi courants à l'hôpital et conduisent parfois à des passages à l'acte.*

*En réponse à **Gérard Dériot, rapporteur,** qui s'interrogeait sur les causes des démissions précoces d'infirmières, **Thierry Amouroux, SNPI-CFE-CGC,** a précisé que 30 % des élèves infirmières abandonnent au cours de leurs trois années de formation ; ce n'est donc pas l'absence de vocation qui motive les démissions, après la prise de fonction, mais bien la perte de sens du métier. En raison de temps de repos et d'effectifs réduits, les infirmières sont aujourd'hui exposées au risque de commettre des erreurs médicales.*

*Revenant sur les majorations de durée d'assurance accordées aux infirmières hospitalières par la réforme de 2003, **Dominique Leclerc** a constaté que ces bonifications permettent de percevoir une retraite à taux plein, sur la base de quarante annuités, après trente-six ans de service.*

***Annie Jarraud-Vergnolle** a souhaité savoir si le manque de personnel et la souffrance au travail sont les mêmes à l'hôpital public et dans le secteur privé.*

*Après avoir indiqué partager l'analyse des syndicats infirmiers, **Jacky Le Menn** a rappelé avoir interpellé récemment la ministre de la santé sur la situation de l'hôpital. Qu'il s'agisse de l'assistance publique - hôpitaux de Paris (AP-HP) ou des hôpitaux de province, la seule réponse aux difficultés consiste à proposer des réorganisations de services.*

***Michel Louis-Joseph-Dogué, délégué national du SNCH**, a regretté que, trop souvent, les changements de direction à l'hôpital entraînent des mutations brutales pour le personnel d'encadrement. Les recours en justice se multiplient, ce qui est un symptôme du mal-être de l'ensemble des agents, notamment des cadres, qui souffrent des incessantes restructurations.*

*Dans ce contexte, le SNCH a organisé plusieurs journées d'études sur la maltraitance et le mal-être au travail : elles ont abouti à plusieurs propositions, notamment la préparation d'une charte managériale ou la demande de mise en place de psychologues du travail dotés d'un statut protecteur, analogue à celui des médecins du travail. Enfin, le centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la fonction publique hospitalière pourrait créer, en son sein, une structure de résolution des conflits, ce qui éviterait d'avoir recours aux procédures judiciaires.*

***Dominique Russo, secrétaire général de l'Unsa-directeur, représentant l'Unsa-Santé-Sociaux**, a estimé que le mal-être au travail, qui se répercute fortement sur la vie privée, est une réalité pour tous les personnels hospitaliers, qu'ils soient infirmiers, techniques ou administratifs. Les politiques mises en œuvre dans de nombreux établissements pour revenir à l'équilibre financier créent en elles-mêmes du stress. La pénibilité du travail à l'hôpital est importante et doit être prise en compte, notamment en matière de retraite.*

***Denis Garnier, assistant fédéral de FO-Santé-Sociaux**, a estimé que le malaise se transmet à tous les personnels en raison de la politique de contractualisation à l'œuvre, depuis plusieurs années, entre les échelons administratifs. En outre, il ne faut pas oublier que la charge de travail des personnels hospitaliers se caractérise par un contact régulier avec la maladie, la souffrance et la mort.*

*Les chiffres de l'absentéisme, qui témoignent de la pénibilité du travail, sont alarmants : selon une étude du cabinet Dexia-Sofcah, les absences pour cause de problème de santé ont augmenté de 20 % entre 1998 et 2003. Selon l'enquête européenne Presst Next, la durée moyenne des arrêts de travail des soignants français est de 10,43 jours par an, la fréquence des maladies professionnelles a crû de 400 % en six ans et celle des congés de longue maladie ou de longue durée de 34 %. De plus, le pourcentage d'agents hospitaliers bénéficiant d'une rente d'invalidité est passé de 6,5 % en 1993 à 13,8 % en 2006. Les statistiques publiées par le ministère de la santé montrent enfin que les absences sont deux fois plus nombreuses pour les fonctionnaires de catégorie C que pour ceux de catégorie A et que 75 % des cas d'invalidité*

sont concentrés dans quatre corps : les agents d'entretien, les aides soignants, les infirmiers et les ouvriers.

Les causes de ce mal-être sont multiples. Tout d'abord, les cadres ne sont pas suffisamment préparés à leurs fonctions : les élèves de l'école des hautes études en santé publique apprennent leur affectation trois mois seulement avant leur sortie et ne bénéficient, en conséquence, que d'un très court temps de spécialisation (en ressources humaines, finances, affaires médicales, etc.). En cours de carrière, les personnels d'encadrement peuvent changer brutalement de poste, sans préparation ou formation, ce qui conduit à des déficiences dans le management.

Les directeurs ont trop tendance à considérer la prévention des risques professionnels comme des dépenses superflues, alors que les études disponibles montrent qu'il s'agit d'un investissement rapidement rentabilisé.

Un véritable dialogue social serait bénéfique pour lutter contre le mal-être au travail, mais les comités techniques d'établissement et les CHSCT sont trop souvent vides de sens ou détournés de leur rôle. Les directeurs doivent être responsabilisés pour améliorer les conditions de fonctionnement de ces organes de dialogue et de concertation.

Enfin, la mise en œuvre de l'intéressement, prévue dans un projet de loi en navette au Parlement, serait une catastrophe à l'hôpital.

**Viviane Debarges, responsable du collectif santé au travail de la CGT-Santé-Action sociale**, a regretté l'absence d'outil de pilotage et d'indicateurs statistiques du mal-être au travail à l'hôpital. Il est délicat d'établir un diagnostic précis, même si le sentiment de malaise concerne tous les métiers et tous les secteurs du champ médical ou médico-social, public et privé. La recrudescence des actes de violences à l'hôpital, qui ont crû de 27 % en trois ans, révèle l'augmentation générale de l'agressivité.

L'individualisation du travail progresse et, en l'absence d'anticipation dans la prise en compte des départs en retraite, la charge de travail s'intensifie et il y a souvent pénurie de personnel. En outre, les inégalités territoriales sont criantes, par exemple pour l'accès aux formations.

Il serait enfin nécessaire de doter les instances chargées de la prévention, notamment les CHSCT, de réels moyens de fonctionnement.

En complément, **Annie Michel, ergonome AP-HP de la CGT-Santé-Action sociale**, a précisé que la politique de prévention ne s'appuie pas sur des outils de pilotage fiables au niveau national, dans le secteur public comme dans le privé. Il serait nécessaire de créer un outil spécifique d'évaluation, qui manque cruellement aujourd'hui.

**Annie Dufour, membre du bureau national du Snics**, a constaté que l'éducation nationale recrute de plus en plus d'infirmières venant de l'hôpital, ce qui est un symptôme supplémentaire de leur malaise. Il serait intéressant de créer un document unique d'évaluation des risques, incluant les risques psychosociaux, à la disposition de l'ensemble des acteurs concernés.

**Jean-Marie Sala, secrétaire national de la fédération Sud-Santé-Sociaux**, a regretté la succession des réformes, sans qu'aucune ne soit réellement évaluée. Elles ont toutes tendance à transformer l'hôpital en une entreprise ou en une « usine à soins », ce qui crée de la souffrance pour les personnels, qui sont très attachés à l'accompagnement humain des patients. En raison des contraintes de temps et de personnels, les réunions des équipes soignantes se raréfient, alors qu'elles sont indispensables pour assurer un échange et une transmission des informations. Il est nécessaire de retrouver des critères qualitatifs d'évaluation, qui aillent au-delà de la simple analyse de la durée moyenne de séjour. Il y a trente ans, on parlait « d'humaniser » les hôpitaux, c'est aujourd'hui le contraire auquel on assiste.

Par ailleurs, les CHSCT sont trop souvent vécus comme des contraintes par les directeurs et ne sont pas suffisamment valorisés. Plus généralement, la concertation et le dialogue sont nettement insuffisants au sein des établissements.

Les réorganisations sont souvent adoptées dans l'unique but de réaliser des économies de gestion ; la démotivation croît, notamment en raison de l'impact sur la vie personnelle de décisions résultant d'une absence d'anticipation concernant l'organisation des plannings de travail.

**Annie Jarraud-Vergnolle** a souhaité savoir si le constat de ce mal-être au travail à l'hôpital touche également les médecins.

S'appuyant sur l'enquête Presst-Next, **Denis Garnier, FO-Santé-Sociaux**, a estimé que leur situation est identique et confirme le malaise global. Dans ces conditions, il serait important de créer auprès des hôpitaux des services de santé au travail, autonomes et composés d'équipes pluridisciplinaires. Il faut noter que le nombre de suicides est, proportionnellement, plus élevé dans la fonction publique hospitalière qu'à France Telecom : la seule AP-HP a connu dix-sept suicides en 2009.

**Viviane Debarges, CGT-Santé-Action sociale**, a estimé que le renforcement de la place des médecins du travail nécessite de rendre plus attractive cette profession et d'augmenter le numerus clausus pour pourvoir les postes vacants.

**Dominique Russo, Unsa-Santé-Sociaux**, a défendu l'intérêt des contrats locaux d'amélioration des conditions de travail (Clact) qui devraient être réactivés et mieux financés.

**Michel Louis-Joseph-Dogué, SNCH**, a estimé que l'hôpital subit aujourd'hui un choc culturel considérable : l'organisation en pôles, sortes de centres de profits dans l'établissement, peut créer un malaise au sein des personnels, notamment lorsqu'elle est couplée au développement de l'intéressement, car les pôles sont de nature très différente, certains étant par définition déficitaires et peu « productifs » selon les critères d'évaluation qui sont actuellement utilisés.

**Audition de Bruno GAUDEAU, président,  
Jean-Pierre BELON, vice-président, du groupe Pasteur mutualité  
et Guy LEBRUN, président de la mutuelle nationale des médecins,  
chirurgiens, spécialistes et biologistes  
des établissements de santé publics et privés  
(mercredi 28 avril 2010)**

*Enfin, la mission d'information a entendu Bruno Gaudeau, président, Jean-Pierre Belon, vice-président, du groupe Pasteur mutualité et Guy Lebrun, président de la mutuelle nationale des médecins, chirurgiens, spécialistes et biologistes des établissements de santé publics et privés (MNHPP).*

*Bruno Gaudeau, président du groupe Pasteur mutualité, a indiqué que ce groupe a été créé en 1858 et qu'il s'adresse aux soignants. C'est la valeur fondatrice de l'entraide qui a amené le groupe à s'intéresser à la vulnérabilité des soignants en organisant un colloque sur ce sujet en octobre 2008. En effet, on constate depuis quelques années un malaise croissant au sein des professions de santé, lié au surmenage et accentué par la réticence à aller consulter un confrère pour se faire aider. Un chiffre paraît particulièrement significatif : parmi les causes de décès des médecins entre trente et soixante ans, les suicides représentent 14 % des cas contre 6 % pour la population générale. Une part importante du problème découle de l'augmentation des charges administratives au sein des services hospitaliers sans qu'il y ait de compensation en personnel. Les soignants ne sont plus auprès des malades, par manque de temps, et se trouvent confrontés à une accumulation, parfois jusqu'à l'absurde, de protocoles. Certains soins, particulièrement ceux pour les personnes âgées, sont aussi de plus en plus dévalorisés, ce qui est inquiétant compte tenu de l'évolution démographique de la population.*

*Un autre problème est celui de la violence : le centre d'appel créé en 2005 a enregistré huit cents témoignages l'année de sa création, mais près de trois mille cinq cents en 2007. Si cette augmentation s'explique pour partie par la montée en puissance du dispositif, elle témoigne aussi de la réalité de la situation à laquelle les soignants sont confrontés.*

*Guy Lebrun, président de la MNHPP, a insisté sur la perte de temps liée aux tâches administratives et sur ses conséquences dans les départements où les médecins sont peu nombreux. L'obligation de codifier les actes est une charge très importante à laquelle doivent être préparés les futurs médecins.*

**Jean-Pierre Belon, vice-président du groupe Pasteur mutualité**, a présenté les préconisations issues du colloque de 2008. En matière de prévention, il est important de mieux informer les futurs professionnels au cours de leurs études. La France pourrait s'inspirer de l'exemple canadien pour éviter le « burn out » en prévenant les étudiants du danger lié aux fonctions qu'ils sont appelés à exercer.

Pour les professionnels en exercice, il n'a pas été possible d'obtenir de l'assurance maladie que l'épuisement professionnel soit retenu comme thème dans le cadre de la formation professionnelle continue. Le groupe Pasteur mutualité mène actuellement un travail destiné à déterminer les conditions d'acceptabilité d'une consultation par les soignants. En effet, se faire aider suppose d'admettre sa souffrance et sa vulnérabilité, ce qui est particulièrement difficile pour les soignants. Le groupe Pasteur mutualité a mis en place avec l'ordre des médecins, la fédération hospitalière de France, la fédération de l'hospitalisation privée et la caisse autonome de retraite des médecins de France, une association pour la promotion des soins aux soignants. En effet, l'automédication pose de véritables difficultés puisque 95 % des médecins se sont désignés eux-mêmes comme leur médecin traitant. Il faut aussi traiter les conduites addictives et, sur le modèle de la Catalogne, une structure d'addictologie dédiée aux soignants est en train d'être mise en place. La prévention du suicide est également une priorité. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il n'y a pas plus de suicides chez les libéraux que chez les hospitaliers. L'étude santé et satisfaction des médecins au travail (Sesmat) de 2007-2008 a montré que 13,5 % des médecins et pharmaciens hospitaliers sont en état de souffrance professionnelle et que 50 % d'entre eux sont en danger. 14 % des médecins ont indiqué leur intention d'abandonner la profession, ce qui serait une grande perte pour notre pays.

**Bruno Gaudeau, Pasteur mutualité**, a insisté sur les conséquences de l'autoprescription de psychotropes. En effet, les médecins qui consomment eux-mêmes des psychotropes ont tendance à en prescrire trop à leurs patients.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir si certaines spécialités sont plus concernées que d'autres par la souffrance au travail.

**Bruno Gaudeau, Pasteur mutualité**, a considéré que les psychiatres, pédiatres et urgentistes sont particulièrement touchés et, plus récemment, les médecins du travail soumis à la pression des employeurs et des salariés. Le stress des pédiatres découle de la pression des familles.

On pourrait réfléchir sur le modèle d'expériences étrangères à l'idée de réformer la gestion des carrières pour limiter l'exposition au stress.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir quand la consultation d'addictologie précédemment évoquée serait mise en place.

***Bruno Gaudeau, Pasteur mutualité, a indiqué que cette consultation devrait être opérationnelle d'ici la fin de l'année. Des problèmes spécifiques se posent toutefois, comme la garantie de la confidentialité des consultations pour les soignants. Le conseil de l'ordre est dans une position délicate pour, tout à la fois, réguler l'exercice de la profession médicale et préconiser le recours aux soins.***

*A **Jean-Pierre Godefroy, président, qui demandait s'il est légitime qu'un médecin puisse se choisir lui-même comme médecin traitant, Jean Pierre Belon, Pasteur mutualité, a répondu qu'il serait préférable d'exclure cette possibilité.***

**Table ronde avec des représentants  
des professions agricoles**  
(mercredi 5 mai 2010)

Réunie le mercredi 5 mai 2010, sous la **présidence de Jean-Pierre Godefroy, président**, la mission d'information a tenu **une table ronde** consacrée aux **professions agricoles**.

Elle a entendu **Jean-Bernard Bayard, membre du bureau, Aude Fernandez, chargée de mission, de la fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA), Jean-Pierre Grillet, médecin-chef de l'échelon national de santé au travail de la caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CCMSA), et Emmanuel Paris, directeur des affaires sociales de Coop de France, membre de la confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles (CNMCCA).**

**Jean-Bernard Bayard, membre du bureau de la FNSEA**, a souligné que le mal-être des agriculteurs, qui peut parfois conduire au suicide, est un sujet difficile à appréhender. Le monde agricole manque de visibilité sur son avenir à moyen terme, notamment en raison de la volatilité des prix agricoles, ce qui est une source de stress. La mise en œuvre de la politique agricole commune (Pac) s'accompagne de nombreux contrôles et formalités administratives qui préoccupent les agriculteurs, dans la mesure où ils vivent dans la crainte que leurs ressources diminuent parce qu'ils n'auraient pas correctement rempli tel ou tel document.

Certains exploitants, les éleveurs en particulier, subissent des contraintes fortes au quotidien : ils ont peu de temps libre, ce qui est difficile à vivre dans la société actuelle. Il n'est pas facile pour un agriculteur de changer d'activité, pour des raisons économiques bien sûr, mais aussi en raison du poids des traditions : celui qui quitte l'agriculture sera perçu en situation d'échec et se sentira coupable vis-à-vis de sa famille.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a demandé si la reconversion professionnelle des agriculteurs est difficile.

**Jean-Bernard Bayard, FNSEA**, a répondu que les agriculteurs peuvent s'appuyer sur plusieurs dispositifs pour les aider dans leur reconversion. Mais ceux qui font ce choix ont généralement pris leur distance, auparavant, avec leur métier et leur famille.

**Emmanuel Paris, directeur des affaires sociales de Coop de France, membre de la CNMCCA**, a indiqué que l'organisation en coopérative présente plusieurs avantages pour les salariés :



- les agriculteurs qui sont adhérents de la coopérative sont aussi ceux qui utilisent ses services ; les salariés de la coopérative savent donc pour qui ils travaillent et ont plus de visibilité concernant leur activité ;

- les coopératives sont ancrées dans les territoires et insérées dans le tissu économique local ; elles contribuent au maintien de bassins d'emplois dynamiques en milieu rural ;

- les coopératives privilégient les projets à long terme sur la rentabilité à court terme.

La coopérative Terrena, qui emploie plus de 11 000 salariés, a récemment signé un accord de méthode sur la prévention des risques psychosociaux, qui s'appuie sur les valeurs coopératives.

**Jean-Pierre Grillet, médecin-chef de l'échelon national de santé au travail de la CCMSA**, a souligné la complexité du problème du suicide des agriculteurs. Pour mieux comprendre les causes des suicides commis sur le lieu de travail, Philippe Nasse et Patrick Lègeron avaient d'ailleurs proposé, dans leur rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux, de procéder à des « autopsies psychologiques ».

Les données statistiques disponibles, qui sont relativement anciennes, montrent que l'on compte environ quatre cents suicides d'agriculteurs chaque année. Le célibat, l'isolement, la précarité favorisent le passage à l'acte. La dernière étude publiée par l'institut de veille sanitaire (InVS) porte sur des données couvrant la période 1986-1999. Si l'on prend comme référence la population des cadres, le taux de suicide dans le secteur agricole (salariés et non salariés) est multiplié par 1,6 pour les hommes et par 1,9 pour les femmes. Si l'on considère les seuls exploitants agricoles, le risque est respectivement multiplié par 3,1 et 2,2. Toutefois, l'espérance de vie des agriculteurs à l'âge de trente-cinq ans est proche de celle des cadres : ils sont en effet moins concernés que la moyenne de la population par les cancers ou les accidents cardiovasculaires, en raison notamment d'un moindre tabagisme.

Comme cela été indiqué, la tradition pèse lourd dans le monde agricole, ce qui explique que l'abandon de la terre que l'on a hérité de sa famille soit vécu comme un grave échec personnel.

Depuis 2002, la MSA est chargée de la prévention des risques professionnels chez les exploitants agricoles. Elle a mené une enquête auprès d'eux pour évaluer leurs besoins : il en ressort que les tracasseries administratives sont vécues comme une difficulté majeure. Les salariés agricoles, de leur côté, connaissent des situations différentes selon qu'ils sont employés dans une exploitation ou par une coopérative, qu'ils travaillent dans le tertiaire (Groupama et le Crédit agricole relèvent de la protection sociale agricole), ou qu'ils sont saisonniers. Entre 500 000 et 600 000 personnes travaillent dans l'agriculture en tant que saisonniers chaque année et ils vivent généralement dans un état de plus grande précarité que les salariés permanents, avec un moindre accès aux soins.

**Gérard Dériot, rapporteur**, a demandé si le fait d'exercer seul son activité sur une exploitation est un facteur aggravant du mal-être au travail.

**Jean-Bernard Bayard, FNSEA**, a estimé que le fait d'être seul est effectivement une source de difficultés. Cependant, les agriculteurs sont moins isolés dans leur activité qu'ils ne l'étaient autrefois ; ils travaillent de plus en plus dans le cadre de coopératives d'utilisation de matériel agricole et sont accompagnés par des techniciens ou par des conseillers de gestion.

**Emmanuel Paris, Coop de France**, a ajouté que les coopératives renforcent les liens entre leurs adhérents. Elles contribuent également à la valorisation des produits agricoles et au maintien de relations de proximité.

**Françoise Henneron** s'est interrogée sur la manière dont les agriculteurs peuvent se reconvertir dans d'autres activités. Elle a ensuite souhaité savoir si le suicide des femmes dans le milieu agricole concerne plutôt celles qui travaillent avec leur conjoint sur l'exploitation ou celles qui ont une vie professionnelle à l'extérieur.

**Jean-Bernard Bayard, FNSEA**, a considéré que deux schémas s'offrent aux agriculteurs qui souhaitent se reconvertir : la diversification liée à l'activité agricole (vente de produits à la ferme, tourisme rural...) ou la pluriactivité. Les agriculteurs qui souhaitent quitter le métier ont souvent peu de difficulté pour retrouver un emploi, dans la mesure où les chefs d'entreprise connaissent leur attachement au travail.

Sur la question du suicide des femmes, **Jean-Pierre Grillet, CCMSA**, a répondu que les données disponibles sont trop lacunaires pour permettre de répondre à cette question. Il faudrait pouvoir croiser les données relatives à la cause du décès avec celles relatives à la catégorie socioprofessionnelle de la personne décédée.

