

# CÔTÉ *Cadres N° 11*

## La santé au travail en France...

Aujourd'hui, un salarié sur quatre se dit victime de stress au travail. Et un sur cinq affirme avoir des problèmes de santé dus au stress. Avec, dans des cas extrêmes, des salariés qui mettent fin à leurs jours. La souffrance au travail touche toutes les catégories socioprofessionnelles, les cadres ne sont pas épargnés : selon un sondage ANACT-CSA, 57 % des cadres se déclaraient stressés en 2009 contre 41 % pour l'ensemble des salariés. Les cadres sont pleinement exposés aux risques psychosociaux et sont nombreux à développer des pathologies liées.

Arrêts maladie, baisse de productivité, baisse de la qualité des produits et services : selon l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité), le stress au travail coûterait deux à trois milliards d'euros chaque année en France. Au total, quelque 600 sociétés – soit la moitié seulement des grandes entreprises – ont développé des actions de prévention du stress. Mais les trois-quarts des accords conclus s'arrêtent au stade du diagnostic !

**Un colloque organisé par FO Communication sur le thème « Le mal-être au travail : une réalité mais pas une fatalité »**

**Ce sont près de 150 participants qui se sont retrouvés le 9 juin dernier à la Maison de l'Europe à Paris, à l'invitation du syndicat FO Com. Les syndicalistes, experts, cadres dirigeants d'entreprises du secteur des télécommunications et de La Poste invités à ce colloque ont pu ainsi échanger sur les causes du mal-être au travail, les conséquences et les réponses à y apporter. En préambule aux interventions des nombreux conférenciers qui ont participé aux différentes tables rondes, M. Bruno Dupuis, conseiller auprès du Ministre du Travail, de l'emploi et de la Santé a présenté les grandes lignes de la politique gouvernementale, axée sur la responsabilisation des entreprises. ♦**

## La santé au travail à La Poste !

La Poste a mis en œuvre un plan santé sécurité au travail qui couvre la période 2010-2013. Dans ce plan, elle prend l'engagement de « renforcer son action à tous les niveaux de l'organisation pour protéger la santé physique et mentale des postières et des postiers, au quotidien et dans les changements ».

Ce plan est articulé autour d'un certain nombre de grandes lignes directrices. On n'en citera que quelques-unes :

- renforcer la prise en compte de l'impact humain des changements lors de leur conception en y associant notamment les services de santé sécurité au travail ;
- maintenir toute nouvelle organisation significative pendant une durée d'au moins 18 mois ;
- donner à chacun le sens et la visibilité nécessaire dans tout projet d'évolution d'organisation ;
- prendre en compte les situations individuelles lors de la définition des organisations ;
- construire dans chaque établissement important ou territoire un plan d'actions « Vie au travail » en associant les postiers et en concertation avec les organisations syndicales.

### Quelles réalités sur le terrain ?

Des réorganisations conduites à la hussarde, en avertissant les organisations syndicales au dernier moment et sans une réelle étude des risques professionnels liés aux nouvelles pratiques, nouveaux matériels, véhicules,... sont légions.

Quant aux effets de cette politique, les indicateurs témoignent d'un mal être au travail grandissant au fil des années, qui touche toutes les catégories de personnel, cadres et non cadres, fonctionnaires et salariés,...

Le taux d'absentéisme pour maladie est passé de 5,42 jours en 2008 à 5,93 jours en 2010. La durée des arrêts pour maladie s'est accrue entre 2008 et 2010 avec une augmentation de plus de 5 % des arrêts supérieurs à 30 jours. Le nombre de jours d'absence pour maladie des cadres et cadres supérieurs a augmenté de plus de 7 % sur la même période.

