



Présentation « Dialogue social et santé au travail »

Colloque CIG Petite Couronne 6 novembre 2017

La santé au travail et le dialogue social sont intimement liés par le truchement des CHSCT. Si la santé au travail relève de la responsabilité exclusive de l'employeur, le débat suscité par les questions de santé au travail et de l'amélioration des conditions de travail montrent que les appréciations des acteurs sociaux sont une source de richesse pour engager des actions de prévention des risques professionnels. D'une certaine façon avec la signature d'accords nationaux et l'émergence de nouveaux risques liés aux organisations, le statut de la prévention a évolué en se déplaçant du champ purement technique vers un champ davantage social dans lequel la négociation et donc le compromis, trouve sa place.

Après un bref survol de l'histoire de la prévention et de la santé au travail nous éclairerons sur la problématique de la santé au travail, puis nous évoquerons les principaux risques qui constituent des défis à l'action préventive et face auxquels les employeurs et particulièrement les employeurs publics, vont devoir faire face. Enfin, nous verrons dans un contexte de modifications des dispositions législatives sur les instances représentatives, l'intérêt de disposer d'un dialogue social toujours renouvelé sur le champ de la santé au travail.

Comprendre l'enjeu de la santé au travail

L'intérêt des pouvoirs publics pour la santé au travail est plutôt récent, environ un siècle et demi, si l'on prend comme source le fameux rapport de Villermé, un gros siècle, si on considère l'installation de l'inspection du travail et la publication de la loi sur la réparation des accidents du travail qui sont intervenues dans la dernière décennie du XIX^e siècle.

L'essor a cependant été donné juste après la seconde guerre mondiale avec l'installation de la médecine du travail, la prise en charge par les Carsat¹ (sécurité sociale) de la prévention des accidents du travail accompagné de la création de l'Institut National de Sécurité (INS), ancêtre de l'INRS. Puis est venue la création des Comités d'Hygiène et de Sécurité (CHS en 1948). Toutes ces dispositions s'appliquaient au secteur privé (commerce et industrie), le bâtiment disposant d'un « CHS » de branche spécifique transformé depuis en organisme de prévention (OPPBT). Quant au secteur agricole, il faudra attendre 1973 pour être à son tour de la partie. La fonction publique patientera jusqu'en 1985. En 1982, par les lois Auroux, les CHS mutent en CHSCT. Ce changement n'interviendra dans le secteur public qu'en 2012 soit 30 ans après.

L'ensemble de ces décalages temporels entre privé et public, explique le terrain à parcourir pour obtenir une maturité comparable dans le public au regard du privé. Les apprentissages si nécessaires et si longs sont rapidement enjambés dans le public créant des béances dans certaines approches notamment sur l'approche organisationnelle de la prévention.

¹ A l'époque les CRAM : caisse régionale d'assurance maladie aujourd'hui devenue CARSAT

Pour comprendre la problématique de la santé au travail, il faut se rapporter à la notion de subordination. Un travailleur indépendant juge simultanément de l'effet de son travail sur sa performance et sur sa santé. Par exemple s'il doit bêcher 10 rangs de fraisiers et qu'au 7^e rang il éprouve des douleurs dans le dos alors il se posera clairement la question doit-il continuer et alors exposer son dos ou doit-il s'arrêter et donc altérer sa performance. Dans le cas de la subordination douleurs et centre de décision ne sont plus dans le même corps, ce qui rend l'affrontement entre santé et performance inégal au profit de la performance car le pouvoir est de son côté. Il faut donc multiplier les preuves d'altération de la santé pour amputer la performance. C'est donc un débat mais aussi un rapport de force. La loi et la réglementation viennent en soutien de la santé par les exigences qu'elles imposent. A travers ce simple exemple si c'est un salarié qui bêchent les 10 rangs de fraisiers et qu'au 7^eème il a mal au dos, son donneur d'ordre sera d'abord surpris, étonné et s'interrogera sur la véracité de la douleur. La discussion avec le salarié commencera alors. La prévention est bien un domaine social dans lequel s'exprime des points de vue.