L'isolement aggrave le risque de passage à l'acte ; à défaut d'isolement physique, il peut d'ailleurs exister un isolement moral : beaucoup d'agriculteurs ne parlent pas de leurs problèmes à leurs proches car il n'est pas de tradition, en milieu rural, d'exprimer sa souffrance.

**Annie David** a fait observer que, dans tous les milieux sociaux, beaucoup de cas de suicide ne sont précédés d'aucun signe précurseur. Puis elle a indiqué que le projet de loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche, qui va bientôt être discuté au Sénat, propose d'adopter une politique de contractualisation pour remédier au problème de la volatilité des cours. Cette politique ne va-t-elle pas placer les agriculteurs dans une position difficile s'ils signent un contrat avec une grande surface, par exemple, du fait de l'inégalité des forces en présence ? Elle a ensuite demandé si certaines catégories d'exploitation sont plus touchées que d'autres par les problèmes de mal-être au travail. Elle s'est interrogée sur l'impact que peut avoir le regard de la société sur les agriculteurs, dont le métier n'est peut-être pas toujours suffisamment considéré. L'arrivée de citadins en milieu rural n'est-il pas un facteur supplémentaire de tensions et d'incompréhensions ? Enfin, les « autopsies

*psychologiques » qui ont été évoquées sont-elles couramment pratiquées pour déterminer les causes d'un suicide ?*

**Jacqueline Alquier** a souligné que les agriculteurs sont aujourd'hui de véritables chefs d'entreprise, de plus en plus diplômés, et qu'ils sont souvent mariés à des personnes qui ne travaillent pas dans le monde agricole. Ils ne peuvent donc éviter de comparer leurs conditions de vie à celles d'autres catégories professionnelles.

**Annie Jarraud-Vergnolle** a expliqué que, dans le département des Pyrénées-Atlantiques dont elle est l'élue, la MSA et les chambres d'agriculture effectuent un important travail de prévention et d'aide à la reconversion. La production s'est réorientée vers l'agriculture biologique, les exploitants se sont engagés dans une démarche de labellisation, la vente directe aux consommateurs s'est développée.

**Jean-Bernard Bayard, FNSEA**, a précisé que 70 % des agriculteurs ont un revenu inférieur au Smic. Il a ensuite considéré que la contractualisation peut constituer une stratégie adaptée s'il existe une relation de confiance entre les acteurs, ce qui n'exclut pas le développement de circuits courts, orientés vers la satisfaction des besoins de la population locale.

En ce qui concerne le regard de la société, les paysans se sentent parfois culpabilisés : on leur reproche d'exercer une activité polluante, de toucher des primes, de faire du bruit, alors que les citoyens qui viennent à la campagne recherchent le calme. Or les agriculteurs se sont adaptés au progrès technique et ont eu recours aux modes de production qui étaient recommandés à chaque époque. Ils n'apprécient donc pas d'être critiqués aujourd'hui par une partie de la presse et de l'opinion.

**Jean-Pierre Grillet, CCMSA**, a indiqué que les « autopsies psychologiques » ont été proposées mais n'ont jamais été vraiment appliquées, en raison de leur caractère très intrusif dans la vie des familles. Il a ajouté que les agriculteurs supportent mal le procès qui leur est fait concernant les produits phytosanitaires, au point que certains en arrivent à moins se protéger lorsqu'ils les utilisent, comme s'ils voulaient ainsi démontrer leur innocuité. En matière de prévention, des groupes de parole, des cellules d'écoute, des réunions de sensibilisation ont été mis en place.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir s'il existe des données statistiques sur le célibat chez les agriculteurs.

**Jean-Pierre Grillet, CCMSA**, a répondu que le pourcentage de célibataires chez les agriculteurs est supérieur à la moyenne nationale.

**Jean Desessard** s'est indigné que l'on présente le débat, légitime, sur l'utilisation des pesticides comme une cause de mal-être chez les agriculteurs. Le taux élevé de malformations constaté chez les nouveau-nés en milieu rural n'est-il pas un motif de préoccupation plus important ?

*Jean-Pierre Grillet, CCMSA, a répondu que personne ne conteste la dangerosité des produits phytosanitaires et que sa remarque visait simplement à répondre à une question plus générale sur le regard que porte la société sur ses paysans. Concernant les malformations chez les enfants, des informations ont effectivement été publiées sur ce sujet dans la presse mais une étude conduite par l'InVS a montré qu'il n'était pas possible d'aboutir à des conclusions définitives, le nombre de cas répertorié n'étant pas statistiquement significatif.*

*Jean-Bernard Bayard, FNSEA, a ajouté que les biocides contenus dans les produits d'entretien ménagers sont des pesticides au même titre que les produits phytosanitaires et qu'il conviendrait donc d'avoir une réflexion globale sur l'utilisation de toutes ces substances.*

**Audition de Sylvie CATALA, inspectrice du travail**  
(mercredi 19 mai 2010)

Réunie le mercredi 19 mai 2010, sous la **présidence d'Annie David, vice-présidente**, la mission d'information a **entendu Sylvie Catala, inspectrice du travail**.

**Annie David, présidente**, a indiqué, en introduction, que le travail mené par Sylvie Catala est à l'origine de l'information judiciaire ouverte contre l'entreprise France Telecom.

**Sylvie Catala** a indiqué être inspectrice du travail depuis vingt-sept ans et en charge de la section du XV<sup>e</sup> arrondissement de Paris, où se trouve le siège de France Telecom, depuis 1993. Elle ne s'est intéressée que progressivement à cette entreprise qui était à l'origine une administration.

Au début de l'année 2009, la presse a commencé à se faire l'écho de suicides et de situations de mal-être à France Telecom. C'est à cette époque que l'Observatoire du stress, créé par Sud et la CFE-CGC, a fait paraître son premier livret sur le sujet. Mais ce n'est qu'en septembre 2009 que la crise a réellement éclaté. Xavier Darcos, alors ministre en charge du travail, a demandé à l'entreprise d'ouvrir des négociations sur le stress au travail, en vue de la transposition de l'accord interprofessionnel conclu par les partenaires sociaux en 2008. Il a mandaté Jean-Denis Combrexelle, directeur général du travail, pour assister à une réunion exceptionnelle de la commission nationale de coordination des CHSCT locaux de France Telecom le 24 septembre 2009. En tant qu'inspectrice du travail compétente pour France Telecom, Sylvie Catala l'a alors accompagné.

La commission nationale de coordination des CHSCT locaux n'est pas un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) au sens du code du travail mais une structure héritée du passé administratif de l'entreprise. Elle ne dispose donc pas des prérogatives d'un CHSCT. Néanmoins, toutes les organisations syndicales présentes lors de cette réunion ont soulevé le problème de la souffrance au travail liée au management et établi le lien entre les suicides, déjà au nombre de vingt-trois à l'époque, et l'organisation du travail.

Xavier Darcos a ensuite demandé à l'inspection du travail de mener une campagne de contrôle des différents sites de France Telecom, ce qui a permis de rassembler des informations sur la manière dont les risques psychosociaux étaient traités, et mis en évidence l'existence de réels problèmes. Dans le même temps, le syndicat Sud a transmis à l'inspection du travail les rapports adressés à la commission nationale ainsi que ceux établis par les médecins du travail au

*cours de l'année antérieure. Sur cette période, soixante-quatorze rapports de médecins du travail avaient rapporté des faits graves.*

*Ce travail a abouti à une saisine du procureur de la République, sur la base de l'article 40 du code de procédure pénale qui fait obligation à tout fonctionnaire ayant connaissance d'une infraction de la dénoncer. Cette saisine repose sur deux fondements : la mise en danger de la vie d'autrui, définie dans le code pénal, et le harcèlement moral, tel qu'il figure dans le code du travail et est interprété depuis novembre 2009 par la Cour de cassation.*

*Face à une situation complexe, il faut s'en tenir à des principes simples : les salariés ont le droit de revenir en bonne santé de leur travail et il en découle une obligation pour l'employeur. Or, il apparaît que France Telecom n'a pas respecté cette obligation. Les témoignages recueillis à la suite des tentatives de suicides sont particulièrement clairs sur ce point. S'il est vrai que les quarante-six suicides survenus à France Telecom ne sont sans doute pas tous liés à l'organisation du travail, ils sont néanmoins la partie visible d'un problème plus étendu de mal-être au travail.*

*Sur la question de la fragilité particulière de certains individus, on peut dresser une analogie entre le stress et le risque de cancer : l'organisation du travail agit comme un cancérogène et seules certaines personnes développent la maladie. Ceci montre que se focaliser sur les suicides n'est pas nécessairement la bonne approche car le phénomène est plus large.*

*En 2005, la direction de France Telecom a mis en place le plan « Nouvelle expérience des technologies » (Next). Ses objectifs étaient d'augmenter la productivité de l'entreprise de 15 % sur trois ans, en supprimant 22 000 emplois, et d'augmenter le nombre de salariés en contact avec la clientèle. Par ailleurs, l'entreprise entendait mener une stratégie de convergence autour de la marque Orange et réduire son endettement.*

*Ce plan comportait une déclinaison en matière de gestion des ressources humaines, appelée « Anticipation et compétences pour la transformation » (Act). Son principe était celui de la mobilité et de l'adaptation permanente. L'utilité de chaque poste de travail devait être systématiquement évaluée et le titulaire d'un poste jugé inutile devait être réorienté via l'espace de développement mis en place à cet effet. Le reclassement pouvait s'effectuer en interne ou consister en un projet de création d'entreprise ou l'intégration dans une administration. Des salariés, notamment des cadres, pouvaient aussi se voir confier des missions temporaires. Ceux qui ont enchaîné pendant plusieurs années des missions qui les maintenaient en dehors de tout collectif de travail ont mal vécu cette situation.*

*Afin d'atteindre les objectifs fixés par le plan Act, chaque salarié était invité à devenir l'acteur principal de son évolution professionnelle. Lorsque son emploi était menacé, parce qu'il appartenait à la catégorie des métiers en décroissance ou parce que son site était délocalisé, il lui revenait de trouver un nouveau poste de travail. Le code du travail indique pourtant que le reclassement des salariés incombe normalement à l'employeur.*

*En 2006, quatre mille cadres ont été formés pour mettre en œuvre le plan Act. Le message qui leur était adressé était clair : la mobilité des salariés doit être un processus permanent. Entre 2006 et 2008, les mouvements de personnel ont donc été fréquents. Certains travailleurs ont exercé quatre métiers différents en dix ans, le changement de poste relevant toujours d'une décision unilatérale de l'employeur.*

*Pendant cette période, l'entreprise ne pouvait ignorer les risques que présentait cette politique de gestion des ressources humaines pour la santé des travailleurs ; les programmes de formation des managers abordaient explicitement la question du mal-être et le risque de dépression chez certains salariés.*

*Les rapports d'expertise, en particulier celui réalisé par le cabinet Technologia, montrent que la souffrance ressentie par les personnels de France Télécom s'explique par un sentiment de perte d'identité, conséquence d'une excessive mobilité professionnelle et géographique. La situation des techniciens de l'entreprise est particulièrement révélatrice de ce constat : autrefois, ils étaient chargés d'installer des lignes téléphoniques afin de couvrir l'ensemble du territoire ; ils sont contraints, depuis quelques années, de se reconvertir dans les centres d'appels téléphoniques. Beaucoup se sentent dévalorisés dans ces nouvelles fonctions pour lesquelles ils ne possèdent pas toujours les compétences requises.*

*Les rapports insistent également sur l'éclatement des collectifs de travail, lié à la très grande mobilité des salariés, ainsi que sur la difficulté, pour certains d'entre eux, de s'adapter aux changements. France Telecom est en effet une entreprise de haute technologie qui évolue dans un secteur très concurrentiel et qui doit s'adapter en permanence. La maîtrise de ces nouvelles technologies n'est pas toujours évidente pour les travailleurs qui ont souvent le sentiment de ne pas être à la hauteur.*

*Par ailleurs, la culture de service public, qui était l'une des caractéristiques de France Telecom, s'est peu à peu délitée après l'adoption par l'entreprise, fin 2003, du statut de société anonyme.*

*Tous ces facteurs ont contribué à déstabiliser les salariés et à leur faire perdre confiance dans leur employeur. Travaillant à court terme et dans l'urgence, ils ne perçoivent plus quel est le projet de l'entreprise.*

*Sylvie Catala a ensuite rappelé que la société emploie encore 63 % de fonctionnaires, même si leur nombre a diminué en raison de départs en préretraite. L'entreprise emploie aussi, depuis 1996, des salariés de droit privé régis par les dispositions du code du travail.*

*France Telecom se distingue des autres entreprises privées sur deux points :*

*- historiquement, elle avait une culture de service public, qui faisait la fierté de ses salariés ;*

*- le statut de fonctionnaire d'une partie de son personnel a accéléré le rythme des mobilités : tout fonctionnaire peut en effet se voir imposer une mutation si son employeur en décide ainsi, alors qu'un salarié de droit privé peut la refuser.*

*Malgré ces particularités, elle a aussi des points communs avec les autres entreprises privées :*

*- elle évolue dans le secteur très concurrentiel des hautes technologies. Pour ne pas être dépassée, elle est contrainte de s'adapter sans cesse, de même que ses salariés ;*

*- le service aux clients est devenu une fonction stratégique. Les centres d'appels sont les « usines du XXI<sup>e</sup> siècle » : tout y est comptabilisé, en particulier les temps de pause, et chaque salarié est soumis à des objectifs de résultats très contraignants ;*

*- les méthodes de management sont fondées sur des entretiens d'évaluation individualisés, le salarié étant le propre gestionnaire de sa carrière.*

*En ce qui concerne les dispositions législatives et réglementaires relatives à la santé et à la sécurité au travail ou au harcèlement, celles-ci sont de deux ordres :*

*- le code du travail fait tout d'abord référence à l'individu, s'agissant du harcèlement moral. L'article L. 1152-1 dispose qu'« aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». L'organisation du travail n'est pas, a priori, considérée comme pouvant être à l'origine du harcèlement moral ; celui-ci est avant tout une affaire de relations interpersonnelles. Cette approche conduit souvent à médicaliser les problèmes, en recherchant leur origine psychologique, alors que ce sont le plus souvent des problèmes sociaux. Cependant, la jurisprudence de la Cour de cassation reconnaît, depuis peu, que des méthodes de gestion des ressources humaines peuvent caractériser une situation de harcèlement moral ;*

*- le code du travail définit ensuite des principes généraux de prévention : tout employeur est soumis à une obligation générale de santé et de sécurité envers ses salariés.*

*En revanche, il n'est fait référence ni aux risques psychosociaux, ni à l'idée que l'organisation du travail puisse avoir une incidence sur l'état de santé des travailleurs. Il serait donc utile d'intégrer dans le code du travail une disposition qui indiquerait, par exemple, que « l'organisation du travail et les méthodes de gestion mises en œuvre dans l'entreprise doivent permettre d'éviter tout risque sérieux d'atteinte à l'intégrité physique et mentale des salariés ». De la même manière qu'ils ont eu des obligations de mise en conformité des machines, les employeurs pourraient se voir imposer de mettre en œuvre un programme de lutte contre les risques psychosociaux. Pour les petites entreprises, ce programme pourrait être défini au niveau de la branche.*



*Les risques psychosociaux sont étroitement liés à l'organisation du travail qui est, encore aujourd'hui, le pré-carré des employeurs. Or, les conditions de travail et les méthodes de management sont des sujets sur lesquels il semble logique d'impliquer les partenaires sociaux. Actuellement, France Telecom est la seule entreprise à avoir lancé un tel processus de négociation, les évènements récents l'y ayant contrainte.*

***Annie Jarraud-Vergnolle** a tout d'abord souhaité savoir si d'autres indicateurs que le nombre de suicides ou de tentatives de suicide, les arrêts maladie par exemple, permettent de mesurer la souffrance au travail. Par ailleurs, les dirigeants de France Telecom étaient-ils conscients, lors de la mise en œuvre du programme Act, des risques que celui-ci pouvait faire peser sur la santé mentale des salariés ?*

***Sylvie Catala** a estimé que les arrêts maladie ne constituent pas toujours un signe révélateur de la dégradation des conditions de travail, en raison de comportements individuels très différents : certaines personnes y auront recours, alors que d'autres veilleront au contraire à ne pas s'absenter de leur poste. En ce qui concerne France Telecom, il est probable que les dirigeants avaient conscience du risque. De manière symptomatique, le site internet de l'observatoire du stress n'était pas accessible depuis les postes de travail au sein de l'entreprise. En outre, de nombreuses alertes sont intervenues, en 2007 et 2008, de la part des médecins de travail ou de l'inspection du travail, mais sans effets tangibles.*

***Jacky Le Menn** a souhaité savoir si les plans Next et Act ont été présentés au comité d'entreprise. Par ailleurs, l'exemple de France Telecom peut-il se reproduire dans d'autres entreprises qui connaîtraient des mutations du même type, notamment celles qui emploient des fonctionnaires ?*

***Sylvie Catala** a indiqué que les comparaisons sont difficiles, car chaque situation est spécifique et il est nécessaire de s'immerger complètement dans une entreprise pour la comprendre. Comme le statut de fonctionnaire ne permet pas de procéder à un plan social qui comporte des garanties, il est indispensable d'accompagner les personnels. Les plans mis en œuvre chez France Telecom ont bien été présentés au comité central d'entreprise ; les organisations syndicales avaient d'ailleurs vivement réagi, anticipant largement les problèmes futurs.*

*A **Gérard Dériot, rapporteur**, qui l'interrogeait sur la situation dans les entreprises à l'étranger, **Sylvie Catala** a précisé que l'ensemble des opérateurs de télécommunications a subi des plans sociaux au moment de l'explosion de la bulle internet.*

***Alain Gournac** a également estimé que chaque entreprise présente des spécificités et qu'appréhender l'ambiance globale n'est guère aisé. Pour autant, les dirigeants de France Telecom ne se sont-ils pas aperçus des évolutions en cours au sein de la société ?*

***Sylvie Catala** a répondu que tous les éléments étaient disponibles pour prendre conscience des conséquences de la mise en œuvre des plans.*

**Audition d'Henri LACHMANN, président du conseil de surveillance  
de Schneider Electric,  
et de Muriel PÉNICAUD, directrice générale des ressources humaines  
du groupe Danone,  
auteurs du rapport « Bien-être et efficacité au travail  
(mercredi 19 mai 2010)**

*La mission a entendu Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, et Muriel Pénicaud, directrice générale des ressources humaines du groupe Danone, auteurs du rapport « Bien-être et efficacité au travail ».*

*Henri Lachmann a tout d'abord indiqué que les trois auteurs du rapport, Muriel Pénicaud, Christian Larose et lui-même ont souhaité « positiver » la question de la santé psychologique au travail, considérant qu'il existe, sur ce sujet, une communauté d'intérêts entre le salarié et son entreprise.*

*Les mutations de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent ont une influence directe sur les conditions de travail : la peur du chômage, la mondialisation, l'accélération des changements qui tendent à éloigner les managers des salariés, l'utilisation abusive des nouvelles technologies de l'information qui, tout à la fois, connectent et isolent, la financiarisation de l'économie et des entreprises, les temps de trajets dans les grandes villes, le déficit de collectif et l'excès d'individualisme sont autant d'éléments que les entreprises ne peuvent ignorer*

*Alors que les Français entretiennent traditionnellement un rapport particulier au travail, mêlant fierté et besoin de reconnaissance, l'entreprise tend de plus en plus à devenir le dernier refuge du lien social.*

*Muriel Pénicaud a ensuite présenté les dix propositions du rapport, qui concernent principalement l'organisation de l'entreprise et son management, les problèmes devant d'abord être traités en amont.*

*Les quatre premières visent à mobiliser les acteurs les plus directement concernés :*

*- la direction générale et le conseil d'administration : beaucoup de décisions relèvent de ces instances dans la mesure où le stress découle souvent de l'organisation même du travail. Le conseil d'administration ne peut s'intéresser aux seules données financières de l'entreprise ;*

*- les managers : alors que le management de proximité est une des clés de la santé au travail, on constate que le manque d'autonomie des cadres sur le terrain favorise les risques psychosociaux. Dans les centres d'appel, par*

*exemple, l'obligation de suivre une procédure extrêmement formatée est très préjudiciable au bien-être des salariés. En outre, les entreprises nomment souvent à ces postes managériaux des jeunes tout juste sortis de l'école, qui n'ont pas reçu de formation à la gestion d'équipes. Il faudrait, en conséquence, prévoir des formations en sciences sociales et humaines dans les cursus des écoles de commerce.*

*En réponse à une question d'Annie David, présidente, Muriel Pénicaud a précisé que les entreprises, autrefois, ne nommaient pas uniquement des jeunes à ces postes managériaux, mais également des salariés issus de la promotion interne. Cette mixité favorisait les échanges et limitait les difficultés.*

***Henri Lachmann** a estimé que les « process » sont trop devenus des substituts au management, alors que les attitudes et les comportements individuels sont essentiels.*

***Muriel Pénicaud** a poursuivi en évoquant le rôle des salariés et des partenaires sociaux :*

*- en France, les salariés « surinvestissent » souvent leur travail, qui devient un élément identitaire. Pour prévenir le stress, il semble important de leur accorder plus d'autonomie et de redonner toute son importance au collectif ;*

*- au-delà des institutions représentatives du personnel, le dialogue avec tous les salariés doit être recherché. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ne se voit pas toujours reconnaître l'importance qu'il mérite et son périmètre d'intervention est souvent trop restreint ; alors qu'il existe un comité central d'entreprise, il n'existe pas de comité central d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Au-delà, le rapprochement entre les différentes instances de concertation et de dialogue devrait être engagé pour une appréhension plus globale des sujets.*