Le nombre d'accidents de travail est en hausse de plus de 8 % entre 2008 et 2010, le nombre de jours d'arrêt de travail consécutivement à ces accidents de plus de 16 %. ♦

Source : rapports sociaux de La Poste et statistiques DRHRS/DPSST

# Quelques extraits des interventions



## COMPRENDRE LE MAL-ETRE AU TRAVAIL

■ **Birte Dedden**, représentante du syndicat mondial des compétences et des services Global UNion à Bruxelles



**Le syndicat UNI a réalisé une étude sur le mal-être au travail dans le secteur des télécommunications en Europe. À l'issue de cette étude, un guide de bonnes pratiques intitulé « Good work, Good health » a été élaboré et adressé aux entreprises du secteur.**

- En Europe, le stress mental représente 25 % des dépenses de santé et jusqu'à 60 % de journées de travail perdues. Une bonne santé mentale est bénéfique autant pour l'entreprise que pour les salariés.
- Les dangers pour la santé mentale sont nombreux : problèmes de volume de travail et de rythme, nature et monotonie des tâches, mauvaises relations avec le management ou les collègues, manque de clarté des fonctions et des objectifs.
- Pour réduire les risques, il est nécessaire de mieux former les cadres. Ils doivent savoir reconnaître les signes de détresse du personnel, apprendre à les questionner ; ils doivent s'intéresser à leur travail et les aider quand c'est nécessaire. Le management intermédiaire a un rôle important à jouer. [...] Les cadres doivent également accepter de se remettre en question. Par-dessus tout, il faut une implication forte et honnête de la Direction qui doit inspirer la confiance du personnel [...].

■ **Norbert Alter**, sociologue



- L'activité professionnelle est devenue complexe, de plus en plus qualifiée. De ce fait, un individu n'est plus compétent tout seul. La compétence est collective... et naît des échanges entre les individus. [...] Les échanges nécessitent du temps qui doit donc être considéré comme productif. Les relations professionnelles sont ambiguës. Les sentiments de manipulation et de trahison qui sont malheureusement le lot de nombreuses expériences professionnelles conduisent alors à la perte chez les individus du sentiment d'exister en étant utile. C'est ainsi que les individus peuvent être confrontés à une crise du sens avec des incertitudes [...].
- L'adaptation permanente des organisations à l'environnement positionne les individus dans une organisation du travail jamais stabilisée. Elle engendre des pertes de contacts, de collègues...
- Il n'y a plus de temps pour le travail effectif de base. Il faut d'abord effectuer les tâches périphériques à ce travail. Le temps social manque et le sentiment d'exister à travers le « lien » créé dans l'entreprise peut ainsi disparaître.
- Le management ne sait pas utiliser la richesse collective de l'entreprise quand elle existe. En fait, il ne sait pas comment recevoir ce qui lui est donné ; tel est le paradoxe du management. Il s'en tient à une lecture simpliste et taylorienne en élaborant des fiches de poste, des indicateurs, ... mais le thermomètre ne soigne pas !
- Pour que la santé au travail s'améliore et que la compétence collective soit créatrice, il faut que le management consacre du temps au lien social en interne, sur le lieu du partage professionnel. Dans le temps du travail, il est donc nécessaire d'inclure le coût et l'utilisation du temps social, celui-ci devant être considéré à juste titre comme une ressource essentielle.

■ **Jean-François Chanlat**, professeur d'université en sociologie des organisations (Paris Dauphine)



- Le constat est terrible : 25 à 28 % des personnes sont en état de stress très avancé dans tous les pays ! [...] Le social, l'économique et l'environnemental sont indissociables.
- Il faut arrêter de confondre efficacité d'une organisation pour atteindre les objectifs et efficience qui est l'optimisation des moyens. On rogne sans discernement sur les moyens, sur la masse salariale, sur la recherche et le développement. Tout cela peut conduire à une perte d'efficacité voire (des exemples existent) à la disparition de l'entreprise [...] Quand vous avez des flux tendus, les gens sont tendus !

- La technocratie des chiffres et des tableaux est catastrophique. Le management est éloigné du personnel, déconnecté de la réalité [...] Les managers passent 2 à 3 heures par jour à répondre à leur courriel (appelé « pourriel » au Québec)[...] Les dirigeants qui n'ont pas fait le deuil du sentiment de « toute puissance » sont dangereux. Les qualités d'un bon dirigeant sont la générosité, la fiabilité et la maîtrise verbale.