Relever le défi des risques émergents

En changeant de registre, en glissant du technique vers le social, nous considérons que les savoir-faire de prévention du champ technique sont aujourd'hui maîtrisés. Il faut comprendre que les réponses aux risques traditionnels, électricité, toxiques, chutes, manipulations d'objets, manutentions, routiers, etc. sont connus et bien identifiés même si régulièrement il faut remettre l'ouvrage sur le métier et ne jamais relâcher l'attention.

L'absentéisme en accroissement régulier vient nous alerter sur des phénomènes à causes multiples et dont la réponse n'est jamais standardisée entre les personnes. Ce sont pour l'essentiel des risques provoqués par des organisations qui selon certaines configurations peuvent s'avérer très pathogènes pour des agents. Il s'agit pour l'essentiel des risques générateurs de troubles musculo-squelettiques (TMS) ou de troubles psychosociaux (communément appelés RPS) ou encore des phénomènes d'usure professionnelle dus parfois à la pénibilité physique et mentale mais pas que cela. On pourrait rajouter des maladies du travail, c'est à dire provoquées par des configurations particulières du travail demandé. Selon les personnes et les postes, elles peuvent être très diverses et variées. Ces risques ont une particularité qui est qu'ils sont à effets différés. Il s'agit d'une distinction forte par rapport à l'accident qui lui est à effet immédiat ou quasi immédiat. De ce fait les techniques d'analyse traditionnelles s'avèrent peu adaptées. Il a fallu trouver d'autres méthodologies pour travailler sur ces risques.

Je voudrais ici attirer l'attention sur une de ces méthodes trop peu utilisée dans nos organisations. Il s'agit de la démographie du travail. Nous connaissons mal nos populations au travail. Or, ne perdons pas de vue que le travail façonne des populations c'est-à-dire qu'il imprime à des populations des caractéristiques spécifiques et singulières. Prenons l'exemple de l'âge. Chacun sait que la carrière d'un footballeur ou d'un rugbyman se termine autour de 35 ans. Si on caractérise cette population nous ne trouverons que de rares individus au-delà de 35 ans. Dans le monde du travail c'est déjà plus complexe car il faut conjuguer âge et ancienneté. Considérons les ATSEM. Nous savons qu'il s'agit de l'une de nos professions les plus sujettes à des inaptitudes précoces. A quel âge peut-on dire que l'usure professionnelle (donc prématurée par rapport au vieillissement normal) va se manifester ? Si nous prenons l'exemple d'une ATSEM âgée de 20 ans peut-être faudra-t-il attendre 20 ans d'ancienneté pour que les manifestations d'usure apparaissent. Si nous prenons le cas d'une ATSEM qui entre en poste à 30 ans, les signes apparaîtront peut-être après 15 ans. Donc pour l'une l'usure sera à 40 ans, pour l'autre à 45 ans. Cette conjugaison croisée d'âge et d'ancienneté rend les analyses complexes et les faisceaux d'actions difficiles à mettre en œuvre simultanément.

On remarque aussi que le débat se portera sur « les signes d'usure ». Que peut-on afficher derrière cette formule facile ? Il s'agira de définir alors un corpus d'indicateurs, validé socialement, qui auront pour fonction de montrer des inflexions. Par exemple, l'évolution du taux d'absentéisme court et long de la population, le manque d'appétence de la population pour partir en formation, les conflits récurrents, l'accidentologie etc. Le Document Unique est d'une aide précieuse car il définit les « unités de travail ». Qu'est ce qu'une unité de travail sinon une population exposée à des risques similaires ou quasi similaires ? Généralement on retrouve quatre types d'unités de travail :

- les unités tirées de l'organigramme, par exemple l'unité du service administratif,
- les unités calquées sur les localisations de sites : l'atelier, le garage, le restaurant ou la crèche, la piscine, la bibliothèque...
- les unités qui recouvrent des métiers : les ATSEM, les ASEP, les maitres nageurs, les infirmières, les comptables etc.
- les unités issues d'une caractéristique discriminante du travail, par exemple les travailleurs en hauteur (hauteur par rapport à plain pied), les policiers armés (par rapport à ceux qui ne le sont pas), les itinérants (par rapport aux agents sédentaires), les agents d'extérieur (par rapport aux agents qui travaillent à l'intérieur d'un bâtiment).