*Par ailleurs, mesurer les conditions de santé et de sécurité, de manière adaptée à chaque entreprise ou établissement, favoriserait le bien-être au travail, car un nombre limité d'indicateurs simples, stables dans la durée et intégrés dans l'évaluation de la performance des cadres, aurait naturellement une influence sur les comportements.*

*On constate trop souvent que les restructurations de l'entreprise sont bien préparées au niveau financier et administratif, mais pas assez sur le plan humain. Il est souhaitable de mieux anticiper et prendre en compte l'impact humain du changement. En cas de licenciements, il serait utile que les salariés qui quittent l'entreprise puissent continuer d'être suivis par les services de santé au travail, ces personnes se retrouvant souvent isolées alors qu'elles vivent des moments difficiles. L'entreprise doit également tenir compte de son environnement, notamment ses fournisseurs, lorsqu'elle prend ses décisions.*

*Les salariés en difficulté doivent être accompagnés grâce à une mobilisation de l'ensemble des acteurs, médecins, syndicats, direction des ressources humaines, etc.*

*Annie David, présidente, a demandé comment le rapport, qui remet en cause l'organisation du travail de nombreuses entreprises, a été accueilli par les managers.*

*Henri Lachmann s'est montré optimiste sur le fait que les entreprises se saisissent de ces questions, en dépit du « court-termisme » auquel incitent les marchés financiers. Certaines organisations patronales ont cependant tendance à mettre en doute l'ampleur du problème.*

*Muriel Pénicaud a estimé que le rapport sert régulièrement de base de discussion dans les entreprises, même si certains dirigeants s'inquiètent d'une possible multiplication des recours contentieux. Une minorité d'entre eux considère que le problème provient d'abord des individus, dont certains seraient trop fragiles, et non des entreprises.*

*Alain Gournac a demandé dans quel cadre ce rapport a été commandé et quelle est la politique suivie par Danone et Schneider Electric sur ces sujets.*

*Françoise Henneron s'est étonnée que les entreprises recrutent des jeunes qui n'ont pas suivi de formation adaptée pour le management.*

*Voyant ce rapport comme un guide de bonnes pratiques pour les entreprises, Annie Jarraud-Vergnolle s'est d'abord interrogée sur les objectifs du Premier ministre lorsqu'il l'a commandé. Puis elle a souhaité savoir si les entreprises publiques ont également été étudiées et si la mise en place des trente-cinq heures a eu un effet défavorable sur le bien-être au travail. Plus généralement, les risques psychosociaux devraient-ils être pris en compte, au titre de la pénibilité, en vue de la retraite ?*

*Muriel Pénicaud a précisé que le Premier ministre leur a confié, le 5 novembre 2009, la mission de lui proposer des mesures d'amélioration des conditions de santé psychologique au travail, avec une complète autonomie dans la conduite de leurs travaux. Le secteur public n'entrait pas dans leur champ d'investigation, mais ils ont recommandé qu'une étude complémentaire soit menée sur ce sujet.*

*Chez Danone, un observatoire du stress a été créé, il y a deux ans, et un accord a été signé avec les organisations syndicales ; une attention particulière a été portée à la notion de management de proximité, essentielle pour la santé psychologique au travail. En ce qui concerne la pénibilité, les risques psychosociaux sont difficilement quantifiables et évoluent en permanence dans le temps, si bien qu'ils ne peuvent guère être pris en compte dans le cadre des retraites.*

*Henri Lachmann a souligné que la politique menée chez Schneider varie en fonction du pays d'implantation du fait de l'originalité de chaque culture nationale. Par ailleurs, la lettre de mission du Premier ministre évoquait trois thèmes : les facteurs de stress, les bonnes pratiques et les mesures à prendre en cas de restructuration. Enfin, la question des trente-cinq heures n'a jamais été évoquée au cours des auditions auxquelles la mission a procédé.*

*Même si la formation initiale présente des déficiences en matière de management, **Jacky Le Menn** a fait observer que les entreprises disposent de crédits importants pour la formation continue. Des instituts et écoles dispensent des enseignements qui devraient aider les jeunes inexpérimentés à acquérir les compétences adéquates.*

***Muriel Pénicaud** a regretté que ces enseignements, à caractère optionnel, soient trop rarement choisis par les étudiants. Danone a modifié, il y a trois ans, ses règles de rémunération variable des principaux managers : un tiers dépend maintenant de critères environnementaux ou sociaux ; de ce fait, les habitudes changent et ces propositions de formation rencontrent plus de succès.*

**Audition de Patrick GUIOL,  
chargé de recherche en sciences du politique  
au Centre national de la recherche scientifique  
(mercredi 19 mai 2010)**

*Enfin, la mission a entendu Patrick Guiol, chargé de recherche en sciences du politique au Centre national de la recherche scientifique (CNRS).*

*Patrick Guiol, chargé de recherche en sciences du politique au CNRS, a indiqué s'intéresser depuis longtemps au lien entre gestion des entreprises et santé. Dès 1973, lors du conflit social au sein de l'entreprise Lipp, un médecin avait attiré son attention sur le fait que beaucoup de maladies psychosomatiques dont souffraient les salariés avaient disparu après le déclenchement de la grève. En 2003, l'occasion s'est présentée de lancer un programme de recherche pour prouver, scientifiquement, que la gestion d'une entreprise a un impact sur la santé de ses salariés.*

*Pour ce faire, il a d'abord été nécessaire de constituer deux groupes-témoins : le premier rassemble des entreprises dont la gestion peut être qualifiée de « participative », le second des entreprises dont la gestion est « autoritaire ». La sélection de ces entreprises a été effectuée en lien avec différents partenaires – inspection du travail, organisations syndicales, chambres de commerce – en combinant des critères objectifs, par exemple le respect de la législation ou l'existence d'instances de concertation, et des données plus subjectives, issues d'enquêtes réalisées auprès des délégués syndicaux ou des salariés.*

*Un sondage a été effectué auprès des médecins du travail pour connaître leur opinion. S'ils se montrent prudents quand on les interroge sur l'existence d'un lien éventuel entre gestion de l'entreprise et santé des salariés, ils affirment, en revanche, sans hésiter que le climat social a un effet sur la santé des salariés. Interrogés sur les améliorations à apporter, ils mettent en avant le besoin de reconnaissance qu'éprouvent les salariés puis citent la qualité de la relation entre l'employeur et ses salariés et enfin l'organisation du travail.*

*Les médecins du travail considèrent majoritairement que les entreprises « participatives » sont moins pathogènes et que ce sont les ouvriers et les employés qui en bénéficient le plus. Le manque de reconnaissance est beaucoup moins fortement ressenti dans ces entreprises que dans celles du deuxième groupe.*

*L'analyse des données objectives collectées auprès des caisses régionales d'assurance maladie (Cram) confirme ce diagnostic. On observe ainsi que le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles est un peu plus élevé dans les entreprises « autoritaires » que dans les entreprises*

« participatives ». Les écarts sont plus importants si l'on considère les branches professionnelles où les risques professionnels sont les plus élevés.

Les écarts sont également significatifs si l'on examine la consommation médicale courante des salariés (en psychotropes, antidépresseurs, consultations médicales, etc.). La consommation est en effet inférieure de 13% chez les salariés des entreprises « participatives ». Si la consommation médicale des femmes est plus élevée en moyenne, il apparaît que ce sont les hommes qui sont les plus sensibles au type de pouvoir exercé dans l'entreprise.

Interrogé par **Annie David, présidente**, sur les raisons qui peuvent expliquer ces différences entre les femmes et les hommes, **Patrick Guiol** a avancé quelques pistes : les hommes trouvent principalement leur reconnaissance dans la sphère professionnelle, qu'ils ont donc tendance à surinvestir, alors que les femmes peuvent obtenir davantage de reconnaissance dans la sphère familiale ou domestique. La consommation médicale plus élevée des femmes peut trouver son origine dans le stress de la « double journée » de travail qu'elles assument ou résulte peut-être du fait que les hommes seront plus enclins à lutter contre le stress en consommant de l'alcool, ce que les données disponibles ne permettent pas de mesurer.

Si l'on s'intéresse maintenant au nombre d'arrêts de travail, il apparaît que la situation est à nouveau plus favorable dans les entreprises « participatives », a fortiori si l'on considère la durée de ces arrêts.

**Patrick Guiol** a indiqué avoir travaillé avec un économiste pour évaluer les gains qui pourraient résulter d'une plus grande diffusion du modèle « participatif ». Ils ont abouti à la conclusion que 10 % de management participatif en plus permettrait d'économiser 77 millions d'euros ; si on extrapole ce résultat à l'ensemble de la population active, l'économie atteint près de 1,4 milliard, en raison principalement de la réduction du nombre d'accidents du travail.

Une politique d'actionnariat salarié est également corrélée à une diminution du nombre d'accidents du travail, probablement parce que les entreprises qui s'engagent sur cette voie sont aussi celles qui investissent le plus dans l'hygiène et la sécurité et qui réunissent le plus souvent leur CHSCT.

Au total, il paraît donc bien établi qu'un management « participatif » crée un meilleur climat social dans l'entreprise, ce qui est favorable à la santé des salariés.

**Table ronde avec des représentants  
des syndicats de médecins du travail**  
(mercredi 26 mai 2010)

Réunie le mercredi 26 mai 2010, sous la présidence de **Jean-Pierre Godefroy, président**, la mission d'information a tenu une **table ronde** consacrée à la **médecine du travail**.

Elle a entendu les **docteurs Bernard Salengro, président du Syndicat général des médecins du travail (SGMT) et secrétaire national de la Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE-CGC), Jean-Louis Zylberberg, membre du conseil syndical du Syndicat national des professionnels de la santé au travail (SNPST), et Marielle Dumortier, médecin du travail, auteur du livre « Journal d'un médecin du travail ».**

**Bernard Salengro, président du SGMT**, a tout d'abord noté que les **médecins du travail** ont envoyé des signaux d'alerte sur l'émergence du phénomène du mal-être au travail dès le milieu des années 1990 ; depuis, le phénomène semble s'être stabilisé. Le mal-être est assez facile à diagnostiquer, dans la mesure où les salariés expriment généralement leur souffrance. Le dialogue entre le médecin du travail et son patient permet ensuite de faire le lien avec les conditions de travail.

La déontologie et le statut protecteur des **médecins du travail** les protègent des pressions de l'employeur. C'est pourquoi la constitution d'équipes pluridisciplinaires présente un risque si les autres intervenants, infirmiers, psychologues, toxicologues, ne bénéficient pas des mêmes garanties.

Interrogé par **Gérard Dériot, rapporteur**, et par **Muguette Dini** sur l'indépendance réelle des **médecins du travail**, **Bernard Salengro** a fait observer qu'aucun service de santé au travail ne s'est jamais vu retirer son agrément par les pouvoirs publics, même lorsque des déficiences graves sont constatées dans son fonctionnement. En outre, les dossiers transmis à l'inspection du travail restent trop souvent sans suite.

A **Gérard Dériot, rapporteur**, qui s'enquerrait des causes de cette situation, **Bernard Salengro** a répondu que les directions régionales du travail subissent des pressions de la part des entreprises ou des élus. Les règles prévues actuellement par le code du travail pour garantir effectivement l'indépendance des **médecins du travail** ne sont donc pas correctement appliquées. Qui plus est, les inspecteurs du travail n'ont pas les mêmes pouvoirs que les inspecteurs des impôts et les inspecteurs des Cram n'ont pas les pouvoirs des inspecteurs des



*Urssaf. Renforcer leurs attributions favoriserait une meilleure application des textes par les entreprises.*

*La diminution du nombre de médecins du travail est réelle et va s'aggraver d'ici une dizaine d'années. Elle est d'ailleurs largement organisée : le nombre de places en internat a été réduit au fil des ans et les futurs médecins sont peu sensibilisés, pendant leur formation, à l'intérêt de la médecine du travail. La pénurie de médecins du travail est aggravée par le fait que la moitié d'entre eux exerce à temps partiel. Cette crise doit être l'occasion de revenir sur certaines obligations qui sont peut-être aujourd'hui dépassées.*

*Interrogé par **Jean-Pierre Godefroy, président**, sur d'éventuelles évolutions statutaires de la médecine du travail, **Bernard Salengro** a regretté que son organisation soit aujourd'hui éclatée. Une solution consisterait à la rattacher à une structure paritaire, à l'échelon régional, par exemple la Cram.*

***Jean-Louis Zylberberg, membre du conseil syndical du SNPST**, a rappelé que la définition de la santé donnée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) intègre la dimension du bien-être social. Alors que les rapports entre santé et conditions de travail ont été mis en avant en France, dès 1946, avec la création de la médecine du travail, le cursus universitaire en médecine générale inclut à peine une dizaine d'heures d'enseignement sur le thème de la santé au travail. Certes, les circonstances ont changé puisque l'accent était mis, à l'époque, sur le dépistage de maladies graves, comme la tuberculose. De ce fait, les conditions d'exercice doivent elles-mêmes évoluer, par exemple en ce qui concerne les visites médicales obligatoires.*

*Les signes cliniques de la souffrance au travail ne sont pas toujours aisés à détecter, d'autant que les salariés hésitent souvent à se rendre dans un service de santé au travail, qu'ils associent à tort à l'employeur. Le médecin ne pouvant être omniscient, les équipes pluridisciplinaires sont indispensables : les infirmiers formés aux questions de santé au travail, les ergonomes, les psychologues ont toute leur place dans les services de santé au travail.*

*Les garanties d'indépendance des médecins du travail figurant dans le code de la santé publique, d'une part, dans le code du travail, d'autre part, paraissent suffisantes. Il est cependant nécessaire de les étendre à l'ensemble des intervenants qui composent les équipes pluridisciplinaires.*

*Enfin, les solutions à la diminution du nombre de médecins du travail passent sans doute par une plus grande sensibilisation à l'intérêt du métier et par l'intégration de formations liées à la santé au travail dans le cursus des études médicales.*

***Marielle Dumortier, médecin du travail, auteur du livre « Journal d'un médecin du travail »**, a souligné que le monde du travail a profondément évolué depuis vingt-cinq ans, si bien que les médecins du travail ne sont plus tant saisis de questions liées au bruit, à la poussière ou aux charges lourdes que de problèmes d'épuisement ou de détresse psychologique. Dans ces conditions, établir un diagnostic clinique n'est pas simple, car le corps réagit globalement à*

*ce stress ; faire le lien avec les conditions de travail nécessite beaucoup de temps et de dialogue entre le salarié et son médecin.*

*Par ailleurs, si le médecin du travail bénéficie bien d'une protection statutaire, il sait aussi que l'entreprise peut demander qu'il soit remplacé par un de ses collègues si ses rapports sont trop critiques. Les médecins du travail ne devraient plus être rémunérés, directement ou indirectement, par les employeurs, qui sont par ailleurs responsables des conditions de travail dans l'entreprise.*

*Le développement de la pluridisciplinarité est intéressant, mais l'ensemble des personnels concernés devrait être protégés des éventuelles pressions et le médecin du travail doit rester le chef d'équipe.*

*Au total, la profession est touchée par une grande désespérance : sur le terrain, rien ne bouge, malgré le durcissement des conditions de travail. Les salariés ne saisissent pas nécessairement l'intérêt des visites médicales, tandis que les entreprises perçoivent la médecine du travail comme une contrainte. Enfin, la réforme annoncée ne va rien résoudre si l'on en croit la présentation qui en a été faite jusqu'ici.*

*En réponse à une question de **Gérard Dériot, rapporteur**, sur le manque de reconnaissance du métier de médecin du travail, **Marielle Dumortier** a estimé qu'il fait effectivement l'objet d'une défiance injustifiée : par exemple, les médecins du travail n'ont pas accès au dossier médical personnel du patient, alors qu'ils sont tenus, comme les autres praticiens, par le secret médical. En outre, le métier est trop souvent considéré comme une spécialité médicale de « deuxième catégorie », pour laquelle optent des femmes qui souhaitent avoir plus de temps pour leur vie de famille.*

*A cet égard, **Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir s'il existe un lien entre cette image dégradée et l'interdiction qui est faite aux médecins du travail de prescrire.*

***Marielle Dumortier** a jugé que cette impossibilité de prescrire peut en effet être difficile à comprendre pour les salariés mais qu'elle est bien acceptée par les médecins du travail, qui ont exclusivement un rôle de prévention, à la différence des médecins de ville.*

***Jean-Louis Zylberberg** a rappelé que, en 1946, les médecins libéraux se sont fermement opposés à ce que les médecins du travail prescrivent, estimant qu'ils subiraient alors une concurrence déloyale. En tout état de cause, apporter des soins à un patient ne consiste pas nécessairement à lui prescrire des médicaments mais passe aussi par un dialogue et un accompagnement.*

***Marielle Dumortier** a ensuite estimé que les visites médicales restent importantes, car elles permettent aux salariés de mieux connaître les médecins du travail. La médecine du travail reste l'un des rares endroits où la parole est libre et où l'on prend le temps d'écouter le patient.*

***Bernard Salengro** a confirmé que la consultation de médecine du travail joue parfois le rôle d'une psychothérapie.*

*Annie David s'est interrogée sur le statut de la médecine du travail : la relative dépendance vis-à-vis des employeurs est-elle à l'origine de cette image dégradée ? Quelles réformes adopter en conséquence ?*

*Bernard Salengro a considéré que le meilleur système serait un régime paritaire, dans lequel pressions patronales et syndicales s'équilibrent. Ce modèle existe d'ailleurs dans le monde agricole où la MSA gère des services de santé au travail.*

*Marielle Dumortier a souligné que de nombreux cabinets d'experts interviennent dans les entreprises sur les questions de santé au travail, à l'initiative de l'employeur.*

*Gérard Dériot, rapporteur, a rappelé que ces interventions n'ont pas la même portée, juridiquement, que celles de la médecine du travail.*

*Jean-Louis Zylberberg a lui aussi souligné la multiplication de ces intervenants en risques socioprofessionnels, dont certains ont toutefois reçu une habilitation de l'administration, notamment dans le domaine du stress.*

*Annie Jarraud-Vergnolle a d'abord déploré les entraves nombreuses à une action efficace des médecins du travail. Dans ce contexte, quels sont les principaux éléments de la réforme qui a été annoncée par le Gouvernement ?*

*Bernard Salengro a estimé que la réforme envisagée, même si elle présente quelques aspects positifs, par exemple la possibilité pour un médecin généraliste d'être formé en alternance à la médecine du travail ou l'obligation pour l'employeur de répondre par écrit aux observations du médecin du travail, risque dans l'ensemble d'avoir des effets néfastes. Une part importante des pouvoirs des médecins du travail seraient transférés à un directeur nommé par l'employeur. Et une part des ses attributions reviendraient à des infirmiers ou à des médecins généralistes. C'est pourquoi cette réforme est combattue par l'ensemble des organisations syndicales. Le Gouvernement envisage maintenant d'intégrer ces dispositions dans le projet de loi de réforme des retraites.*

**Audition de Loïck ROCHE, directeur-adjoint, directeur de la pédagogie  
et doyen du corps professoral de l'école de management de Grenoble,  
co-auteur de « Éloge du bien-être au travail »  
(mercredi 26 mai 2010)**

*Puis la mission a entendu Loïck Roche, directeur-adjoint, directeur de la pédagogie et doyen du corps professoral de l'école de management de Grenoble, co-auteur de l'ouvrage « Éloge du bien-être au travail ».*

*A titre introductif, Loïck Roche a expliqué les raisons qui l'ont conduit à s'intéresser à la question du bien-être au travail. La première est d'ordre familial : l'un de ses grands-pères, qui était ouvrier spécialisé, a été victime de graves accidents du travail. La seconde est liée à son parcours universitaire : diplômé à la fois en sciences de gestion, en psychologie et en philosophie, il en est venu logiquement à étudier le lien entre ces disciplines.*

*Son dernier ouvrage, « Eloge du bien-être au travail », a été précédé de trois autres publiés au milieu des années quatre-vingt-dix, dont l'un est intitulé « Comédie du management » en référence à la « Comédie humaine » d'Honoré de Balzac. Tous portent sur la problématique du mal-être au travail et sur les dysfonctionnements observés dans les entreprises en matière de gestion des ressources humaines.*

*La récente vague de suicides chez France Telecom a remis au cœur de l'actualité le thème du bien-être au travail qui est pourtant très ancien. Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, Robert Owen, industriel gallois et père fondateur du mouvement coopératif, insistait déjà sur la nécessité, pour les employeurs, d'assurer de bonnes conditions de travail à leurs salariés. Un siècle plus tard, l'américaine Mary Parker Follett, pionnière en théorie du management, développait la notion de « gagnant-gagnant » aujourd'hui largement reprise.*

*Comment expliquer que le mal-être au travail, phénomène latent depuis des années, apparaisse maintenant au grand jour ? Tout simplement parce que le travail ne fait plus sens et n'apporte plus de sentiment de reconnaissance. Nietzsche disait, à juste titre, que « donner un pourquoi aux personnes » leur permet de « s'accommoder du comment ». Dans les sociétés actuelles, les individus ne perçoivent plus l'utilité de leur travail et ne s'accomplissent plus à travers lui.*

*Le stress subi sur le lieu de travail est, à raison, souvent pointé du doigt comme étant à l'origine du mal-être de certains salariés. Cependant, s'attaquer aux effets du problème n'a jamais permis d'en résoudre les causes. Le stress est un symptôme, mais pas un facteur déclenchant. La cause du phénomène est à rechercher dans l'absence de management. Pour étayer ce constat, il faut revenir*

à l'étymologie du terme « management ». Dans une première acception, manager signifie contrôler ; dans une seconde, il se rapporte à ménager, c'est-à-dire soigner ou cultiver les ressources humaines. C'est cette dimension qui fait aujourd'hui défaut : l'humain n'est pas suffisamment présent dans le management. Comme le montre le philosophe Michel Serres, le monde du travail est dominé par le règne de la compétition et de la performance : par peur de ne pas être à la hauteur, les individus se replient sur eux-mêmes, développent des comportements agressifs, s'insensibilisent aux autres. A terme, l'ambiance de travail devient délétère.