### ■ **Jean-Claude Delgènes**, directeur général du cabinet Technologia

- Bien souvent, les employés n'osent pas refuser l'inacceptable. Ils sacrifient leur vie personnelle au détriment de leur vie professionnelle. Il faut apprendre à dire NON et pas seulement un NON individuel mais un NON collectif.
- Le travail qui était le moyen de s'intégrer dans la société n'en est plus un : désagrégation du climat, violences, manipulations, jeu de clans,...
- L'expérience dans l'entreprise permet une maturité et une meilleure appréhension des problèmes : en France, on commence sa carrière de dirigeant à 23/25 ans à la sortie des grandes écoles. En Allemagne, on ne dirige pas avant 45 ans après un mémoire et l'intégration dans l'entreprise à des niveaux médians.

### ■ **Dr Marie-Christine Soula**, praticien hospitalier en pathologie professionnelle ;

- La souffrance au travail est une pathologie de la solitude. Le fait de placer un salarié en inaptitude est une mauvaise initiative car elle tend à le victimiser avec les conséquences liées : perte de « sens », conflit de valeurs,
- Un travail sain peut être défini comme un travail contraignant mais disposant de soutiens. Or, au cours de ces dix dernières années, le poids des contraintes a augmenté, le soutien disparu.
- De nouveaux troubles, d'ordre collectif notamment, émergent : incivilités, discriminations, violences, Il faut agir contre ces troubles en utilisant les systèmes en réseau : utiliser l'alerte en CHSCT, demander des enquêtes collectives. Celles-ci permettent de légitimer un trouble et de faire pression sur les auteurs cachés.

### ■ **Olivier Bachelard**, psychologue du travail, directeur à l'École Nationale de la Sécurité Sociale

- Aujourd'hui, on sait tout calculer, pourquoi ne calcule-t-on pas sérieusement le mal-être au travail ? Parce qu'on voudrait faire l'économie du coût du bien-être au travail ? Parce qu'on craint le triste constat de notre responsabilité sur le mal-être ?
- Le mal-être au travail, c'est 7,5 milliards dépensés au titre de la réparation des préjudices, 52,8 millions de journées perdues pour les entreprises.
- Dans l'entreprise, il faut un engagement de la direction, il faut oser la franchise, mettre les faits, problèmes et propositions sur la table puis les traiter avec une participation des salariés [...] Il faut lutter contre les mesures clandestines, les décisions ou projets cachés. Il faut s'interroger : acceptons-nous de perdre du temps pour y gagner en termes de qualité, fiabilité, solidité, efficacité ? [...]

## PRÉVENIR LE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL

### ■ **Marianne Richard-Molard**, directrice du Travail à la cellule RPS de la Direction Générale du Travail ;

- La prévention n'est pas possible sans la participation des salariés. Par ailleurs, il faut que les dirigeants s'impliquent.
- La santé des salariés est une obligation pour l'employeur.

**La santé au travail est une affaire de dignité de la personne**

**Elle est le résultat d'un processus qui se construit collectivement**

**La difficulté est d'allier la prise en compte de la singularité de chaque salarié et la dimension collective de la relation de travail**

**Article 4121-1** du code du travail :

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

Ces mesures comprennent :

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

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

**Article L4121-2**

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

1. Éviter les risques ;
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
3. Combattre les risques à la source ;
4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.

- La protection collective des salariés est à prioriser par rapport à la protection individuelle, d'où l'intérêt de répertorier dans une entreprise la dimension collective d'un problème. **3**

**Pierre Yves VERKINDT**

Professeur à l'Université Lille Droit et Santé  
Membre du Conseil scientifique et pédagogique de  
l'Institut National du Travail et de la Formation Professionnelle

### ■ Valérie Langevin, expert d'assistance conseil à l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS).



- Avant de s'engager dans l'action (de prévention), il faut s'assurer que les conditions de réussite suivantes soient réunies:
  - ▶ Engagement de l'entreprise sur une démarche complète et durable. Attention aux diagnostics sans suite!
  - ▶ Existence d'une culture en santé et sécurité au travail dans l'entreprise
  - ▶ Volonté d'une action sur les facteurs organisationnels et psychosociaux
  - ▶ Information et participation du personnel
  - ▶ Création d'un groupe projet (incluant les IRP)
  - ▶ Possibilité de recours à des ressources extérieures pour certaines étapes de la démarche

### ■ Abdenour Aïn-Seba, membre du bureau national du Centre des Jeunes Dirigeants en charge du dialogue social



- La performance globale est la conséquence d'autres performances et, au-delà du financier et de l'économique, il y a l'objet social. Une des missions du chef d'entreprise, c'est de faire le bonheur de ses collaborateurs, au moins de développer leur bien-être.
- Le dialogue social est un outil nécessaire au développement de l'entreprise. C'est pourquoi, nous demandons la suppression des seuils des 10 et 50 employés pour les délégués du personnel et les comités d'entreprise. Le mauvais dialogue social coûte 18 milliards par an et 1 % du PIB!