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises unités, il y a à débattre pour choisir le type d'unités qui semble le plus pertinent au regard de l'organisation en place, sachant qu'un même individu de la population peut appartenir à plusieurs unités, ce n'est pas incompatible. Ce qui importe est de caractériser la population de l'unité : pyramide des âges, ancienneté, turn-over, mobilité etc. Cette phase d'analyse démographique est un préalable à la compréhension des phénomènes qui traversent l'ensemble de l'organisation. Les résultats de l'analyse produiront des pistes pour les actions à déployer sur le moyen et le long terme.

L'autre point sur lequel je souhaiterais revenir, porte sur les espaces de discussion sur le travail. Il est important que le travail soit un sujet de discussion dans les équipes, dans les collectifs. Si la réunion de service est une nécessité aujourd'hui couramment admise, l'échange sur le travail reste encore tabou au sein de nos organisations. Parler du travail est permettre de comparer, comme le dit François Hubault², « *ce que l'on demande à ce que cela demande* ». Autrement dit demander de bêcher 10 rangs de fraisiers n'est qu'une phrase prononcée sur le ton d'une consigne, mais bêcher 10 rangs de fraisiers demande à celui ou celle qui le fait de mobiliser son corps, sa force, sa réflexion, sa vigilance, son énergie, réponse nettement plus élaborée que la simple phrase de la demande. Il faut pouvoir discuter, échanger sur ces demandes qui provoquent des exigences parfois difficiles à tenir. La discussion n'ôtera pas à elle seule l'absentéisme mais qu'une organisation accepte la parole du travail et sur le travail est un bon signe de reconnaissance. La reconnaissance est toujours un atout de la prévention des risques psychosociaux.

Dynamiser le dialogue social de proximité

Le thème de la santé au travail et plus largement celui des conditions de réalisation du travail sont les enjeux des discussions d'aujourd'hui et de demain. Que l'on ne s'y trompe pas ! Les grands sujets de dialogue social d'hier portaient sur trois thèmes principaux : les rémunérations et l'amélioration de celles-ci, le développement et la création de postes et la durée du travail. On peut aussi rajouter les conditions

² Professeur d'ergonomie à l'Université Paris 1 Sorbonne

d'exercice du droit syndical pour les organisations syndicales. Ces thèmes sont de fait en déclin dans bon nombre de collectivités. Les baisses de dotation de l'Etat, les resserrements budgétaires constatés partout, la nécessité de contrôler rigoureusement la masse salariale et la progression budgétaire réduisent le périmètre de la discussion.

Parallèlement, il faut s'adapter aux exigences nouvelles et transformer en profondeur nos organisations. La dématérialisation comptable en est un exemple concret. Tout le processus comptable est à revoir et donc l'organisation du travail qui le sous-tend aussi. Les conditions de réalisation du travail comptables sont totalement transformées. Les équipes doivent acquérir de nouvelles compétences, être reconfigurées et de nouveaux collectifs créés. Cette exigence modifie structurellement le rapport de bon nombre d'agents à leur travail. Mal préparée sous l'angle du travail demandé, cette réforme peut se révéler une source de risques psychosociaux importante avec le cortège d'absentéisme qui l'accompagne.