Comment redonner du sens au travail, individuellement et collectivement ? Comment réintroduire de l'humain dans les méthodes de gestion des ressources humaines ? En inventant un nouveau type de management, garant du bien-être des salariés, le « slow management ». Celui-ci suppose une implication très forte des dirigeants qui doivent prendre le temps d'aller au contact de leurs personnels, de les écouter, de leur tenir un discours de vérité. Le véritable manager, c'est celui qui explique les choses de manière pédagogique.

Ce n'est certainement pas en créant des centres de relaxation au sein des entreprises que l'on combattra le stress. De telles initiatives ne sont qu'un moyen, pour les employeurs, de s'exonérer de leurs responsabilités. Par ailleurs, il est indispensable de tenir un discours de vérité aux salariés : le travail, comme son étymologie l'indique (« tripalium »), est intrinsèquement difficile.

Le changement de paradigme ne viendra pas des entreprises elles-mêmes, mais d'une impulsion extérieure. C'est au politique de lancer un mouvement en faveur de « l'écologie humaine », comme cela a été le cas pour l'environnement avec le Grenelle. Le bien-être au travail n'est pas un obstacle à la performance économique, bien au contraire. C'est en réintroduisant de l'humanisme dans les entreprises que celles-ci pourront créer davantage de valeur.

Evoquant les cas de suppression d'emplois ou de fermeture d'entreprises, **Annie David** a fait remarquer que tenir un discours de vérité vis-à-vis des salariés concernés ne suffit pas. Parallèlement, il est indispensable de les accompagner et de leur offrir des perspectives de retour à l'emploi. Sans doute les entreprises doivent-elles davantage communiquer sur leur stratégie à long terme afin de rassurer leurs personnels.

**Loïck Roche** a insisté sur la nécessité, pour les dirigeants, d'être proches de leurs salariés et de prendre le temps d'expliquer leur stratégie. Toutefois, il n'est pas du ressort de l'entreprise, dont la fonction première est la création de valeur, d'améliorer l'employabilité des travailleurs. Cette mission doit relever d'une structure extérieure.

S'agissant de la récente vague de suicides chez France Telecom, s'il est indécent de parler d'effet de mode, il est vraisemblable que les premiers cas de suicide ont influencé les suivants en légitimant le passage à l'acte.

Rappelant qu'un syndicaliste de France Telecom s'est suicidé sur son lieu de travail, **Annie David** a indiqué que le manque de perspective alimente l'angoisse et le désespoir des salariés qui ne voient d'autre solution que se donner la mort.

**Muguette Dini** a émis l'hypothèse que ce syndicaliste souffrait de ne pouvoir aider ses collègues confrontés à des conditions de travail difficiles.

**Loïck Roche** a expliqué que le suicide repose sur un paradoxe : alors que la personne qui tente de mettre fin à ses jours est en grande détresse psychique, elle trouve quand même la force de prendre une ultime décision.

**Annie Jarraud-Vergnolle** a rappelé que, pour le sociologue Émile Durkheim, le suicide est certes un acte individuel, mais dont les causes sont collectives. Les dysfonctionnements observés dans les entreprises plaident sans doute pour un autre type de management. Comment le politique peut-il impulser une nouvelle donne ?

**Muguette Dini** a également souhaité savoir par quels moyens la représentation nationale pourrait faire avancer le débat.

**Loïck Roche** a répondu qu'il est temps aujourd'hui de dire « assez » et de passer à l'action. Comme le montre le philosophe Robert Misrahi, l'une des fonctions du politique est d'assurer les conditions du bonheur extérieur.

Il ne faut pas espérer trouver la solution au problème du mal-être au travail dans les théories du management. Manager des hommes, c'est avant tout quelque chose de physique : il faut entrer en contact avec eux, être à leur écoute, identifier leurs craintes.

Aujourd'hui, alors que le monde du travail est dominé par la peur, il est indispensable de replacer l'homme au centre de l'entreprise.

**Muguette Dini** a estimé que le législateur aura beau prendre des mesures en ce sens, il n'y aura aucun changement dans les méthodes de management si les principaux protagonistes ne s'impliquent pas personnellement.

**Loïck Roche** est convenu de la nécessité d'un engagement très fort de la part des dirigeants. Néanmoins, leur imposer un cadre juridique pourrait leur faciliter la tâche et les inciter à s'investir.

**Annie David** a également insisté sur l'importance de l'engagement personnel des managers. Par ailleurs, ne faudrait-il pas donner plus de place, dans leur formation, à la dimension humaine de leur futur métier ?

**Muguette Dini** a rappelé que lors de précédentes auditions, la question de la formation des managers a été posée. Dans beaucoup d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, on observe en effet que la dimension humaine de la gestion des équipes n'est pas ou peu abordée.

**Loïck Roche** a répondu qu'il est sans doute souhaitable de revenir aux fondamentaux de la gestion des ressources humaines, mais qu'il est surtout indispensable de réintroduire des cours de philosophie dans les écoles formant les futurs dirigeants. En effet, comment peut-on prétendre savoir gérer des hommes sans avoir connaissance de l'éthique ?

**Table ronde avec des représentants d'établissements  
dispensant des enseignements de management  
(mercredi 2 juin 2010)**

*Réunie le mercredi 2 juin 2010, sous la présidence de Jean-Pierre Godefroy, président, la mission d'information a tenu une table ronde consacrée aux établissements dispensant des enseignements de management.*

*Elle a entendu Norbert Alter, professeur et codirecteur du master « Management, travail et développement social » à l'université de Paris Dauphine, Françoise Camet, directrice de la formation à l'Ecole nationale d'administration (Ena), Marie-Christine Huvet, directrice générale adjointe en charge de l'administration générale et du dialogue social de l'institut national des études territoriales (Inet), Charles-Henri Besseyre-des-Horts, responsable du département « Management et ressources humaines » à HEC, et Alan Jenkins, directeur académique de l'executive MBA de l'Essec.*

*Jean-Pierre Godefroy, président, a rappelé que l'enseignement du management dans les établissements d'enseignement supérieur et les méthodes de management elles-mêmes ont été mises en cause à plusieurs reprises durant les auditions auxquelles a procédé la mission. Les jeunes cadres ne seraient pas suffisamment formés à la gestion d'équipe et certaines méthodes managériales auraient des conséquences négatives pour les salariés et seraient facteur de mal-être. Il a souhaité savoir si ces critiques sont connues dans les écoles de management et si l'émergence récente, dans le débat public, du thème de la souffrance au travail les a conduits à réfléchir à une évolution de leurs enseignements.*

*Françoise Camet, Ena, a expliqué que l'école nationale d'administration, qui a toujours mis en avant les valeurs qui sont propres à la fonction publique, en termes d'éthique ou de déontologie, a progressivement aménagé son cycle de formation pour accorder plus de place au management. Depuis 2006, un module, s'étalant sur sept mois, soit un tiers de la scolarité, y est spécifiquement consacré. Il comporte des mises en situation, une formation à la gestion de crise, à la gestion d'équipe et au dialogue social. Les formations tiennent compte des accords de Bercy sur la rénovation du dialogue social et des travaux de William Dab sur la santé au travail.*

*L'école a pris en compte les méthodes de gestion et de management en vigueur dans le monde de l'entreprise, mais en les adaptant à la fonction publique, qui est porteuse de valeurs et régie par un statut. L'Ena travaille avec un groupe de réflexion indépendant, présidé par Yves Cannac, consacré à la*

*réforme de l'Etat. Dans ce cadre, elle a mis en avant la notion de « management par la confiance » : confiance dans la relation avec les équipes, avec la hiérarchie, avec les donneurs d'ordres, c'est-à-dire les cabinets ministériels.*

*Depuis un an environ, dans la perspective de la suppression du classement de sortie, qui permettra aux employeurs de choisir leurs collaborateurs parmi les élèves, une commission de professionnalisation, composée à parité de personnes issues du privé et du public, travaille sur de nouvelles méthodes d'évaluation de la scolarité.*

**Charles-Henri Besseyre-des-Horts, responsable du département « Management et ressources humaines » à HEC, a estimé que les systèmes de management très individualisés posent effectivement des problèmes. S'il existe un consensus sur ce point chez les professeurs de ressources humaines, il n'est pas sûr, cependant, que les enseignants en finances en aient également conscience... Depuis cinq ans, la démographie du corps enseignant a beaucoup changé : la majorité des professeurs sont maintenant étrangers, la plupart anglophones.**

*Au sein du groupe HEC, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises ont été progressivement mis en avant, notamment à la suite des incidents survenus dans certaines entreprises, par exemple chez Renault. Cette nouvelle sensibilité est présente dans l'ensemble des formations. La directrice du MBA d'HEC a par exemple décidé de donner la priorité au management humain, au leadership, à la responsabilité sociale. L'essentiel de l'activité des étudiants, qui à 87 % viennent de l'étranger, se déroule au sein de groupes de travail collectif.*

*Il a ensuite expliqué faire partie d'un jury chargé de remettre un trophée à une entreprise du Cac 40, récompensée pour la qualité de sa politique sociale. Seules dix-sept entreprises du Cac ont accepté, cette année, de participer à cette compétition.*

**Alain Gournac a souligné l'importance d'apprendre les règles de management qui correspondent à la culture de la France ou de l'Europe. Autant il est nécessaire d'étudier l'ensemble des systèmes pour en tirer des expériences, autant il est nuisible de vouloir calquer un modèle qui soit extérieur aux valeurs de la société.**

**Charles-Henri Besseyre-des-Horts, HEC, a rappelé que le groupe HEC se positionne dans une compétition mondiale. On reproche souvent aux anciens élèves d'être arrogants, mais il faut observer que les deux tiers des étudiants de première et de deuxième années participent à des actions humanitaires ou caritatives, dans un cadre associatif. La population étudiante est donc sensible aux messages relatifs à la dimension humaine du management d'équipes. Parmi les étudiants du MBA, on compte, dans la dernière promotion, 25 % d'Indiens : ils viennent en France pour étudier un modèle différent du modèle anglo-saxon.**



*Annie David s'est déclarée choquée par le terme « d'incidents » utilisé pour évoquer les drames survenus chez Renault. Cet exemple permet au fond de comprendre pourquoi on peut parfois constater un manque de responsabilité de la part de managers formés dans ce type d'école.*

*Ronan Kerdraon a également regretté l'emploi de ce terme, qui révèle un décalage avec les réalités vécues par les salariés. Les mots ont un sens et il est important de redonner une dimension humaine à l'ensemble de ces systèmes de gestion.*

*Charles-Henri Besseyre-des-Horts, HEC, a noté que l'une des conséquences de la crise économique actuelle est la volonté de redonner plus de place au collectif, au détriment de l'évaluation individuelle de la performance. Chez Renault, un contrat a ainsi été conclu pour maintenir le salaire des ouvriers placés en chômage technique grâce à un effort financier consenti par le personnel plus qualifié. Enfin, les technologies nomades ont un impact important sur les conditions de travail : elles peuvent libérer ou asservir, selon l'usage social qui en est fait.*

*Jacky Le Menn a souhaité savoir si les entreprises sont demandeuses d'enseignements relatifs à la responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans le cadre de la formation continue.*

*Charles-Henri Besseyre-des-Horts, HEC, a répondu que tous les programmes de formation permanente d'HEC, notamment ses huit executive MBA, intègrent des enseignements sur la RSE. Il existe par ailleurs au sein du groupe une filière dénommée « Altermanagement », qui procède à un examen critique des principaux modèles de management.*

*Interrogé par Jean-Pierre Godefroy, président, Charles-Henri Besseyre-des-Horts a précisé que le contenu des modules d'enseignement est défini de manière autonome par HEC.*

*En réponse à une question de Jean-Pierre Godefroy, président, sur le nombre de professeurs étrangers à HEC, Charles-Henri Besseyre-des-Horts a rappelé le choix stratégique de l'école de se placer parmi les meilleurs groupes de formation au monde ; pour cela, il est nécessaire de recourir à des professeurs étrangers qui participent aux travaux de recherche et publient dans les revues anglo-saxonnes.*

*Marie-Christine Huvet, directrice générale adjointe en charge de l'administration générale et du dialogue social de l'Inet, a tout d'abord précisé que la thématique du mal-être au travail est apparue dans les formations dispensées par l'Inet au milieu des années 2000. Les collectivités ont connu de grands bouleversements, du fait de la décentralisation et des transferts de compétences, ce qui pèse sur le ressenti des agents.*

*L'ensemble de la chaîne de management est interpellée par la question des conditions de travail, de nombreux cadres intermédiaires étant en effet directement concernés par ce mal-être. Si le management peut être parfois maladroit, la pression de la population, la détresse de certains publics, par*

*exemple dans les services d'aide au logement, sont des sources de mal-être plus importantes pour les agents.*

*L'Inet se caractérise par des promotions réduites, l'absence d'enseignants professionnels et l'importance des stages en collectivité, si bien qu'un enseignement consacré à la santé au travail a naturellement été intégré aux différentes formations.*

*Dans le secteur public, la préoccupation principale est de répondre aux demandes des élus et de la population, et non la recherche de la performance. Les échanges d'expériences sont facilités par l'absence de concurrence entre collectivités.*

*S'appuyant sur son expérience d' élu local, **Alain Gournac** a relevé que la prise en compte d'indicateurs de performance a été intégrée dans la gestion de nombreuses collectivités. Par ailleurs, la coexistence de deux chaînes hiérarchiques, administrative et politique, est-elle source de difficultés pour les fonctionnaires territoriaux ?*

***Marie-Christine Huvet, Inet**, a précisé que cette dualité conduit souvent les agents à se poser des questions sur la manière dont sont prises les décisions. Cependant, la présence des élus ouvre une voie de recours aux décisions administratives et peut donc être vécue positivement.*

***Jacky Le Menn** a noté que la révision générale des politiques publiques (RGPP), qui conduit à faire plus avec moins, est un nouveau défi pour la gestion publique. Comment se traduit-elle en termes de management ?*

***Ronan Kerdraon** a estimé que la notion même de service public est au cœur de ces problématiques et que les fonctionnaires territoriaux sont à un carrefour entre l'administration, les élus et la population. Il a indiqué avoir constaté un nombre élevé d'arrêts maladie dans sa commune, ce qui a un coût pour la collectivité. Comment mieux évaluer les conséquences de la décision politique qui reste difficile à réaliser ?*

***Jean-Pierre Godefroy, président**, a ensuite posé la question de la mobilité des agents, car il est très difficile de réaliser toute sa carrière dans un même service, surtout s'il est particulièrement exposé au public (aide au logement, action sociale...).*

***Marie-Christine Huvet, Inet**, a répondu que les formations de l'Inet prennent en compte les questions de reconversion et d'accompagnement des parcours professionnels. Elle a insisté sur l'importance de la prévention et de l'anticipation, pour éviter les problèmes liés à de mauvaises conditions de travail, et de promouvoir, dans les collectivités, des « démarches qualité ».*

***Alan Jenkins, directeur académique de l'exécutive MBA de l'Essec**, a noté que les questions de mal-être au travail sont abordées, à l'Essec, dans quatre types de cours : les ressources humaines, l'évolution des organisations, l'éthique et le leadership. L'Essec tient à certaines valeurs - la responsabilité, l'excellence et l'humanisme - qui sont portées par les élèves eux-mêmes et qui*

structurent les programmes. Le travail d'équipe est encouragé, que ce soit dans de petits groupes de travail ou à l'occasion de la réalisation d'un projet par l'ensemble d'une promotion. Cette méthode tend à faire le lien entre responsabilités individuelle et collective.

Pour autant, les valeurs que l'Essec tente d'inculquer à ses étudiants déterminent-elles ensuite le comportement des managers ? Il faut rester humble sur ce point car les managers, au sein de l'entreprise, sont soumis à des forces multiples.

**Jacky Le Menn** a souhaité savoir si les étudiants sont sélectionnés selon des critères qui tiennent compte de ces valeurs.

**Alan Jenkins, Essec**, a précisé que la sélection n'est pas faite sur les valeurs mais que l'école se pose la question de savoir si les candidats sont prêts à contribuer à la collectivité. Par ailleurs, le travail en équipe n'est pas non plus une panacée, certains groupes pouvant parfois fonctionner de manière autoritaire et écraser les individus.

Revenant sur les interactions entre la formation et les autres influences à l'œuvre dans l'entreprise, Mme Annie David a souligné la responsabilité du monde économique dans la situation vécue aujourd'hui par les salariés, qui n'est pas tenable.

**Sylvie Desmarescaux** s'est également étonnée de l'éventuelle contradiction entre les valeurs de l'école et les pressions au sein de l'entreprise : l'enseignement est-il utile dans ces conditions ?

**Alan Jenkins, Essec**, a estimé que l'enseignement ne conditionne pas l'individu, il l'influence éventuellement et, en tout état de cause, lui apprend des techniques.

**Alain Gournac** a affirmé que les managers en poste regrettent régulièrement que leur formation ne les ait pas mieux armés pour répondre au mal-être des salariés.

**Norbert Alter, professeur et codirecteur du master « Management, travail et développement social » à l'université de Paris Dauphine**, a indiqué que cette université a fondé un master sur les risques psychosociaux, qui accueille, dans le cadre de la formation continue, environ un tiers de cadres, un tiers de spécialistes du monde du travail et un tiers de syndicalistes.

Ce ne sont pas tant les dispositifs de gestion qui posent des difficultés que leurs changements permanents qui débouchent sur des « injonctions paradoxales ». Si les salariés appliquent les procédures qui leur sont prescrites, il entre également dans leur travail une part d'ingéniosité et d'intelligence, indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Or, ce travail réel, distinct du travail prescrit, n'est pas suffisamment reconnu.

L'application de plus en plus rigoureuse des principes du taylorisme a fait disparaître les moments qui permettent de fabriquer du lien social ; la lutte contre la « flânerie » ou le « temps perdu » est un obstacle à une coopération

*efficace entre les salariés. Face à cela, les managers et dirigeants doivent apprendre à connaître le travail de leurs collaborateurs pour mieux apprécier les efforts fournis. Avant de changer telle ou telle procédure, il est nécessaire d'évaluer les expériences passées et d'accepter de perdre du temps pour reconstruire le collectif.*

*Alain Gournac a demandé si le passage aux trente-cinq heures a aggravé le phénomène qui vient d'être décrit.*

*Norbert Alter, Dauphine, a estimé que cette réforme a entraîné un décompte plus strict du temps de travail, qui a pu diminuer les temps d'échanges entre les salariés.*

*Annie David en a déduit que c'est l'application qui a été faite des trente-cinq heures dans les entreprises qui a pu poser un problème, pas le principe en lui-même.*

*Jacky Le Menn a considéré que le souci exclusif du travail prescrit augmente la souffrance au travail. « Perdre du temps » participe, dans une certaine mesure, au bon fonctionnement d'un service.*

*Norbert Alter, Dauphine, a souligné la prise de distance croissante des salariés, notamment les plus jeunes, à l'égard de l'engagement professionnel. Si les suicides sont un drame, ils ne doivent pas masquer ce phénomène plus général.*

*Annie David a demandé si un jeune cadre qui prend ses fonctions ne devrait pas d'abord consacrer du temps à découvrir les métiers exercés dans son entreprise.*

*Norbert Alter, Dauphine, a rappelé que les jeunes qui sortaient des grandes écoles débutaient autrefois leur carrière en « allant au charbon », c'est-à-dire en étant affectés, pendant une durée suffisamment longue, dans un poste opérationnel et de production. Ces périodes formatrices ont disparu ou durent trop peu de temps. Enfin, les dirigeants doivent comprendre que le travail n'est pas une variable d'ajustement, mais une valeur ajoutée.*

*Jean-Pierre Godefroy, président, a demandé si les élèves de l'Ena ont l'occasion de diriger des équipes durant leurs stages et si leur formation les prépare bien à la direction d'entreprise.*

*Françoise Camet, Ena, a répondu que les anciens élèves sont en définitive assez peu nombreux à travailler dans le secteur privé. Les occasions de travailler en équipe sont fréquentes, notamment pendant les stages. Un stage de quinze semaines en entreprise est désormais obligatoire, les affectations privilégiées étant la direction des ressources humaines ou la direction administrative et financière.*

**Audition d'Eric WOERTH,**  
**ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique**  
*(mercredi 2 juin 2010)*

*Puis la mission a entendu **Eric Woerth, ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique.***

***Gérard Dériot, rapporteur,** a demandé au ministre quel bilan il est possible de dresser du plan d'urgence sur les risques psychosociaux lancé par son prédécesseur, Xavier Darcos, et de quelle manière le deuxième plan « santé au travail » intègre la dimension des risques psychosociaux. Il s'est ensuite enquis des suites qui seront données au rapport « Bien-être et efficacité au travail », remis par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud, et au rapport de la « commission Copé » de l'Assemblée nationale. Par ailleurs, quels sont les grands axes de la réforme de la médecine du travail actuellement en préparation et est-il opportun de renforcer l'indépendance des médecins du travail vis-à-vis des employeurs ? Enfin, sachant qu'un accord a été signé, en novembre 2009, sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, quels sont ses premiers effets et sera-t-il décliné dans différents services publics ?*