## RÉPARER LE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL

### ■ Maître Dominique Riera, avocat en droit du travail



- Les risques psychosociaux sont pris en compte par le droit du travail grâce au combat syndical [...] L'action syndicale précède le droit. Le fait précède le droit. L'action va donner la norme juridique. La particularité du droit du travail tient dans ses mécanismes intrinsèques, comme le lien de subordination entre le salarié et sa hiérarchie. La direction a le pouvoir de donner des ordres aux salariés. Si elle en fait un usage abusif, il y a déséquilibre entre les deux acteurs. Le plus faible, le salarié subit une violence plus ou moins forte selon le management en vigueur dans l'entreprise. Il est en situation de vulnérabilité économique et sociale. Cette violence sociale, le salarié peut la retourner contre lui, c'est le suicide...
- Pourquoi s'en tenir uniquement au psychique et à l'individu? Dans psychosocial, il y a aussi le social. Le mal-être est le résultat d'une organisation du travail [...] Il faut donc mettre en œuvre une défense collective pour préserver l'élément social. C'est le combat de l'action syndicale!
- L'employeur a une obligation de résultat en matière de santé au travail. Il faut partir de cette exigence! Il existe des outils qui peuvent aider les militants syndicaux dans leur action: le juge des référés qui peut suspendre les organisations du travail si elles sont sources d'aggravation des RPS, l'expertise à laquelle le CHSCT peut faire appel et le droit d'alerte sur des situations porteuses de RPS.

### ■ Marie Becker, juriste emploi privé à l'ex-Halde (aujourd'hui, Défenseur des droits)



- Le harcèlement est considéré comme une discrimination. Par cette voie, le défenseur des droits est compétent.
- Au-delà du harcèlement, la discrimination de manière générale génère du stress au travail et de la souffrance [...] Exemple: cas des femmes cadres qui ne retrouvent pas leur poste à leur retour de congé maternité.
- La discrimination au sens des directives européennes n'est pas forcément intentionnelle. La discrimination indirecte en est le meilleur exemple. Il s'agit de la pratique d'une mesure apparemment neutre qui a pour effet de traiter de manière défavorable un groupe de personne sur la base d'un critère prohibé.

## Jacques Dumans

Secrétaire Général du Syndicat FO Communication

### Pour Force Ouvrière, la mal-être au travail est bien une réalité à La Poste.

- Il n'y pas vraiment d'indicateur du bonheur [...] Par contre, il existe des indicateurs bien réels du mal-être au travail: maladies, absences, inaptitudes, maladies professionnelles. Au courrier, plus de 33% d'agents en situation d'inaptitude entre 2009 et 2010, augmentation de la durée des absences pour maladie des cadres de plus de 2 jours en 5 ans [...] il est vraiment temps pour La Poste de passer à l'acte!

### Pour Force Ouvrière, le mal-être au travail n'est pas une fatalité.

- Il faut faire en sorte que les salariés puissent s'épanouir au travail, que l'humain soit au cœur du fonctionnement des entreprises. Toutes nos propositions et nos revendications s'inspirent de cette approche et elles sont réalistes: plus de considération pour le personnel avec notamment une meilleure reconnaissance professionnelle, renforcement du management de proximité, transparence généralisée,....
- Nous préférons la négociation à l'af-

frontement. Mais quand les droits d'alerte ne sont pas suivis d'effet, les accords pas respectés et quand les décisions du tribunal de grande instance n'ont aucun effet... Que faut-il faire? Tant que les responsables qui ne respectent pas leurs engagements ne seront pas mis en cause, il n'y aura pas de justice efficace [...] Il faudra malheureusement oser l'accusation de la responsabilité personnelle, et là, comme par hasard, cela bougera. À France Télécom, les lignes ont bougé car les responsables ont été mis en cause au pénal [...].