La solution face aux transformations à opérer réside dans un double accompagnement : une relation sociale à soutenir avec les agents concernés et un dialogue social opérationnel, c'est-à-dire qui « colle » à la conduite du projet de la transformation. Cela implique une volonté des directions d'ouvrir grande la porte des échanges sur le terrain de la proximité d'une part avec les agents, parce que leur expérience est unique et constitue une richesse du savoir faire quotidien et des pièges qu'il recèle, d'autre part avec les représentants syndicaux parce que la vision qu'ils ont du projet est une vision latérale par rapport à la vision de la direction. Pour faire simple, employeur et organisations syndicales regardent bien le même projet mais avec des angles de vue différents. Le regard latéral apporte toujours au projet. Face aux transformations organisationnelles les agents expliquent fréquemment qu'ils sont favorables aux changements mais que leurs avis ne sont pas suffisamment sollicités. J'ai pu de nombreuses fois constater ces dires. Le temps passé en consultation et concertation est du temps investi qui permet un large déminage de problèmes à venir face à des réorganisations installées à la hussarde oubliant le travail des agents.

Cette approche implique que les managers des collectivités soient aguerris à ces échanges de terrain tant avec les agents dans le cadre de la conception du projet qu'avec les représentants syndicaux. Jusqu'à présent les managers avaient tendance à déléguer à la RH (direction de la ressource humaine) le soin de « gérer » le dialogue social et les représentants syndicaux. De mon point de vue ce temps est révolu. Le dynamisme du dialogue social doit se répandre dans toutes les couches hiérarchiques de l'organisation. La mission du manager est aussi d'intégrer cette dimension dans sa pratique quotidienne. Le rôle des RH est de préparer les managers à ces discussions avec les représentants du personnel. Sur cet aspect, la formation de demain devra se mettre en place.

Ce n'est pas un nouveau mode de fonctionnement seulement pour les directions, ça l'est également pour les organisations syndicales et leurs représentants. L'approche d'un monde de mutations repositionne les postures traditionnelles, si le souhait est celui d'un dialogue social fécond. La revendication de la négociation légitime va devoir s'épanouir dans cette nouvelle configuration où l'objet des demandes portées par les représentants syndicaux pour les agents sera de veiller :

- à l'acquisition des compétences utiles pour bien faire le travail,
- à être attentif aux ressources mises à disposition des agents dans leur environnement de travail,

- à porter des regards prospectifs sur, par exemple, les futures conceptions architecturales qui détermineront pour de nombreuses années les conditions dans lesquelles les agents travailleront,
- à s'assurer que ces conditions organisationnelles de régulation du travail comme les espaces de discussion sont bien prévus.

Cela va s'en dire que la formation de leurs représentants sera aussi un enjeu pour les organisations syndicales qui souhaiteront peser sur la manière dont le travail est organisé dans une collectivité.

La santé au travail et le dialogue social sont au cœur de l'actualité sociale du fait de la publication de l'ordonnance sur le travail qui, dans le privé, regroupe les instances du personnel CE, CHSCT et DP dans une instance unique. C'est le choix du législateur qui considérait que ces instances étaient des sources de doublons et entraînait des pertes de temps et d'efficacité. La question centrale que pose cette réforme et à laquelle il convient d'avoir une vigilance extrême est celle de la place du débat sur les conditions de travail et donc sur la santé au travail. Si le regroupement des instances se fait au détriment du temps passé à prendre en compte les questions de santé alors cette réforme des instances sera une régression. Dans les collectivités territoriales, nous l'avons vu dans la première partie de notre présentation, l'expérience de nos CHSCT est toute récente. Il y a besoin de temps pour peaufiner les postures, acquérir l'expérience du débat social sur la santé au travail, ne gâchons pas ce qui vient juste d'être construit.

Il est important qu'un employeur et notamment un employeur public puisse afficher ses intentions en matière sociale et principalement sur le champ de la santé au travail. Des chantiers comme les assurances complémentaires, le télétravail, la conciliation des temps de la vie privée et de la vie professionnelle, la découverte de nouveaux métiers et bien d'autres encore sont des sujets qui peuvent figurer à un agenda social et se révéler de bons vecteurs de la négociation. L'intention sociale d'un employeur est un cap vers le progrès visible de tous. Assurément les représentants syndicaux auront à cœur d'en discuter le contenu.

Jack BERNON

Directeur des relations sociales et de la vie au travail

Ville de Lyon

24 novembre 2017