***Eric Woerth, ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique,** a souligné que le mal-être est présent dans tous les milieux professionnels, dans le public comme dans le privé. Cependant, le travail en soi n'est pas source de souffrance. Il est, au contraire, facteur d'épanouissement, de lien social et, au fond, de meilleure santé. Certains phénomènes peuvent néanmoins causer du mal-être et il faut y répondre. Les risques psychosociaux ne sont pas nouveaux mais la société y est devenue plus attentive, ce dont le Gouvernement a pris pleinement conscience.*

*Sur le bilan du plan d'urgence sur les risques psychosociaux, il faut d'abord rappeler que le rapport de Philippe Nasse et Patrick Lègeron sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux du travail a été remis à Xavier Bertrand, alors ministre du travail, dès mars 2008. La même année, un accord national interprofessionnel (ANI) a été signé par les partenaires sociaux sur la prévention du stress : il prévoit la mise en place de mesures de prévention, d'élimination ou de réduction des problèmes liés au stress au travail.*

*Depuis mai 2009, toutes les entreprises sont soumises à cet ANI, qui n'a cependant que rarement été décliné au niveau des branches ou des entreprises. C'est pourquoi, en octobre 2009, Xavier Darcos a demandé aux 1 500 entreprises qui emploient plus de mille salariés d'engager, avant le mois de février 2010, des négociations en vue d'aboutir à un accord ou à un plan d'action*

*sur le stress au travail. Pour les y aider, des séminaires ont été organisés dans les régions. Un bilan de cette initiative a été rendu public sur un site internet ouvert par le ministère, qui recense également les bonnes pratiques. Pour prolonger cette politique, il serait intéressant que les entreprises de plus de mille salariés mentionnent dans leur bilan social les actions mises en place pour prévenir le stress, ce qui supposerait une modification législative.*

*En ce qui concerne le deuxième plan « santé au travail », qui couvre la période 2010-2014, les risques psychosociaux font partie de ses priorités, au même titre que les troubles musculo-squelettiques (TMS) et que les risques cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques (CMR). Prenant en compte les recommandations du rapport Lachmann, le plan prévoit de mieux surveiller les risques psychosociaux grâce à des indicateurs statistiques nationaux, de développer les outils d'aide à la prévention auprès des branches et des entreprises et de prendre en compte la prévention des risques psychosociaux lors des restructurations d'entreprise.*

*Le rapport Lachmann, qui a reçu un bon accueil de la part des partenaires sociaux lors de sa présentation au conseil d'orientation sur les conditions de travail (Coct), va être largement diffusé auprès des entreprises, notamment grâce à l'organisation de séminaires régionaux. Il souligne que les conditions de travail ne peuvent être améliorées sans une implication de l'ensemble de la chaîne hiérarchique de l'entreprise et que la prévention du stress est un facteur de performance pour l'entreprise. Il recommande de mieux former les managers à la santé au travail, ce qui est cohérent avec l'objectif poursuivi par le réseau francophone de formation en santé au travail lancé par le ministère à la fin de l'année 2009 : à terme, toutes les écoles d'ingénieurs et de management intégreront dans leur cursus un module sur la santé au travail qui vient d'être élaboré sous l'égide du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).*

*La commission de réflexion des députés UMP et Nouveau Centre sur la souffrance au travail a également publié un rapport qui rassemble ses propositions autour de quatre axes :*

*- rétablir le dialogue dans le monde du travail, notamment en renforçant les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) : cette proposition doit être discutée par les partenaires sociaux dans le cadre de la délibération sociale en cours sur les institutions représentatives du personnel ;*

*- mieux former : certaines propositions sont en cours de mise en œuvre dans le cadre du réseau francophone de formation en santé au travail qui vient d'être évoqué ;*

*- promouvoir au quotidien les bonnes pratiques et les comportements vertueux, par exemple en créant une certification « santé et qualité de vie au travail » sur le modèle des certifications ISO : le Conseil économique, social et environnemental (CESE) doit rendre un avis sur cette question au mois de juin ;*

*- mieux organiser les services de santé au travail, objectif que partage pleinement le ministère.*

***Eric Woerth, ministre**, a ensuite présenté les grandes orientations de la réforme de la médecine du travail en préparation :*

*- généraliser les équipes pluridisciplinaires, coordonnées par le médecin du travail, associant des spécialistes et des techniciens ;*

*- mieux couvrir tous les salariés, notamment les intérimaires ;*

*- tenir compte de la démographie médicale, 75 % des médecins du travail ayant plus de cinquante ans ;*

*- mieux prévenir la désinsertion professionnelle en cas d'inaptitude : les salariés déclarés inaptes à leur poste de travail doivent pouvoir se reconvertir, par exemple grâce à un tutorat.*

*La réforme sera articulée, dans son contenu et son calendrier, avec celle des retraites, en ce qui concerne la pénibilité et l'emploi des seniors.*

*Il est souhaitable de renforcer l'indépendance des médecins du travail, ce qui suppose une amélioration de la gouvernance des services de santé au travail et un contrôle par les représentants des salariés.*

*Enfin, pour ce qui concerne les actions menées en matière de santé au travail dans la fonction publique, après une longue négociation, un accord a été conclu en novembre 2009 avec l'ensemble des organisations syndicales, à l'exception de Solidaires. Les employeurs hospitaliers et locaux ont été associés à cette négociation et sont également signataires de l'accord.*

*L'accord devrait ouvrir la voie à plusieurs avancées :*

*- la généralisation des CHSCT dans la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale, qui disposaient seulement, jusque-là, de comités d'hygiène et de sécurité (CHS) ;*

*- une meilleure prévention des risques professionnels ;*

*- une meilleure connaissance des risques professionnels grâce à l'extension de l'enquête Sumer à la fonction publique de l'Etat et à la fonction publique territoriale ;*

*- une meilleure prévention des risques psychosociaux, s'appuyant sur un plan national de lutte contre ces risques, décliné localement.*

*La mise en œuvre de l'accord est en bonne voie. Certaines de ses dispositions sont déjà entrées en vigueur : les décrets instituant un suivi médical post-professionnel pour les agents de l'Etat exposés aux risques CMR sont par exemple parus au mois de décembre. D'autres figurent dans le projet de loi relatif à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, notamment la généralisation des CHSCT dans toutes les administrations et établissements, hors Epic de l'Etat, et dans chaque collectivité d'au moins cinquante agents. Les mesures relatives aux risques professionnels seront appliquées en 2011, après la mise en place d'une instance commune aux trois fonctions publiques. Un groupe de travail sur les risques*

psychosociaux va se réunir, à compter du mois de juillet, à la demande des organisations syndicales. D'autres groupes de travail permettront de tirer parti des bonnes pratiques en vigueur dans différents ministères.

En conclusion, le ministre a souligné que l'absence de travail est aussi une source de mal-être et a insisté sur la nécessité de respecter l'homme au travail.

**Alain Gournac** a fait observer que le mal-être est présent dans tous les secteurs et qu'il est important de repérer les bonnes pratiques pour les diffuser ailleurs. Le monde du travail souffre d'un manque d'écoute, de lien social, de moments de respiration, alors que de nombreux problèmes peuvent être résolus autour de la machine à café. S'appuyant sur son expérience d'élu local, il a souligné que le fait de s'engager dans une « démarche qualité » constitue un moyen efficace de mobiliser les agents et de faire évoluer les comportements. Une polyvalence, une mobilité entre services sont nécessaires pour éviter la monotonie résultant de tâches répétitives. Enfin, c'est une grave erreur de se priver de l'expérience et de la mémoire des seniors dans les entreprises.

**Annie David** a demandé si les entreprises de plus de mille salariés n'ont pas déjà l'obligation de publier des indicateurs relatifs au stress au travail. Elle a ensuite souhaité connaître la réaction du Medef au rapport Lachmann, qui contient des recommandations susceptibles de déplaire aux employeurs. Concernant la réforme de la médecine du travail, les organisations syndicales auditionnées par la mission ont condamné le projet du Gouvernement : son contenu est-il de ce fait susceptible d'évoluer ? Si le travail est source d'épanouissement, le ministre devrait proposer les mesures qui s'imposent pour revenir au plein emploi, notamment l'interdiction des licenciements uniquement motivés par la recherche d'une meilleure valorisation boursière. Enfin, elle a souhaité avoir des exemples de bonnes pratiques en vigueur dans les entreprises ; une démarche de certification, pour complexe qu'elle soit, aurait alors du sens.

**Sylvie Desmarescaux** a souligné que la médecine du travail doit être indépendante pour bien accomplir sa mission. L'affaire de l'amiante a montré à quel point un défaut d'indépendance peut avoir des conséquences dramatiques. Par ailleurs, s'il est légitime de souhaiter augmenter le nombre de médecins du travail en activité, est-il réaliste de vouloir réorienter des médecins généralistes vers cette spécialité, compte tenu du manque criant de médecins en zone rurale ?

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a demandé au ministre s'il serait favorable à une gestion paritaire des services de santé au travail, comme le réclament certains médecins du travail. Il a ensuite regretté que les observations formulées par les médecins du travail restent souvent sans suite et s'est interrogé sur la possibilité de leur attribuer plus de leurs pouvoirs ou de renforcer leurs liens avec l'inspection du travail.

**Ronan Kerdraon** a jugé indispensable que les médecins du travail ne soient plus perçus comme les parents pauvres de la médecine. La souffrance d'un salarié victime de stress ou de conditions de travail pénibles n'est pas facile à diagnostiquer.



**Eric Woerth, ministre**, a approuvé les remarques d'Alain Gournac avant de souligner que la réduction du temps de travail a eu aussi pour effet de rendre le temps de travail plus contraint. Concernant l'emploi des seniors, il a souligné que si l'actuelle majorité a mis un terme à la plupart des dispositifs de préretraite, ceux-ci ont instillé dans la société française l'idée que les salariés ne sont plus aptes au travail après un certain âge. Il faudra du temps pour faire évoluer les mentalités et changer le regard sur les quinquagénaires dans le monde du travail. S'il faut encourager le travail des seniors, il faut aussi tenir compte de leurs besoins et donc veiller à adapter, le cas échéant, leur poste de travail ou les faire bénéficier de la formation continue.

En réponse à Annie David, il a rappelé que Xavier Darcos avait choisi de cibler les entreprises de plus de mille salariés puis avait rendu publique une liste classant les entreprises en trois catégories - rouge, orange ou verte - en fonction du degré d'avancement de leur négociation sur le stress. Cette méthode a été abandonnée, d'une part, parce qu'elle a créé beaucoup de polémiques, d'autre part, parce qu'elle n'était pas exempte d'erreurs et qu'elle était donc susceptible de porter injustement atteinte à l'image de certaines entreprises. Il est cependant possible de consulter la liste des neuf cents entreprises qui ont conclu un accord ou adopté un plan d'action. La direction générale du travail étudie maintenant leur contenu.

Le Medef était favorable aux préconisations du rapport Lachmann et s'est déclaré ouvert à l'élaboration d'une éventuelle certification, qui peut être le point d'appui d'un projet d'entreprise mobilisateur, même si elle apparaît complexe à mettre en œuvre.

Il est souhaitable que l'indépendance des médecins du travail soit confortée, afin qu'ils ne soient plus perçus, comme cela arrive parfois, comme les « médecins du patron ». Cela n'empêche pas que les médecins soient employés dans une structure hiérarchisée : un médecin hospitalier est indépendant dans l'exercice de son art, en dépit de l'existence d'un directeur d'hôpital. La médecine du travail peine à attirer les jeunes, sans doute parce que le statut social des médecins du travail n'est pas à la hauteur de celui d'autres spécialistes. L'idée d'une gestion paritaire des services de santé au travail mérite d'être étudiée, le Gouvernement étant, d'une manière générale, favorable au développement du dialogue social.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a demandé si le fait que les médecins du travail soient uniquement chargés d'une mission de prévention ne dissuade pas les étudiants de choisir cette spécialité dans la mesure où les futurs médecins peuvent avoir également envie de soigner leurs patients.

**Eric Woerth, ministre**, a noté que la prévention est peut-être la meilleure des médecines puisqu'elle empêche la maladie.

**Gérard Dériot, rapporteur**, a souligné que la prévention est trop souvent reléguée au second plan en France, au profit du curatif.

**Jacky Le Menn** a estimé que le débat actuel sur le mal-être au travail révèle une crise du lien social, une incapacité à analyser les conséquences des décisions prises, qui conduit parfois à prendre des décisions aberrantes, et un manque d'attention portée au travail réel par rapport au travail prescrit aux salariés.

**Annie David** a jugé positif que le Cnam ait élaboré un module d'enseignement destiné à être diffusé dans les écoles de management. Cependant, comment faire pour que les contraintes économiques ne priment pas sur toute autre considération une fois que les cadres ainsi formés prennent leurs fonctions ?

**Eric Woerth, ministre**, a souligné que l'on passe moins de temps au travail qu'autrefois mais que le travail est, en contrepartie, plus intense. Il faut rappeler toutefois que le temps de récupération dont bénéficient les salariés est également plus long. Il a récusé l'idée selon laquelle il y aurait un intérêt économique qui primerait sur tous les autres : certes, l'entreprise doit être viable économiquement mais il y a plusieurs manières d'atteindre cet objectif ; si certaines entreprises négligent leurs salariés, d'autres sont soucieuses, au contraire, de l'impact social et environnemental de leur activité. Les grandes entreprises veillent à leur image de marque, qui est un atout pour attirer et retenir les talents. Il ne faut pas diaboliser non plus les entreprises : le mal-être est présent également dans les administrations ou dans des associations.

**Jean Desessard** ayant demandé au ministre s'il ressent de la souffrance au travail, celui-ci a répondu que si les ministres peuvent souffrir, ils n'ont pas le droit de le montrer.

**Audition des docteurs Jean-Paul KAUFMANT, secrétaire général,  
et Véronique ARNAUDO,  
du syndicat professionnel des médecins de prévention de La Poste  
(mercredi 30 juin 2010)**

*La mission d'information a tout d'abord entendu les **docteurs Jean-Paul Kaufmant, secrétaire général, et Véronique Arnaudo, du syndicat professionnel des médecins de prévention de La Poste.***

***Jean-Pierre Godefroy, président,** a rappelé que la mission d'information sur le mal-être au travail s'est déjà intéressée à la situation de différentes entreprises, dont France Telecom et Renault. La lettre adressée par le syndicat des médecins de prévention de La Poste à la direction de cette entreprise ayant été rendue publique, la mission a souhaité entendre les acteurs concernés avant de clore ses auditions.*

***Véronique Arnaudo** a précisé être médecin du travail depuis dix-sept ans, dont bientôt onze au sein de La Poste, en Indre-et-Loire, et avoir participé à de nombreux travaux scientifiques sur la santé mentale au travail. Elle préside l'association de médecine du travail de la région, est élue au conseil national professionnel de la médecine du travail et pilote, à La Poste, un travail collectif sur les troubles musculo-squelettiques (TMS).*

***Jean-Paul Kaufmant** a signalé que le syndicat professionnel des médecins de prévention de La Poste compte quatre-vingt-cinq adhérents, soit 60 % des médecins de l'entreprise.*

*En dépit d'un constat partagé avec la direction, les demandes formulées par le syndicat n'ont jamais obtenu de réponse concrète. Il y a pourtant un réel problème concernant les moyens d'action des médecins et leur reconnaissance dans l'entreprise. Le constat de la dégradation de l'état de santé des personnels de La Poste a été fait au printemps 2009, avec le diagnostic de l'épuisement des facteurs et de la souffrance des guichetiers. Il a été fait état de cette dégradation qui touche tant les agents que les « encadrants opérationnels » en prise directe avec l'activité quotidienne de l'entreprise, dans les rapports annuels remis à la direction.*

*Du fait du mal-être au travail, les consultations sur demande du salarié ou de l'employeur sont désormais plus fréquentes que les visites périodiques obligatoires. Le contenu des consultations a évolué puisque l'activité de soutien psychologique a pris le pas sur la prévention. Le nombre d'arrêts maladie est passé de 10,5 jours par an et par agent, en moyenne, en 2008, à 16 jours en 2009. La consommation de médicaments et de psychotropes a*

également augmenté, comme l'attestent les contacts pris avec les médecins traitants et les médecins de la sécurité sociale, inquiets de la situation.

**Véronique Arnaudo** a présenté d'autres indicateurs confirmant cette augmentation de la souffrance au travail. Ainsi, l'absentéisme a augmenté au cours des dernières années malgré les tentatives de la direction de juguler ce phénomène. Par ailleurs, en 2009-2010, le nombre d'accidents du travail a augmenté de 10 %.

**Jean Desessard** a souhaité savoir de quel type d'accident il est principalement question.

**Véronique Arnaudo** a répondu qu'il s'agit surtout d'accidents de la route qui concernent les facteurs.

Par ailleurs, le nombre de maladies professionnelles a été multiplié par quatre en l'espace de trois ans. En réponse à une demande de précision de **Gérard Dériot, rapporteur, Véronique Arnaudo** a précisé qu'il s'agit à 95 % de TMS, qui sont par essence une maladie de surcharge. Par ailleurs, les demandes de temps partiel, qui émanaient auparavant principalement de jeunes femmes avec enfants, concernent de plus en plus des salariés masculins âgés d'une cinquantaine d'années, qui gèrent ainsi leur souffrance au travail.

**Jean-Paul Kaufmant** a souligné que, depuis l'alerte lancée par le syndicat, les relations avec la direction se sont tendues. Celle-ci tente de tenir les médecins à l'écart de l'information et exerce sur eux des pressions inacceptables. Le syndicat lui a adressé, au printemps 2009, un courrier d'avocat, resté sans réponse, pour rappeler les conditions de l'exercice de la médecine du travail. Un rendez-vous a finalement été obtenu avec la direction à l'automne. A cette occasion, la dégradation de l'état de santé des personnels a été rappelée, mais sans que cela débouche sur des actions concrètes. Lors de la rencontre annuelle avec les médecins de prévention, la direction est apparue en situation de déni, faisant état de considération sans lien avec les efforts des personnels pour accomplir leurs missions. La surprise dont fait état la direction de La Poste paraît donc curieuse et l'affirmation selon laquelle la lettre émanerait d'un « groupuscule de médecins » est infondée.

**Alain Gournac** a souhaité savoir pourquoi tous les médecins du travail de La Poste n'ont pas adhéré au syndicat professionnel si la situation est si grave.

**Véronique Arnaudo** a répondu que par rapport au taux moyen de syndicalisation des professionnels de santé, un taux de 60 % est déjà exceptionnel.

**Muguette Dini** a demandé quelles sont les causes du mal-être ressenti par les personnels de La Poste.

**Véronique Arnaudo** a indiqué que les causes identifiables du mal-être sont de deux types : les unes sont communes à l'ensemble des métiers, les autres spécifiques à chaque métier.

*Les causes communes tiennent, malgré les efforts de l'entreprise, à la difficulté pour les agents de concilier les objectifs de rentabilité, liés au nouveau statut de La Poste, et leurs obligations de service public.*

*Les causes de mal-être pour les métiers de facteur, guichetier et conseiller financier sont les suivantes :*

*- le métier de facteur est physique, il implique un travail six jours sur sept, accompli à l'extérieur au moins cinq heures par jour, quelles que soient les conditions météorologiques. Il leur faut porter des charges lourdes et conduire un vélo chargé, qui pèse en moyenne soixante-quinze kilos, sur quinze à vingt kilomètres. Les gestes répétitifs associés à ce métier peuvent être cause de TMS. A ces contraintes physiques, s'ajoute désormais l'intensification des rythmes de travail ; comme les facteurs absents ne sont plus remplacés, leur charge de travail est répartie sur les présents, ce qui se traduit, en Indre-et-Loire, par une surcharge plus de la moitié des jours de l'année. De plus, le nombre de semaines consécutives comportant six jours de travail, qui était plafonné à trois il y a encore quelques années, a augmenté progressivement pour atteindre sept dans certains établissements ;*

*- s'agissant des guichetiers, l'accueil du public est rendu plus difficile par la baisse du nombre d'agents, et par l'allongement des files d'attente qui en résulte, ainsi que par les nouvelles exigences commerciales qu'il faut concilier avec des obligations de service public demeurées entières ;*

*- les conseillers financiers de la Banque postale sont, pour leur part, pétris d'une culture de conseil aux clients, à laquelle se substituent désormais des objectifs commerciaux évalués individuellement, sur la base quasi-exclusive du chiffre d'affaires. Cela provoque des conflits de valeurs difficiles à vivre pour certains agents.*

***Jean-Pierre Godefroy, président**, a fait état des témoignages de postiers dans sa région, qui se plaignent effectivement d'une surcharge de travail et de dépassements d'horaires.*

*Jean-Paul Kaufmant ayant confirmé l'importance des dépassements horaires, **Jean-Pierre Godefroy, président**, a souhaité savoir quelles améliorations ont été apportées en matière d'ergonomie pour les postiers.*

***Véronique Arnaudo** a considéré que l'entreprise a fait des efforts importants sur l'équipement, et notamment sur les vélos, mais que la charge de travail ne cesse de s'alourdir, ce qui réduit la portée des efforts accomplis.*

***Jean-Paul Kaufmant** a confirmé les investissements réalisés par l'entreprise pour l'amélioration des matériels. Le problème, cependant, réside dans le fait que les règles mises en place pour protéger les agents dans le cadre de la réorganisation du travail ne sont pas respectées, que ce soit l'usage de certains matériels ou l'intensité du travail. Il y a donc un réel problème de confiance des personnels vis-à-vis de leur entreprise.*

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a fait observer qu'il appartient à l'Etat, principal actionnaire de prendre ses responsabilités en ce domaine.

**Véronique Arnaudo et Jean-Paul Kaufmant** ont déploré que l'inspection du travail ne puisse contrôler La Poste.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a demandé si La Poste a bien étudié sa clientèle, qui est populaire et plutôt âgée, et qui demande sans doute une prise en charge plus attentive au guichet.

**Jean-Paul Kaufmant** a relevé que les objectifs commerciaux assignés par La Poste aux guichetiers et aux conseillers financiers sont indifférenciés sur le territoire et ne tiennent donc pas compte des caractéristiques sociales de la zone d'implantation du bureau. Les guichetiers ne sont pas opposés au changement mais sont mal à l'aise face au manque de perspectives et aux injonctions contradictoires qu'on leur donne. La Banque postale demeure cependant une banque à dimension sociale puisqu'elle accueille les personnes en situation d'interdit bancaire.

**Jean-Pierre Godefroy, président**, s'est inquiété des éventuelles entraves à l'indépendance des médecins du travail et a demandé comment mieux la garantir.

**Véronique Arnaudo** a rappelé que l'indépendance des médecins du travail a été voulue par le législateur car elle est la condition même de l'exercice de leur profession. L'indépendance est également la condition de la crédibilité vis-à-vis des partenaires sociaux. Or, cette indépendance est vide de sens si les médecins n'ont pas les moyens de remplir leur mission. En moyenne en France, un médecin du travail en service autonome suit 1 400 salariés, avec l'aide d'une ou deux infirmières. Or, dans son département, elle suit actuellement 2 800 salariés, répartis dans de nombreux établissements.

**Jean-Paul Kaufmant** a ajouté qu'au sein de La Poste une petite dizaine de médecins exercent seuls, sans assistante ni infirmière. La possibilité de mener à bien leur mission est d'autant plus réduite que ce sont les services médicaux eux-mêmes qui convoquent les agents, et non les services de ressources humaines. Par ailleurs, on assiste à des retraits de véhicules ou de téléphones portables pour des médecins qui doivent couvrir l'ensemble d'un département, au nom d'économies à réaliser. Plusieurs cas de pressions, de contestation des avis médicaux, de menace de faire passer le médecin en conseil de discipline, sont attestés.

**Annie Jarraud-Vergnolle** a demandé si le mal-être peut être lié à la succession de CDD à laquelle sont confrontés certains personnels.

**Jean-Paul Kaufmant** a confirmé avoir connu des agents employés en CDD pendant plus de dix ans. Néanmoins, en raison de la multiplication des contentieux, l'entreprise n'a plus recours à de telles pratiques.

*Véronique Arnaudo a estimé que les CDD ont été remplacés par des intérimaires et que la précarité des salariés de La Poste n'a donc pas forcément été réduite.*

*Jean-Paul Kaufmant a signalé qu'il a existé, jusqu'à il y a trois ou quatre ans, un contrat spécifique à La Poste : le salarié devait se tenir prêt à venir travailler à tout moment, sa durée de travail totale dans l'année n'excédant généralement pas cinq cents heures.*

*Véronique Arnaudo a estimé que la réduction des moyens des médecins du travail est d'autant plus incompréhensible que La Poste paye, par ailleurs, des sommes très importantes à des consultants extérieurs chargés de réfléchir à l'organisation du travail. Ces consultants ne disposant d'aucune donnée sur la santé des salariés, les conseils qu'ils offrent ne peuvent être que partiels et ils interviennent en dehors de tout contrôle des partenaires sociaux.*

*Alain Gournac a demandé ce qui va bien à La Poste, le tableau dressé étant jusqu'à présent particulièrement sombre.*

*Véronique Arnaudo a affirmé être heureuse de travailler à La Poste mais se désoler du manque de moyens et du déni des problèmes de santé auxquels elle est confrontée.*

*Gérard Dériot, rapporteur, a demandé quelles solutions peuvent être proposées pour mettre fin au mal-être ressenti.*

*Véronique Arnaudo a considéré qu'il y a deux niveaux d'action. Il faut d'abord une véritable volonté politique de l'entreprise de traiter le mal-être, qui se traduise par la mise en place de moyens matériels et organisationnels. Il faut ensuite engager des actions concrètes qui « détendent » l'organisation, permettent de réduire la charge mentale des salariés et d'améliorer le service rendu. Une attention particulière doit être accordée à la qualité du dialogue social et l'Etat, premier actionnaire, doit prendre ses responsabilités en la matière. Le contrôle de l'inspection du travail est nécessaire et les conditions d'exercice de la médecine du travail doivent être alignées sur celles en vigueur dans les autres entreprises.*

**Audition de Jean-Paul BAILLY, président,  
et Georges LEFÈBVRE, délégué général, directeur  
des ressources humaines et des relations sociales,  
du groupe La Poste  
(mercredi 30 juin 2010)**

*La mission d'information a ensuite entendu **Jean-Paul Bailly, président, et Georges Lefèbvre, délégué général, directeur des ressources humaines et des relations sociales du groupe La Poste.***

*Jean-Paul Bailly, président du groupe La Poste, a d'abord indiqué avoir été surpris, sur le fond comme sur la forme, par la lettre du syndicat professionnel des médecins de prévention dans la mesure où ceux-ci sont étroitement associés, sur le terrain, aux actions menées en matière de santé et de sécurité au travail. Les médecins de prévention participent ainsi activement, par l'intermédiaire du médecin coordinateur, à l'Observatoire de la santé au travail, créé au sein de l'entreprise ; ils ont contribué à définir, en lien avec les managers, une charte de coopération avec la médecine du travail et sont les acteurs principaux du dispositif d'évaluation du stress au travail mis en place depuis plus d'un an. Le courrier des médecins de prévention ne repose, par ailleurs, sur aucune analyse scientifique des conditions de travail mais sur le seul recoupement d'opinions appuyées sur des cas individuels. Enfin, certains éléments factuels évoqués dans cette lettre, comme l'arrêt supposé du dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel, sont tout simplement inexacts.*

*Il n'en reste pas moins que la direction prend très au sérieux la question de la santé au travail et qu'il s'agit d'un sujet de préoccupation majeur, pour lequel il faut savoir faire preuve d'humilité. Dès réception du courrier des médecins de prévention, un rendez vous leur a été immédiatement proposé et une réponse écrite leur a été faite le 2 juin. Des éléments d'information sur la poursuite des efforts du groupe en matière de prévention des risques, notamment psychosociaux, ont été communiqués à l'ensemble des médecins du travail ainsi qu'aux managers, dont certains ont été choqués par les propos du syndicat, afin d'éviter, sur le terrain, une incompréhension entre cadres et médecins du travail.*

*Jean-Paul Bailly a ensuite souligné qu'il y a peu d'entreprises au sein desquelles le comité exécutif lui-même se soit saisi de la problématique du stress au travail et dont le directeur des ressources humaines soit par ailleurs le numéro deux du groupe. Depuis 2003, la santé et la sécurité au travail figurent parmi les priorités stratégiques de La Poste, ce qui s'est notamment concrétisé par l'adoption d'un plan « santé et sécurité au travail » couvrant la période 2007-2010 : il fixe des objectifs en matière de prévention des accidents du travail, des risques routiers et psychosociaux, clarifie les responsabilités en matière d'occupation des sites, développe les actions du CHSCT, etc. Un accord*



sur la santé au travail est en cours de négociation et sera prochainement soumis à la signature des organisations syndicales.

Pour illustrer les actions conduites en matière de prévention des risques professionnels, **Georges Lefèbre, délégué général, directeur des ressources humaines et des relations sociales**, a indiqué que les meilleures pratiques sont distinguées par la remise de palmes d'or, d'argent ou de bronze aux établissements. Par ailleurs, un protocole est appliqué par les managers de l'entreprise lors des opérations de réorganisations, afin de bien prendre en compte les situations individuelles.

**Jean-Paul Bailly** a indiqué travailler à la prévention des incivilités dans les bureaux de poste, celles-ci constituant l'un des principaux facteurs de stress pour les guichetiers. Il a ensuite détaillé les moyens mis en œuvre pour améliorer la santé et la sécurité au travail. Environ mille trois cents personnes sont mobilisées sur ces objectifs : cent cinquante médecins du travail, cent infirmiers, quatre cent cinquante spécialistes de la prévention, trois cents conseillers mobilité et près de trois cents assistantes sociales. L'Observatoire de la santé au travail, mis en place en 2008, suit l'évolution de l'état de santé des postiers et veille à identifier les facteurs de risques et à conduire les actions appropriées, en se concentrant sur cinq priorités : l'absentéisme, les accidents du travail, les troubles musculo-squelettiques, l'inaptitude médicale et le stress au travail. Suivant les préconisations de l'Observatoire, une formation consacrée au stress a été dispensée aux membres du comité exécutif, ainsi qu'aux quatre cents cadres dirigeants de La Poste, et l'impact humain est intégré, en amont, dans tous les projets de réorganisation. Le dispositif d'évaluation du stress au travail se déploie dans tous les métiers, même si les médecins du travail ont souligné que les managers ont surtout pour rôle de veiller au respect des règles collectives et non de repérer les difficultés individuelles. Enfin, chaque directeur d'établissement doit élaborer un plan d'action « vie au travail », qui entrera en vigueur d'ici à la fin de l'année.

Un délai minimal de dix-huit mois s'écoule entre deux réorganisations et les situations individuelles sont prises en compte de façon systématique, au travers notamment d'entretiens personnalisés et de programmes de formation pour les personnels en transition. La charte de coopération avec la médecine du travail a permis d'explicitier les responsabilités des différents acteurs et constitue un point d'équilibre entre la nécessaire indépendance des médecins et le développement d'un véritable partenariat avec l'encadrement.

Le dispositif d'évaluation du stress est apprécié par les médecins du travail, dans la mesure où il leur permet d'avoir une approche collective de ce sujet, tout en permettant une meilleure identification des situations individuelles de fragilité. Il ressort des premières études menées dans ce cadre que l'incertitude face à l'avenir et à la conduite du changement et le risque d'incivilités, spécifique aux guichetiers, sont les premières causes de stress dans l'entreprise.

A **Gérard Dériot, rapporteur**, qui lui demandait si l'ouverture à la concurrence ou la transformation de La Poste en société anonyme ont pu être facteur de mal être pour les agents, **Jean-Paul Bailly** a répondu que l'adaptation de l'entreprise à l'avènement de la société numérique est une absolue nécessité et que le management aurait été coupable s'il n'avait rien fait pour anticiper ces changements. Si la baisse du volume du courrier et la moindre sollicitation des guichets constituent la plus grande mutation de l'histoire de La Poste, cette réorganisation doit être conduite dans le respect du modèle social propre à l'entreprise. Celui-ci se caractérise d'abord par la garantie de l'emploi, qui oblige à « internaliser » le changement, en organisant des mobilités et l'acquisition de compétences nouvelles par les personnels. Ce processus de transformation requière des efforts de la part de chacun et peut parfois conduire à certaines situations difficiles, surtout lorsqu'il se combine à des fragilités personnelles.

La Poste veille également à réduire la précarité : la proportion de salariés en CDD est ainsi passée de 7 % à 3 % en quelques années et le temps partiel subi a quasiment disparu. Les programmes de rénovation et de modernisation des bureaux de poste et des centres de tri ont permis d'améliorer considérablement le cadre de travail - réduction du bruit, limitation des déplacements, création de lieux de détente, etc. - ce qui, combiné à la diminution des horaires de nuit, a permis de réduire la fatigue des agents.

La mobilité demandée aux postiers à l'occasion d'opérations de réorganisation est limitée à un rayon de trente kilomètres autour de leur lieu de travail et s'accompagne d'entretiens individuels et de formations, notamment lorsqu'ils sont appelés à travailler en centres d'appel. Sur ce point, Jean-Paul Bailly a considéré que les plateaux téléphoniques de La Poste sont des modèles par leur taille - quarante personnes environ -, leur implantation équilibrée sur le territoire national et leur management exemplaire. Entre 2003 et 2009, 800 millions d'euros auront été consacrés à l'accompagnement de la mobilité et à l'acquisition des compétences, et près d'1,5 milliard d'ici à 2015.

Enfin, les managers sont incités à concilier le respect des objectifs qui leur sont fixés avec l'attention portée au personnel puisque 40 % de la part variable de leur rémunération dépend de critères de qualité manageriale.

Réagissant au reproche formulé par le syndicat des médecins de prévention, selon lequel l'indépendance des médecins du travail n'est pas toujours parfaitement assurée, **Georges Lefèbvre** a indiqué que les médecins de prévention, dont le nombre a doublé en dix ans, sont des salariés rémunérés par l'entreprise dont l'indépendance est totalement garantie, pour ce qui relève de leur activité médicale, par les textes réglementaires applicables. Dans le cadre de la charte de coopération, leurs préconisations ont en outre vocation à être mieux prises en compte par les managers.

**Alain Gournac** a souhaité savoir pourquoi l'inspection du travail ne peut pas contrôler les établissements de La Poste. La direction de l'entreprise a-t-elle ressenti une aggravation du mal-être chez les agents et les relations avec la

*clientèle se sont-elles effectivement dégradées au cours des dernières années ? Les objectifs imposés aux conseillers financiers sont-ils différenciés selon les secteurs géographiques ?*

**Georges Lefèbvre** a répondu que l'impossibilité, pour l'inspection du travail, d'effectuer des contrôles à La Poste s'explique par le fait que l'entreprise a longtemps eu un statut d'établissement public. Sa transformation récente en société anonyme autorise désormais les visites de l'inspection du travail, sous réserve de la parution d'un décret d'application toujours en cours d'élaboration. Toutefois, La Poste disposait, jusqu'à présent, d'un système d'inspection interne indépendant, rattaché administrativement à la direction des ressources humaines. Quant à l'évolution globale de l'entreprise, il est vrai que l'adaptation à la pression concurrentielle a conduit à des changements rapides et qu'une inquiétude existe parmi les personnels.

A cet égard, **Jean-Paul Bailly** a indiqué qu'une autre forme d'inquiétude, mettant en cause la pérennité même du groupe, aurait pu naître si cette mutation n'avait pas été menée ; le choix a été fait de dire la vérité aux postiers - par exemple sur la baisse attendue de 30 % du volume de courrier à traiter - et d'accompagner au mieux ces changements.

**Annie David** a considéré que, à entendre la direction, tout va bien au sein de l'entreprise, ce qui est pourtant contredit par le courrier du syndicat des médecins de prévention comme par les témoignages qu'elle a pu elle-même recueillir sur le terrain, notamment sur des cas de suicides liés à l'activité professionnelle des postiers. Afin de répondre aux incivilités au guichet, la direction envisage-t-elle de mobiliser plus de personnel aux heures de pointes et dans les bureaux les plus fréquentés ? L'organisation des plateaux téléphoniques de La Poste est-elle si exemplaire que cela ? Comment la mobilité des personnels est-elle accompagnée ? Si le nombre de salariés en CDD a baissé, qu'en est-il du nombre des intérimaires ? Enfin, quel premier bilan peut-on tirer du plan « santé et sécurité au travail » couvrant la période 2007-2010 ?

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a indiqué que, selon le syndicat des médecins de prévention, la fréquence des troubles musculo-squelettiques a été multipliée par quatre dans la période récente. Certains médecins du travail auraient par ailleurs subi des pressions inadmissibles de la part de l'encadrement.

**Annie Jarraud-Vergnolle** a rappelé que le syndicat des médecins de prévention regrette que les médecins du travail soient exclus de la politique de santé au travail, l'entreprise préférant recourir à des consultants extérieurs.

**Georges Lefèbvre** a précisé que, à ce jour, aucun suicide directement lié à l'activité de La Poste n'a été identifié, même si des situations difficiles ont pu être signalées, parfois avec l'aide des organisations syndicales. Aucune mobilité n'est imposée au-delà de trente kilomètres et l'accompagnement financier des mobilités peut être très important.

*Le chiffre évoqué par le syndicat des médecins de prévention concernant les troubles musculo-squelettiques est erroné. Il existe au sein de l'entreprise des métiers physiques - un facteur peut ainsi manipuler jusqu'à une tonne de charge par jour - mais ce problème réel est traité par l'aménagement des conditions de travail - la multiplication des vélos à assistance électrique ou des chariots pour le transport du courrier, notamment. A cela s'ajoute le fait que les personnels vieillissent, leur moyenne d'âge s'établissant désormais à quarante-cinq ans.*

*Le recours aux intérimaires, qui représentent seulement environ 1 % des effectifs, a diminué en 2009. Quant à l'absentéisme pour maladie, La Poste connaît des taux comparables à ceux des autres entreprises de main d'œuvre, comme la grande distribution par exemple, si l'on tient compte de deux éléments objectifs : un âge moyen des salariés plus élevé et le fait que l'entreprise emploie autant de femmes, qui s'absentent pour leurs congés maternité, que d'hommes.*

*En matière de gestion des incivilités, **Jean-Paul Bailly** a indiqué que de nombreux bureaux de postes ont déjà été réorganisés afin de réduire les temps d'attente, ce qui limite l'énerverment des usagers. Pour juguler les phénomènes d'engorgement, La Poste a, par ailleurs, obtenu des organismes sociaux qu'ils versent leurs prestations à des dates différentes. Ses visites régulières dans les centres d'appels montrent que de nombreux personnels reconvertis, en provenance notamment des centres de tri, sont heureux d'être en contact avec la clientèle. Les médecins de prévention sont associés aux actions entreprises en matière de santé au travail et leur indépendance n'est pas en cause, sauf cas exceptionnel qu'il convient alors de faire remonter à la direction : en une occasion, un manager a effectivement été sanctionné pour avoir demandé au médecin de revoir son diagnostic.*

*Enfin, en réponse à Muguet Dini, qui voulait savoir si les objectifs fixés aux conseillers de la Banque postale sont les mêmes sur l'ensemble du territoire, **Georges Lefèbvre** a précisé que ceux-ci sont bien sûr différenciés en fonction de l'environnement local.*

### **Table ronde réunissant des représentants des syndicats de salariés de La Poste**

*(mercredi 30 juin 2010)*

*La mission d'information a tenu une **table ronde** réunissant des représentants des syndicats de salariés de La Poste.*

*Elle a entendu Nadine Capdeboscq, secrétaire nationale de la Fédération Communication, Conseil, Culture de la Confédération française démocratique du travail (F3c CFDT), Jacques Dumans, secrétaire général de la Fédération Force ouvrière Communication (FO Com), Jean-Louis Frisulli, secrétaire fédéral de la Fédération Solidaires, unitaires, démocratiques de La Poste (Sud-PTT), Jean-Luc Jacques, président national, et Pierrot Ramanantsoa, secrétaire régional de la Confédération française des travailleurs chrétiens - La Poste (CFTC La Poste), et Claude Quinquis, membre du bureau fédéral de la Fédération nationale des salariés du secteur des activités postales et de télécommunications - Confédération générale du travail (CGT-Fapt).*

*Claude Quinquis, membre du bureau fédéral de la fédération nationale des salariés du secteur des activités postales et de télécommunications - CGT-Fapt, a d'abord indiqué que son syndicat n'a pas attendu la récente médiatisation de la situation de La Poste pour se préoccuper de la santé au travail. Les statistiques de la Cnam montrent que les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail sont plus élevés à La Poste que dans les autres branches professionnelles, à l'exception de celle du bâtiment et des travaux publics (BTP). Son syndicat est par ailleurs sensible à ce qui se passe chez France Telecom, puisqu'il fait partie d'une fédération qui regroupe, pour des raisons historiques, postes et télécommunications.*

*La CGT a pris connaissance du courrier des médecins du travail il y a une quinzaine de jours et a interpellé le président de l'entreprise à ce sujet. Elle partage entièrement les critiques formulées par le syndicat des médecins de prévention. La politique de l'entreprise, en matière de santé au travail, est définie en « vase clos », sans que les organisations syndicales y soient suffisamment associées, et les accords conclus sur le sujet n'ont pas de retombées concrètes. Alors que la charge de travail augmente, que les arrêts maladie et l'absentéisme progressent, que des salariés déclarés inaptes sont licenciés, la direction de La Poste répond que les postiers sont des « enfants gâtés ».*

*Pour remédier à ces problèmes, il faudrait revenir sur la logique d'ouverture à la concurrence et de privatisation actuellement à l'œuvre. A défaut, il faudrait mettre un terme aux réorganisations lorsqu'elles dégradent les conditions de travail et renforcer la prévention, en créant des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de proximité, dotés des prérogatives prévues par le code du travail.*

*La loi du 20 mai 2005, relative à la régulation des activités postales, a prévu qu'un décret serait pris au sujet de la santé et de la sécurité au travail des postiers. L'ensemble des organisations syndicales sont cependant opposées au texte en préparation et demandent que les postiers bénéficient des garanties de droit commun.*

*La logique productiviste qui domine actuellement conduit à ne plus respecter les textes, notamment en matière de durée du travail. Fin 2010, La Poste aura sans doute perdu 73 000 emplois en huit ans. Les réorganisations et suppressions d'emploi sont permanentes, la garantie de l'emploi ne concernant que les 55 % de postiers ayant le statut de fonctionnaire. On compte par ailleurs probablement 10 000 postiers sans affectation, surtout des cadres, qui sont occupés sur des missions de plus ou moins longue durée.*

*Les revendications syndicales ne sont pas prises en compte par la direction et le dialogue social n'est pas de bonne qualité à La Poste. La CGT a par exemple demandé la négociation d'un accord sur le stress, ce à quoi la direction a répondu en lançant un plan d'action décidé unilatéralement.*

***Jean-Luc Jacques, président national de la CFTC La Poste, a tout d'abord estimé que des suicides liés au travail se sont produits dans sa région Limousin mais n'ont pas été reconnus comme tels par La Poste.***

*La lettre des médecins du travail confirme les constats que son syndicat effectue empiriquement sur le terrain. La CFTC ne pensait pas cependant que la situation était si grave. Elle pourrait même devenir catastrophique si rien n'est fait pour y remédier.*

*Les facteurs sont fatigués car ils rentrent chez eux de plus en plus tard, passent de plus en plus de temps dehors et travaillent souvent six jours dans la semaine, sans pouvoir toujours bénéficier de leurs congés et temps de récupération. Les cadres peuvent être placés en mission pendant dix-huit à vingt-quatre mois avant de recevoir une affectation. Les nouveaux casiers « hybrides » installés dans les centres de tri usent les corps et risquent d'entraîner à l'avenir de nombreux cas d'inaptitude.*

*En ce qui concerne l'indépendance des médecins du travail, il est arrivé que certains d'entre eux se fassent réprimander par la direction après avoir reconnu, dans une réunion de CHSCT, que les postiers consommaient de plus en plus de médicaments.*

*Comment expliquer le décalage observé entre la direction nationale et les gens de terrain ? Il tient peut-être au fait que les journaux de communication internes de La Poste sont plus des outils de propagande que de véritables organes d'information. Les grèves ne sont par exemple jamais relatées dans ces publications. De plus, les cadres de terrain n'osent plus faire remonter les difficultés à la direction nationale car on les culpabilise en leur expliquant qu'ils sont responsables des difficultés qu'ils rencontrent.*

*La CFTC préconise de suspendre les réorganisations en cours et demande que la médecine du travail soit partie prenante des accords conclus en matière de santé et de sécurité au travail. Elle souhaite également que l'indépendance des médecins du travail soit mieux garantie, que les CHSCT de proximité soient maintenus, que tous les postiers bénéficient d'un suivi médical. Plus généralement, elle appelle de ses vœux le rétablissement d'un véritable dialogue social dans l'entreprise.*

***Jean-Louis Frisulli, secrétaire fédéral de la Fédération Sud-PTT**, a expliqué que la Poste n'est pas une entreprise comme les autres : elle emploie beaucoup de personnels d'exécution, exerce une mission de service public et son activité comporte une forte dimension sociale. Le travail des postiers est pénible : il s'effectue à l'extérieur pour les facteurs, au contact direct du public pour les guichetiers. La Poste est déterminée à devenir une des premières postes européennes, quitte à mettre en danger, pour cela, la situation d'un certain nombre de ses personnels. Enfin, en dépit des déclarations contraires de la direction, il n'y a pas de véritable dialogue social dans l'entreprise. L'absence de délégués du personnel dans beaucoup d'établissements contraint les agents à exprimer leurs difficultés dans le cadre d'échanges individuels avec la direction.*

*Les réorganisations mises en œuvre cassent les collectifs de travail : auparavant, les guichetiers arrivaient sur leur lieu de travail une heure ou deux avant l'ouverture du bureau de poste, pour effectuer des travaux intérieurs, ce qui leur permettait de se connaître ; actuellement, ils arrivent cinq minutes avant l'ouverture du bureau et prennent leurs pauses seuls. Certains agents ont des temps de pause qui ne leur permettent même pas de profiter du restaurant du personnel.*

*La Poste continue de réduire ses effectifs ; pour la seule année 2009, dix mille emplois devraient encore disparaître. Il en résulte d'importants dépassements horaires, que La Poste refuse de reconnaître. Un postier qui ramène du courrier pour éviter de dépasser ses horaires de travail s'expose à des sanctions disciplinaires. De surcroît, l'organisation du travail des facteurs ne prend pas en compte la dimension sociale de leur métier, qui est pourtant essentielle.*

*La Poste refuse de constituer des CHSCT dans les établissements qui comptent moins de deux cents salariés, alors que le code du travail fixe ce seuil à cinquante salariés, ce qui ne permet pas de traiter correctement les problèmes de santé et de sécurité au travail.*

*Enfin, l'Observatoire de la santé ne fonctionne pas bien : il se réunit peu, ne publie pas de comptes rendus et n'a produit jusqu'ici aucun résultat.*

***Nadine Capdeboscq, secrétaire nationale de la F3c CFDT**, a souligné que La Poste ne procède jamais à des plans sociaux et qu'elle doit donc gérer, en interne, les transformations sociales résultant des mutations économiques auxquelles elle est confrontée.*

*La CFDT partage en partie le constat des médecins de prévention mais n'approuve pas l'idée selon laquelle les responsables des ressources humaines devraient gérer les problèmes de santé. Il appartient aux médecins du travail de faire un diagnostic médical puis aux autres acteurs de l'entreprises d'en tirer les conséquences et de chercher des solutions. Il est d'ailleurs curieux que cette lettre soit sortie au moment où les syndicats négociaient avec la direction sur la santé au travail.*

*La négociation collective, qui est essentielle pour régler les problèmes de l'entreprise, devrait s'attacher à traiter quatre thèmes prioritaires :*

- la santé au travail ;*
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), afin d'anticiper les évolutions des métiers ;*
- le rôle du management et les droits des managers ;*
- le dialogue social dans les établissements : il n'existe pas, à La Poste, d'institutions représentatives du personnel du type de celles prévues par le code du travail ; l'entreprise dispose en revanche de ses propres instances, sui generis, ce que la CFDT juge plus adapté, compte tenu de l'organisation de l'entreprise. Les élus du personnel devraient cependant avoir un rôle à jouer dans le domaine des conditions de travail et de l'organisation du travail.*

*En ce qui concerne l'Observatoire de la santé, il est regrettable que les syndicats n'y siègent pas ; il recueille des informations mais ne les utilise pas, aucune analyse n'ayant jamais été produite.*

*S'agissant des négociations en cours, il appartient à la direction et aux syndicats de l'entreprise de trouver des solutions et de prendre leurs responsabilités.*

***Jacques Dumans, secrétaire général de la FO Com,** a indiqué que son syndicat a été tout d'abord surpris par la lettre des médecins du travail ; il n'est en effet pas habituel que les médecins du travail, qui ont plutôt tendance à accompagner la politique de l'entreprise, critiquent ainsi la direction. On s'est ensuite demandé si cette lettre n'émanait pas d'un petit groupe de « gauchistes » ; or il est apparu que ce syndicat rassemble plus de la moitié des médecins de l'entreprise. Cette lettre doit donc être prise pour ce qu'elle est : une alerte et un cri. Sur le fond, FO partage l'analyse des médecins du travail et la juge précise, argumentée et sans outrances.*

*La politique suivie par La Poste en matière de santé et de sécurité au travail est assez traditionnelle et prend peu en compte les risques psychosociaux. Par rapport à ces risques, la direction est souvent dans le déni : elle refuse de parler des suicides ou de la multiplication des cas d'inaptitude. L'Observatoire de la santé, qui a été mis en place en 2006, est un bel outil, mais dont on attend toujours des résultats concrets. Il produit seulement pour l'instant des indicateurs.*



*Pour améliorer la situation, FO estime qu'il faut, en premier lieu, admettre la réalité des problèmes. Il faut ensuite remettre l'humain au centre des organisations et promouvoir un management responsable, les cadres étant les premiers à souffrir des failles du management. Des salariés inaptes sont licenciés et des abus scandaleux dans la politique disciplinaire de l'entreprise doivent être dénoncés.*

*Il faut également donner un sens aux réorganisations en cours, les expliquer et désigner, à cette fin, un interlocuteur unique à la direction de La Poste. Aujourd'hui, le président de La Poste n'a plus une autorité suffisante sur les directions métiers. On observe des conflits entre la direction des ressources humaines et les directions métiers au sujet de l'accord en négociation sur la santé au travail. Sur le terrain, les organisations syndicales n'ont pas la possibilité de dialoguer avec des responsables de la gestion des ressources humaines. Or, il faudrait pouvoir discuter des normes de travail et des cadences avec des gens qui ont un vrai pouvoir de décision, sans quoi on n'obtiendra pas de résultats concrets.*

*Jean Desessard a demandé pourquoi les facteurs passent plus de temps à l'extérieur qu'autrefois.*

*Jean-Luc Jacques, (CFTC La Poste), a répondu que les facteurs passaient auparavant trois heures par jour à l'intérieur et trois heures à l'extérieur. Mais la mécanisation a permis d'effectuer le tri du courrier en moins de temps ; en contrepartie, les tournées des facteurs ont été allongées, souvent de 25 % à 30 %.*

*Jean Desessard en a déduit que le travail des facteurs est certainement devenu moins diversifié et a noté que le suivi des changements d'adresse est moins bien assuré. Il a souhaité obtenir des précisions au sujet des casiers « hybrides » et sur les activités qu'accomplissaient autrefois les guichetiers avant l'ouverture des bureaux de poste.*

*Jean-Louis Frisulli, (Sud-PTT), a répondu que les guichetiers s'occupaient notamment de la gestion des courriers recommandés et du tri des « boîtes postales », c'est-à-dire du courrier retiré au guichet.*

*Jean-Luc Jacques, (CFTC La Poste), a précisé que les nouveaux casiers modulaires comportent un plus grand nombre de cases ce qui permet d'effectuer le tri plus rapidement.*

*Jean-Louis Frisulli, (Sud-PTT), a ajouté que la productivité a augmenté grâce à ces casiers mais que les temps de pause ont diminué.*

*Claude Quinquis, (CGT-Fapt), a estimé que les nouveaux casiers risquent d'entraîner une recrudescence des troubles musculo-squelettiques car le geste que les facteurs doivent accomplir pour placer les lettres dans les cases oblige à des mouvements répétés du poignet.*

*Jean-Pierre Godefroy, président, a demandé pourquoi la CFDT n'est pas favorable à une application à La Poste des dispositions du code du travail.*

**Nadine Capdeboscq, (F3c CFDT)**, a précisé que sa remarque portait sur les seules institutions représentatives du personnel. Elle a estimé que la création, à La Poste, de délégués du personnel ou de comités d'entreprise, dans leur forme prévue par le code du travail, ne constituerait pas à une réponse adaptée aux problèmes de l'entreprise. Des institutions représentatives originales, propres à l'entreprise, doivent être imaginées. Chez France Telecom, la présence d'institutions représentatives du type de celles prévues par le code du travail n'a pas empêché les difficultés.

**Annie David** a demandé des précisions sur le suivi médical dont bénéficient les postiers.

**Jean-Louis Frisulli, (Sud-PTT)**, s'est déclaré ouvert à des innovations en matière d'institutions représentatives du personnel tout en estimant que les attributions d'un délégué du personnel sont tout de même assez basiques : ils transmettent les réclamations du personnel au chef d'établissement. Du fait de l'absence de délégués du personnel, un postier qui a un problème dans un établissement le gère seul ; s'il s'adresse à un syndicat, celui-ci peut seulement solliciter un entretien avec le chef d'établissement. Sur la question du suivi médical, il a indiqué avoir subi une seule visite médicale en vingt-cinq ans.

**Jean-Luc Jacques, CFTC La Poste**, a précisé que La Poste a décidé de créer des CHSCT dans les établissements de plus de deux cents salariés, au lieu de trois cents actuellement, ce qui n'est pas suffisant. Il est en outre nécessaire de procéder régulièrement à un bilan de santé exhaustif des agents pour améliorer la prévention.

**Audition de Pascale SOULARD, ergonomiste à Aéroports de Paris,  
représentante de l'association des ergonomistes de collectivités,  
d'administrations publiques et d'entreprises  
(mercredi 30 juin 2010)**

*La mission d'information a entendu Pascale Soulard, ergonomiste à Aéroports de Paris (ADP) et représentante de l'association des ergonomistes de collectivités, d'administrations publiques et d'entreprises (Adecap).*

*A titre liminaire, Pascale Soulard a indiqué venir s'exprimer devant la mission non pas uniquement en tant qu'ergonomiste à Aéroports de Paris, mais aussi et surtout comme représentante de l'association des ergonomistes de collectivités, d'administrations publiques et d'entreprises, l'Adecap. Cette association, créée il y a deux ans, a constitué plusieurs groupes de travail chargés de réfléchir sur des thématiques diverses, comme celle de la souffrance au travail.*

*Discipline apparue en réaction aux méfaits du taylorisme, l'ergonomie s'attache à comprendre comment l'organisation du travail peut affecter la santé physique et mentale des travailleurs. Les premiers ergonomistes, souvent issus du monde ouvrier, ont été formés au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) dans les années soixante et soixante-dix. Il existe aujourd'hui une dizaine de masters en France dispensant une formation en ergonomie. Chaque année, près de deux cents étudiants en sortent diplômés.*

*Le métier d'ergonomiste consiste à améliorer les situations de travail en agissant sur les aspects matériels du travail, mais aussi sur sa dimension socio-organisationnelle. L'objectif de cette démarche est de permettre que le travail soit réalisé dans le respect de la santé et de la sécurité des travailleurs, avec le maximum de confort et de satisfaction pour eux, tout en garantissant à l'employeur que les tâches sont effectuées avec efficacité.*

*Les ergonomistes sont organisés en plusieurs associations, l'Adecap étant la plus jeune d'entre elles. La société d'ergonomie de langue française (SELF) existe depuis une cinquantaine d'années. Des associations internationales d'ergonomistes ont également été créées.*

*Les ergonomistes interviennent dans divers secteurs de l'industrie et des services, dans les administrations et les collectivités territoriales, ainsi que dans des structures telles que les services de santé interentreprises ou la mutualité sociale agricole (MSA). Dans les grandes entreprises, les ergonomistes sont généralement salariés, tandis que les petites entreprises font le plus souvent appel à des consultants extérieurs.*

*Afin d'améliorer les conditions de travail, l'ergonome adopte une méthodologie spécifique reposant, dans un premier temps, sur l'analyse de l'activité de travail. Cette étape consiste à aller sur le terrain, à rencontrer les salariés, à leur donner la parole pour identifier des « observables », c'est-à-dire des situations de travail concrètes. A cette occasion, on constate souvent un écart entre le travail prescrit par la fiche de poste et le travail réellement effectué. Au cours de cette analyse, fondée sur une approche globale du travail, l'ergonome prend en compte toutes les dimensions de la situation du travail (les outils de travail, l'espace de travail, l'aspect managérial...).*

*Dans un deuxième temps, il élabore un diagnostic, validé par les salariés eux mêmes, qui indique les facteurs à l'origine de la souffrance au travail. Ceux-ci ne sont pas seulement d'ordre individuel, ils sont aussi d'ordre collectif, c'est-à-dire liés à l'organisation du travail et aux méthodes de management. Ne travaillant pas seul, l'ergonome privilégie une démarche pluridisciplinaire le conduisant à coopérer avec les médecins du travail, les psychologues du travail et les managers.*

*Dans un troisième temps, il tente d'apporter des réponses aux questions posées par l'analyse des situations de travail. Celles-ci sont élaborées de manière participative, en associant étroitement les salariés concernés. L'objectif est de trouver les moyens permettant de redonner du sens au travail.*

*Cette dernière étape est l'occasion, pour les travailleurs, de parler collectivement de problèmes souvent perçus comme individuels. Il peut s'agir, par exemple, d'une agression, d'une souffrance psychologique résultant d'injonctions paradoxales de la part de la hiérarchie, de conflit de valeurs, d'un sentiment d'insatisfaction né de l'impossibilité de bien faire son travail, etc. L'ergonome parle d'« espaces de régulation » pour désigner ces temps de parole collectifs, où l'on tente de redéfinir ensemble les règles de métier.*

*En conclusion, dans un contexte de dégradation croissante des conditions de travail - due aux nouvelles méthodes managériales, à l'individualisation des tâches, etc. - l'intervention des ergonomes permet d'anticiper et de prévenir les situations de souffrance au travail.*

***Gérard Dériot, rapporteur**, a estimé que le travail des ergonomes est à même d'apporter des solutions aux problèmes physiques ou psychologiques rencontrés par certains salariés sur leur lieu de travail.*

***Pascale Soulard** a cité le cas, qu'elle a rencontré au début de sa carrière professionnelle, d'un ouvrier travaillant sur une chaîne de roulements à billes, qui souffrait de stress professionnel car il se sentait responsable des arrêts de la chaîne de travail causés par les pannes régulières de sa machine. L'analyse de cette situation de travail a permis de révéler que c'était l'organisation du travail, fondée sur la logique du « zéro stock », qui était à l'origine de ces problèmes.*

**Jean Desessard** a estimé que la production en flux tendus, qui s'est répandue dans les entreprises au cours des dernières décennies, est pour beaucoup dans l'aggravation du mal-être au travail. Il a ensuite demandé des précisions sur les études d'ergonomie : ressemblent-elles à celles que suivent les étudiants en psychosociologie ?

**Pascale Soulard** a répondu que les ergonomes ont des parcours divers : ils peuvent être sociologues, psychologues ou bien venir du monde de la gestion. Les masters en ergonomie essaient de recruter des profils différents. En tout état de cause, ce métier suppose de bien connaître le monde du travail et d'y être immergé à un moment donné.

**Annie David** a souhaité savoir comment les employeurs perçoivent la mission des ergonomes. En particulier, à quelle occasion font-ils appel à leurs compétences et prennent-ils réellement en compte leurs recommandations ? Par ailleurs, s'agissant des cas de souffrance au travail provoqués par des injonctions paradoxales de la part de la hiérarchie, quelles solutions peuvent être préconisées, sachant qu'il s'agit avant tout d'un problème de gestion des ressources humaines ?

**Jean-Pierre Godefroy, président**, a demandé si les médecins du travail font spontanément appel aux services des ergonomes ou s'ils sont plutôt réticents à l'idée de coopérer avec eux. Et qu'en est-il des relations entre les inspecteurs du travail et les ergonomes ?

**Pascale Soulard** a indiqué qu'en général, les ergonomes salariés d'une entreprise sont sollicités par la direction des ressources humaines, l'assistante sociale, le médecin du travail, voire par le service de la qualité. Leur intervention s'effectue en accord avec les managers et en toute transparence vis-à-vis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), dont les membres sont informés de leur venue sur le lieu de travail. Quant aux ergonomes consultants, ils sont appelés par ces mêmes acteurs, à la suite de remontées de terrain faisant état de problèmes de stress professionnel.

Il est essentiel que les managers soient associés à la démarche de l'ergonomie si l'on veut qu'ils tiennent compte ensuite des recommandations formulées. Cette méthode de coopération est gage de bons résultats. Les propositions n'émanent d'ailleurs pas du seul ergonomie, mais de l'ensemble de l'équipe auprès de laquelle il est intervenu.

S'agissant des injonctions paradoxales, celles-ci ne sont, la plupart du temps, pas volontaires. Du fait du cloisonnement des services au sein des entreprises, les différents managers n'ont pas nécessairement conscience que leurs instructions sont parfois incohérentes pour ceux qui les reçoivent. En pointant ces contradictions, l'ergonomie fait comprendre aux managers qu'elles nuisent à la performance des salariés et donc de l'entreprise.

**Jean Desessard** s'est demandé si le métier d'ergonomie ne disparaîtrait pas si les managers assumaient correctement et intelligemment leur mission de gestion des ressources humaines.

*Pascale Soulard a répondu que les managers ne pourront jamais remplacer les ergonomes dans leur travail car leurs collaborateurs seront toujours réticents à l'idée de se confier à eux. Les règles de travail étant définies par les managers, les travailleurs n'ont pas intérêt à leur avouer qu'ils ne les respectent pas scrupuleusement. Seule une personnalité extérieure à la relation salarié-employeur peut donc véritablement accéder à la réalité des situations de travail.*

## **II. COMPTES RENDUS DES DÉPLACEMENTS DE LA MISSION**

### **Compte rendu du déplacement au Technocentre de Renault à Guyancourt (jeudi 25 mars 2010)**

**Composition de la délégation : Jean-Pierre Godefroy, président,  
Gérard Dériot, rapporteur, Alain Gournac, Annie David,  
Françoise Henneron et Jacqueline Alquier.**

**- Accueil par Bernard Ollivier, directeur des établissements d'ingénierie France, Nicolas Barrier, directeur des ressources humaines du Technocentre, et Louise d'Harcourt, déléguée aux affaires publiques de Renault.**

Nicolas Barrier a d'abord présenté à la délégation les missions et l'organisation du Technocentre. Près de 9 000 salariés y sont employés ; ils conçoivent les futurs véhicules du groupe Renault et élaborent les process mis en œuvre dans les sites de production du groupe.

Le site comporte quatre bâtiments :

- l'« avancée », qui abrite les salariés chargés de la conception (3 000 personnes environ) ;

- la « ruche », pour ceux chargés du développement (5 000 personnes) ;

- une usine, qui fabrique des prototypes ;

- le « gradient », qui abrite les salariés chargés de la stratégie industrielle et de la logistique.

Il a ensuite fourni des données à caractère social :

- en 2008 et 2009, les effectifs du Technocentre ont diminué en raison d'un plan de départs volontaires ;

- l'entreprise consacre 21 millions d'euros, soit l'équivalent de 4,8 % de la masse salariale, à la formation des salariés du centre, qui compte par ailleurs 250 apprentis ;

- la moyenne d'âge des salariés est de quarante et un ans ; il s'agit à 80 % d'hommes, les femmes étant peu présentes dans les métiers techniques ;

- le taux d'absentéisme est faible (1,69 %) et les démissions sont rares.

Lors des dernières élections professionnelles, organisées en décembre 2009, la CFE-CGC a obtenu 40 % des voix, la CFDT 25 %, la CGT 18 % et Sud 12 %. Le site compte 250 représentants du personnel et dispose de sept CHSCT.

**- Présentation par Bernard Ollivier sur le thème : « Risques psychosociaux : plan d'action, mesures et résultats au sein des établissements d'ingénierie France de Renault ».**

Bernard Ollivier a indiqué avoir pris ses fonctions, en avril 2007, dans un contexte de crise, puisqu'un troisième suicide venait de se produire sur le site. Il a reconnu que l'entreprise avait eu tendance, dans un premier temps, à analyser ces suicides comme la conséquence de problèmes personnels et à minimiser sa responsabilité. Les syndicats ont accusé l'entreprise de déni et ont alerté les médias. Un ensemble d'actions ont ensuite été lancées, avec des effets à plus ou moins long terme.

Le CHSCT de la « ruche » a commandé une expertise au cabinet de conseils Technologia afin d'établir un diagnostic. 63 % des salariés ont répondu au questionnaire qui leur a été adressé.

Cette expertise a montré que le taux de « travail tendu », qui se caractérise par une charge de travail lourde accompagnée d'une faible latitude décisionnelle, était de 31 % chez les salariés du Technocentre, alors que l'enquête Sumer indique que le taux moyen dans l'ensemble de la population est de seulement 10 %. Elle a également mis en évidence la longueur des journées de travail et un déficit de reconnaissance du très fort engagement professionnel des salariés. Elle a aussi montré la complexité de l'organisation matricielle du site : les salariés appartiennent à la fois à une direction par métiers et à une direction par projet. La hiérarchie tend à faire prévaloir les problèmes techniques sur les problèmes humains, sa priorité étant de tenir les délais.

Après que ce diagnostic a été établi, de nombreuses actions ont été mises en œuvre :

- des postes d'adjoint aux directeurs métiers ont été créés : leur mission est d'évaluer la charge de travail entraînée par un nouveau projet et de s'assurer que les services concernés disposent des ressources humaines suffisantes pour y faire face ; à défaut, ils peuvent s'opposer à la réalisation du projet ;

- les chefs de service ont été recentrés sur leur fonction de management ;



- des postes de responsables RH de proximité ont été créés, à raison de un pour 350 salariés ;

- pour créer de la convivialité, une journée d'équipe a été instituée une fois par an ; elle donne l'occasion aux salariés de discuter de la façon dont fonctionne leur collectif de travail ;

- pour renforcer la prévention, deux mille managers ont été formés à la gestion du stress et à la détection des personnes en difficulté ;

- des psychologues effectuent des vacations sur le site et l'entreprise paie aux salariés qui en font la demande six séances de consultation d'une heure ; depuis mars 2009, une cinquantaine de salariés en ont bénéficié ;

- pour faciliter la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, les horaires d'ouverture du Technocentre ont été réduits : le site est désormais ouvert de 7 heures à 20 heures 30, alors qu'il l'était auparavant de 5 heures 30 à 22 heures 30 ; la direction a demandé de ne plus organiser de réunion avant 8 heures 30 ni après 18 heures et a rappelé l'importance de la pause déjeuner ;

- une commission paritaire a été constituée avec les organisations syndicales pour promouvoir le dialogue social ; elle a cependant cessé de fonctionner au bout d'un an, les syndicats estimant qu'elle abordait des sujets devant être discutés en CHSCT ; la direction considère, pour sa part, que les CHSCT, qui sont organisés au niveau de chaque établissement, ne sont pas adaptés pour aborder des sujets qui concernent l'ensemble du Technocentre.

En 2009, une nouvelle enquête, à laquelle 70 % des salariés ont répondu, a été commandée à Technologia. Elle met en évidence certaines améliorations, même si une marge de progression demeure :

- le taux de « travail tendu » s'établit désormais à 27,7 % ;

- 86 % des répondants estiment que leurs collègues s'intéressent à eux (contre 63 % en 2007) ;

- 73 % déclarent que leur supérieur s'intéresse à leur bien-être (67 % en 2007) ;

- 46 % des salariés jugent avoir le temps nécessaire pour faire leur travail (37 % en 2007) ;

- enfin, 25 % d'entre eux affirment que le plan mis en œuvre par la direction a diminué leur stress.

En conclusion, Bernard Ollivier a souligné qu'il faut être bien au travail pour bien travailler. La question est alors de savoir comment on peut rendre les gens performants sans les harceler. L'entreprise s'efforce d'intégrer la dimension du risque psychosocial dans tous les changements et de réinventer un management motivant, qui apporte un soutien aux salariés et s'adapte aux membres de l'équipe. Enfin, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Ntic), qui permettent de travailler en dehors des locaux de l'entreprise, obligent à s'interroger sur la manière de régler le temps de travail.

### **- Table ronde consacrée à la « gestion sociale » au quotidien**

Participants : Valérie Lavoisier, manager à la direction ingénierie véhicule ; Olivier Varteressian, responsable RH de proximité ; Dr Agnès Martineau, médecin du travail.

Valérie Lavoisier a indiqué que les managers doivent gérer à la fois des projets et des équipes, ce qui est parfois difficile à concilier. Ils peuvent s'appuyer sur leurs adjoints « ressources » qui sont chargés d'évaluer la charge de travail associée à chaque projet et de préparer les équipes, ce qui permet de mieux répartir la charge de travail. Alors que l'on comptait auparavant un responsable RH pour 1 000 salariés, la direction ingénierie véhicule dispose maintenant de trois responsables RH qui connaissent bien les équipes. Enfin, le management est individualisé : chaque salarié est reçu en entretien une ou deux fois par mois. Ces entretiens permettent d'aborder des problèmes que le salarié n'oserait pas forcément évoquer dans une réunion de groupe.

Olivier Varteressian a indiqué exercer une triple fonction auprès des salariés :

- il est le « référent RH » des collaborateurs ; il a rencontré, en un an, 80 % des 350 salariés dont il assure le suivi ;

- il joue un rôle de formation et de conseil auprès des managers débutants ou confirmés ; il insiste sur la formation à la gestion du stress et la détection des personnes en difficulté ;

- enfin, il contribue à la mise en œuvre de la politique des ressources humaines de l'entreprise.

Le Dr Agnès Martineau a indiqué que le centre compte cinq médecins du travail et neuf infirmières pour 1 000 salariés. Les médecins du travail privilégient les actions en milieu de travail et l'analyse de l'organisation du travail. Ils font des bilans réguliers avec les directions et communiquent sur les questions de santé avec les salariés. Comme le prévoit le code du travail, tout salarié peut obtenir, sans intermédiaire, un rendez-vous avec son médecin du travail. Si le médecin reçoit un salarié en grande difficulté, il va d'abord évaluer sa situation et l'orienter, éventuellement, vers un médecin traitant ; il peut également, avec l'accord du salarié, prendre contact avec sa hiérarchie. Si les difficultés persistent, une mobilité peut être envisagée. Le Dr Agnès Martineau a rappelé que les médecins du travail ont un statut de salariés protégés.

### **- Table ronde avec les représentants des organisations syndicales**

Participants : MM. Nanda et Dedieu (CFDT), Plassier et Bellicaud (CFE-CGC), Sarpaux (secrétaire du comité d'entreprise, CFE-CGC), Mas et Nicolas (CGT), Guegen et Tzwangue (Sud).

Chacun des participants à la table ronde s'est exprimé brièvement, son temps de parole étant chronométré par un membre de la direction.

M. Sarpaux a souligné que les risques psychosociaux ne sont plus un sujet tabou chez Renault. Il a ajouté que l'entreprise a mis récemment en place un chèque emploi-services pour aider les jeunes couples qui ont des besoins en matière de garde d'enfant.

M. Tzwangue a estimé que Renault ne s'attaque pas au fond du problème, c'est-à-dire à l'organisation du travail. Les entretiens annuels sont anxiogènes et conduisent régulièrement des salariés à l'infirmerie. L'obligation de rendre individuellement des comptes affaiblit les collectifs de travail.

M. Guegen a indiqué avoir assisté, en sa qualité d'élu au CHSCT, à une dégradation des conditions de travail, à laquelle certains salariés ont réussi à s'adapter tandis que d'autres ont perdu pied.

M. Nicolas a indiqué que les familles des salariés qui se sont suicidés se sont tournées vers la CGT pour trouver un soutien après ces drames. Le processus qui conduit à commettre l'irréparable commence toujours par une perte d'estime de soi et par une culpabilisation du salarié qui n'arrive pas à atteindre ses objectifs. Dans les bureaux d'étude, c'est l'employeur qui décide du début, de la fin, des étapes intermédiaires et des moyens alloués pour réaliser un projet. Une forte pression sociale s'exerce sur les salariés en difficulté pour tenir les délais. La sous-estimation chronique des moyens nécessaires pour réaliser un projet oblige les salariés à de fréquents dépassements horaires, sans qu'ils déclarent pour autant d'heures supplémentaires. Il est difficile de mobiliser les salariés car, en cas d'arrêt de travail, le travail s'accumule et ils prennent du retard par rapport à leurs objectifs. Renault devrait reconnaître qu'il y a un lien entre le travail et les suicides commis sur le Technocentre, au lieu de le contester devant le tribunal des affaires de sécurité sociale. Le droit du travail n'est pas toujours bien appliqué dans l'entreprise, notamment en matière de durée du travail.

M. Mas a ajouté que les techniciens sont concernés au même titre que les cadres.

M. Bellicaud a souligné trois causes principales de difficultés : d'abord, l'utilisation parfois aberrante des Ntic, qui favorisent une excessive individualisation du travail ; ensuite, la mondialisation qui accroît la pression concurrentielle ; enfin, l'écart entre le top management et les chefs d'unité qui reçoivent tellement d'informations qu'ils n'ont pas le temps de les traiter. Pour y remédier, il faut procéder à une évaluation, c'est l'objet des enquêtes confiées à Technologia, puis oser réformer l'organisation du travail.

M. Plassier a fait observer que l'on parle désormais du mal-être au travail tous les jours, ce qui montre qu'un tabou a été levé. Les salariés devraient avoir davantage la parole car ils peuvent proposer des améliorations en termes d'organisation ; le télétravail pourrait par exemple être davantage développé. La CFE-CGC était favorable à la création de la commission paritaire qui a fonctionné pendant environ une année. Une structure de ce type devrait peut-être d'ailleurs exister dans chaque entreprise.

M. Dedieu a noté que le directeur du centre s'est affirmé, depuis 2007, par rapport aux directions « métiers ». Des objectifs ont été fixés concernant le niveau de stress. La diminution de 31 % à 27 % qui a été constatée ne paraît cependant pas très significative.

M. Nanda a souligné qu'il est difficile de gérer une entreprise internationalisée, organisée sur un mode matriciel et qui entretient des relations avec de nombreux équipementiers. Les collectifs de travail sont déstructurés, en raison des changements fréquents d'organisation et de projets. L'entreprise manque de lieux d'expression, ce qui explique que les salariés aient massivement répondu au questionnaire de Technologia. Le recours à des psychologues pour soutenir les salariés en souffrance ne saurait être suffisant, puisqu'il s'agit d'une réponse individuelle à un problème collectif.

Sur l'opportunité de créer une commission paritaire, M. Nicolas a fait valoir que le comité d'entreprise et le CHSCT sont des instances légales, aux pouvoirs bien définis, que cette commission visait à contourner.

M. Sarpaux a considéré que la commission paritaire avait permis d'aborder un problème complexe puis de diffuser le savoir accumulé auprès de CHSCT.

M. Guegen a rappelé que les drames survenus au Technocentre ont ouvert un débat public. C'est l'organisation du travail qu'il faut changer, et non créer une commission.

M. Nanda a indiqué qu'il était, au départ, favorable à la création de cette commission pour travailler en amont et nourrir la réflexion des CHSCT. Mais elle a fini par se substituer à eux alors que les CHSCT sont la seule instance légitime.

M. Sarpaux a conclu en indiquant que le Technocentre emploie de très bons techniciens, qui sont moins à l'aise lorsqu'il s'agit de manager des équipes. Les responsables RH de proximité doivent avoir de l'expérience et veiller à concilier besoins de l'entreprise et bien-être des salariés.

**Compte rendu du déplacement au centre d'appels  
de France Telecom à Ivry-sur-Seine  
(jeudi 10 juin 2020)**

**Composition de la délégation : Jean-Pierre Godefroy, président,  
Gérard Dériot, rapporteur, Alain Gournac et Jean Desessard**

**- Accueil par Pierre Louette, directeur exécutif, Laurent Zylberberg, directeur des relations sociales, Pierre-Antoine Badoz, directeur des affaires publiques, Alexandre Martinez, directeur territorial Ile-de-France et Christiane Peter, directrice du centre d'appels.**

Pierre Louette a tout d'abord apporté quelques éléments d'explication sur la crise traversée par le groupe ces derniers mois. Celle-ci revêt trois dimensions :

- il s'agit d'abord d'une crise de sens. A la suite des changements technologiques et managériaux de ces dernières années, les salariés n'ont plus perçu le projet de l'entreprise, devenu moins visible, moins compréhensible et moins mobilisateur. Les objectifs de rationalisation budgétaire et d'économies, rendus nécessaires par la situation financière tendue de l'entreprise, l'ont emporté sur les objectifs à dominante plus sociale ;

- c'est ensuite une crise de l'organisation. Un « néo-taylorisme » a été mis en place sans mesurer les effets qu'il pouvait avoir sur les salariés. Le choix de cette nouvelle organisation s'est imposé en raison du contexte très concurrentiel et de mutation permanente dans lequel évolue une entreprise de haute technologie comme France Telecom ;

- elle est enfin une crise de la fonction ressources humaines (RH). Sans doute, la fonction RH n'était-elle pas adaptée aux changements organisationnels vécus par l'entreprise ces dernières années.

Il a ensuite expliqué que la nouvelle équipe dirigeante, conduite par Stéphane Richard depuis le 1<sup>er</sup> mars 2010, entend placer la « refondation sociale » au cœur de sa stratégie, en insistant sur le capital humain. Un nouveau projet d'entreprise a été élaboré, à partir des remontées de terrain, et sera présenté officiellement au début du mois de juillet.

**- Présentation du centre d'appels d'Ivry-sur-Seine par Christiane Peter, directrice du centre**

Christiane Peter a rappelé que l'entreprise France Telecom compte :

- 100 000 salariés en France et 200 000 dans le monde ;
- 50 millions de clients en France ;
- 600 boutiques en France ;
- 20 000 conseillers clients répartis dans vingt centres d'appels établis en France (à cela s'ajoutent quinze centres sous-traitants, situés à l'étranger, notamment au Maroc et en Tunisie).

Le centre d'appels d'Ivry-sur-Seine emploie 470 personnes, dont 353 sont en CDI, 68 en intérim et 49 sont des apprentis. Les salariés sont majoritairement des femmes (57 %). Il gère 120 000 appels par mois et est ouvert du lundi au samedi entre huit heures et vingt heures.

Ses principales missions consistent à traiter les appels téléphoniques, les courriers papier et électroniques, ainsi qu'à gérer les « portefeuilles clients ».

Puis, Christiane Peter a présenté un graphique illustrant la répartition du temps de travail d'un conseiller client. Celui-ci passe seulement 58 % de son temps au contact de la clientèle, soit un pourcentage inférieur à celui constaté, en moyenne, dans les centres d'appels. Il faut cependant préciser que les congés et absence sont considérés comme faisant partie du temps de travail.

Les conseillers clients se voient fixer comme objectif de répondre, en moyenne, à sept appels par heure. Ils ont droit à dix minutes de pause toutes les deux heures et sont libres de prendre leur pause au moment qui leur convient. Toutefois, il ne peut y avoir, à un instant donné, plus de cinq téléopérateurs en pause, ce qui restreint quelque peu cette liberté de principe.

Christiane Peter a indiqué que, dans le cadre du nouveau contrat social de l'entreprise, la gestion des ressources humaines dans le centre d'appels évolue dans trois directions :

- l'environnement : réaménagement des locaux, développement de services aux salariés (bibliothèque, conciergerie, etc.) ;

- l'amélioration des conditions d'exercice du travail : augmentation des marges de manœuvre des salariés (gestion des temps de pause, par exemple), mise en place d'un groupe de travail sur l'optimisation des tableaux de services ;

- le renforcement du lien managérial : passage d'un management par objectifs à un management des compétences, développement de l'implication des salariés, mise en place de dispositifs d'évaluation des compétences (formations, coaching...).

- Visite d'un plateau technique

La délégation de la mission a pu observer le fonctionnement d'un des deux plateaux techniques du centre d'appels et, à cette occasion, s'entretenir librement avec les salariés.

Ceux qu'elle a rencontrés paraissent satisfaits de leurs conditions d'emploi et des formations qui leur sont dispensées. L'un d'entre eux était un fonctionnaire, autrefois employé dans un service technique, qui s'est reconverti avec succès dans le métier de conseiller clients. La plupart sont cependant jeunes, recrutés avec un contrat de droit privé et titulaires d'un Bac + 2. La moyenne d'âge des salariés est de trente-huit ans et leur ancienneté moyenne sur le site de sept ans.

Les locaux sont plutôt agréables, colorés et bien éclairés, mais demeurent assez impersonnels. Les salariés, n'ayant pas de poste de travail attribué, ne peuvent personnaliser leur bureau en y apportant une photo ou d'autres effets personnels. La direction devrait néanmoins prochainement y remédier.

La mission a constaté que le métier de conseiller client est stressant, puisqu'il lui faut répondre avec politesse à des clients parfois énervés et apporter une solution technique ou commerciale à leurs demandes le plus rapidement possible, afin de tenir les objectifs.

La directrice du centre a indiqué qu'au cours de l'année écoulée, onze salariés, dont trois travaillant sur le plateau technique, ont rencontré des difficultés d'ordre psychologique dans l'exercice de leur métier et été orientés vers un médecin du travail ou une assistance sociale.

**- Table ronde avec des délégués syndicaux et des élus du personnel**

Participants : Laurent Trémeau (délégué syndical CFTC), Luc Drane (délégué du personnel, élu au CHSCT, CFE-CGC), Jean-Marc Dion (délégué syndical CFDT), Marie-Claire Louvet (déléguée syndicale CGT), Michèle Fenet (élue au CHSCT, Sud) et Adel El Mahdy (délégué syndical, Force ouvrière).

Jean-Marc Dion a estimé que le changement de statut de France Telecom a déstabilisé les salariés qui étaient très attachés à la culture de service public de l'entreprise. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie, celle-ci n'a pas renouvelé de nombreux emplois et, parallèlement, a eu de plus en plus recours aux contrats précaires.

Les participants ont souligné que les objectifs de performance et de rentabilité imposés aux salariés sont facteurs de stress. La charge de travail des conseillers clients est jugée excessive : il est en effet difficile de traiter sept à huit appels par heure. Les salariés sont mis sous pression puisque l'obtention d'une prime de résultats est subordonnée à la satisfaction d'objectifs de ventes pour les différentes familles de produits proposés par l'entreprise.

Le métier de conseiller clientèle est trop usant psychologiquement pour pouvoir être exercé pendant toute une vie professionnelle, alors même que les perspectives de carrière sont très réduites, comme l'a précisé Luc Drane. Laurent Trémeau a fait remarquer que le taux d'absentéisme élevé du personnel dans le centre, évalué entre 15 % et 20 %, témoigne d'un malaise profond.

Michèle Fenet a jugé que les mesures prises ces derniers mois en matière de conditions de travail et de management, aussi bien à l'échelle du groupe qu'à l'échelle du centre d'appel d'Ivry-sur-Seine, sont, d'une part, trop tardives, d'autre part, largement insuffisantes.

### **- Présentation par Laurent Zylberberg, directeur des relations sociales, des négociations sociales en cours au sein du groupe**

Laurent Zylberberg a présenté un état des lieux des négociations ouvertes avec les syndicats, qui ont abouti à la signature de plusieurs accords.

Le 5 mars 2010, un accord de groupe relatif aux « *principes fondamentaux : perspectives emploi et compétences, développement professionnel, formation, mobilité* » a été signé avec la CFDT, la CFTC et la CGT. Il définit notamment une nouvelle politique de mobilité, reposant essentiellement sur le volontariat. Désormais, les mobilités géographiques imposées par l'entreprise sont exceptionnelles et les mobilités fonctionnelles sont décidées seulement en cas de disparition du métier pour des raisons technologiques ou en fonction des orientations stratégiques du groupe. La prise en compte des contraintes personnelles des salariés est la règle. L'accord affirme simultanément un droit à la stabilité sur les postes. En particulier, après une mobilité fonctionnelle ou géographique réalisée à l'initiative de l'entreprise, celle-ci garantit une durée minimale de présence si possible de cinq ans et au moins de trois ans dans le nouveau poste, si le salarié le souhaite.

Un deuxième accord a été conclu, le même jour, entre la direction et la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, FO et Sud. Portant sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, il a pour objectif de tenir compte des contraintes personnelles de chaque salarié dans l'organisation de son travail, dans le respect des impératifs de l'entreprise. Il contient des mesures immédiates au bénéfice des salariés et lance des expérimentations (crèche interentreprises, par exemple).

Le 6 mai 2010, deux accords de groupe portant sur la prévention du stress et le fonctionnement des instances représentatives du personnel, ont été signés avec les syndicats CFDT, CFE-CGC, CFTC et Sud. Le premier de ces accords, qui est la déclinaison de l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008, insiste sur la responsabilité de l'employeur en matière de risques psychosociaux. Les managers sont désormais incités à porter une attention particulière à l'organisation et aux processus de travail de leurs salariés, à leurs conditions de travail et à leur environnement de travail, afin de leur permettre de concilier vie privée et vie professionnelle. L'accord définit également une



méthodologie d'évaluation du stress. Un « *comité national de prévention du stress* », composé de représentants des syndicats, de la direction et de conseillers en prévention, émettra des recommandations concourant aux plans d'action de la direction et sera chargé de débattre du « *baromètre social* ».

L'accord relatif à l'amélioration du dialogue social comprend des mesures destinées à faciliter le travail des instances de représentation du personnel (moyens de documentation supplémentaires pour les délégués du personnel, temps de préparation pour les réunions des CHSCT et des CE, etc.) et plusieurs dispositions touchant aux conditions de travail.

Enfin, Laurent Zylberberg a indiqué que deux autres négociations sont actuellement en cours : l'une sur les modalités pratiques des conditions de travail, l'autre sur l'organisation du travail.