

# Guide pour l'action sur le travail



novembre 2009



# Sommaire

Introduction .....	3
Les risques psychosociaux recouvrent de multiples facettes .....	5
Agir sur le travail passe par la connaissance et la reconnaissance du travail .....	7
Guide pour la négociation de l'accord « Stress » dans les entreprises .....	17



Ce document a été réalisé avec le concours des outils de l'Anact et de la Sécurité sociale (branche Atmp et Inrs).



# Guide pour l'action sur le travail

Stress, violence, mal-être, suicide... L'actualité du monde du travail a récemment mis en lumière l'impact des risques psychosociaux sur la santé physique et mentale des travailleurs.

Les suicides de salariés interviennent sur un fond de dégradation des conditions de travail et de vie. Nous considérons que celles-ci s'expliquent par la recherche de rentabilité à toujours plus court terme, qui s'est nourrie d'une dévalorisation du travail sous la pression des actionnaires et des logiques de rentabilité et de maîtrise des dépenses.

Ces suicides nous interrogent fondamentalement sur la place et le rôle du travail dans la société, sur la législation qui est loin d'être respectée partout et sur un monde du travail qui n'a pas tous les outils pour protéger sa santé.

Nous pensons que le travail devrait permettre de construire sa vie personnelle, celle de sa famille, de participer au développement de la société et de se protéger socialement des risques liés à toute vie humaine.

Nous ne voyons donc pas dans le travail un côté qui serait maudit.

Nous ne voyons pas dans le travail que de la souffrance.

Cette dernière n'est pas une fatalité, cependant elle existe comme une réalité qui peut et doit être modifiée.

Aussi, se pose, avec intensité, la mise en œuvre d'initiatives revendicatives portant la nécessaire connaissance et reconnaissance des situa-



tions de travail avec pour objectif, leur transformation pour une conquête du droit au « bien travailler ».

Une démarche revendicative qui appelle à la rencontre du monde du travail afin d'écouter et entendre pour comprendre le travail « réel ».

L'ouverture des négociations pour l'application de l'accord sur la prévention du stress au travail est un moment privilégié pour des actions transformatrices.

Avec, pour déterminant, un appel à une syndicalisation massive à la CGT, moyen le plus efficace pour retourner le stress sur le patronat.



# Les risques psycho-sociaux recouvrent de multiples facettes

- 1 - **Les risques psychosociaux** : ils recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés. Ils peuvent entraîner des pathologies professionnelles tels que des dépressions, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil, mais aussi, générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardio-vasculaires, voire entraîner des accidents du travail.
- 2 - **Le stress** : cet état survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que l'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Cela affecte également la santé physique, comme les TMS (troubles musculo-squelettiques), le bien-être et l'engagement de la personne qui y est soumis.
- 3 - **Les violences au travail** : elles se manifestent physiquement (agression) ou psychologiquement (domination, persécution, humiliation). Ces violences ont une manifestation externe (clients, patients, usagers, auteurs d'actes violents, notamment délinquance acquisitive et violence urbaine) ou interne (entre deux collègues, avec l'employeur, entre un individu et un groupe, entre deux groupes).
- 4 - **La souffrance au travail** : la souffrance physique, sociale, psychique trouve son origine dans l'organisation d'un travail qui écarte ou nie systématiquement l'individu, son identité, sa propre conception du travail, ses valeurs, ses espoirs. Le travail est un lieu essentiel de construction de son identité, de son développement



personnel où s'élaborent les rapports sociaux. Mais il peut être aussi à l'inverse, si les conditions de sens et de reconnaissance ne sont pas réunies, une source de souffrance pouvant générer d'autres troubles.

- 5 - **L'épuisement professionnel** : c'est un syndrome d'épuisement physique et émotionnel qui conduit au développement d'une image de soi inadéquate, d'attitudes négatives au travail avec perte d'intérêt dans ce que l'on réalise.
- 6 - **Les harcèlements** : la loi définit le ***harcèlement sexuel*** par le fait de harceler autrui en donnant des ordres, proférant des menaces, imposant des contraintes ou exerçant des pressions graves dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle, et/ou lié à l'origine, l'âge, le handicap, la religion, etc. Le ***harcèlement moral*** consiste en des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte aux droits des salariés et à sa dignité, d'altérer sa santé physique et/ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. Ce harcèlement peut s'exercer en cascade, le harceleur pouvant lui-même en être victime.
- 7 - **Les états intermédiaires** entre la bonne santé et la maladie se caractérisent par l'irritabilité, l'inquiétude sur l'avenir, l'agressivité, le manque d'intérêt pour le travail ou pour les autres salariés, ...

Ces situations sont le quotidien des militantes et militants. Il est facile de détecter ces symptômes dans le monde du travail. Il faut impérativement ouvrir le dialogue avec les salariés car s'il n'est pas une solution miracle, il permet d'éviter que la victime s'enfonce dans la solitude et l'intériorisation de ces problèmes dont on connaît malheureusement les conséquences.

Dans tous les cas, les salariés concernés développent des stratégies de défense individuelle contre ces agressions. Les militantes et militants doivent prendre appui sur ces stratégies individuelles pour construire une stratégie collective (ne plus considérer l'autre comme un adversaire, son concurrent, mais comme un individu confronté au même environnement de travail). La solidarité des salariés entre eux est un outil de lutte efficace contre les risques psychosociaux.



# Agir sur le travail passe par la connaissance et la reconnaissance du travail

## **Agir sur le travail, c'est :**

- 1/. Changer les relations sociales ;
- 2/. Transformer le contenu du travail ;
- 3/. Agir sur l'environnement physique ;
- 4/. Modifier l'organisation du travail ;
- 5/. Ouvrir les possibilités d'évolution ;
- 6/. Concilier vie personnelle et vie professionnelle.
- 7/. Lutter contre l'isolement des salariés.

## **Agir sur le travail, c'est utiliser le Document unique selon le Code du travail**

L'employeur transcrit et met à jour, dans un Document unique, les résultats et l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L 4121-3.

Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement.

La mise à jour du Document unique d'évaluation des risques est réalisée :



- au moins chaque année ;
- lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail au sens de l'article L 4612-8 ;
- lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

L'employeur doit informer les travailleurs sur les risques pour leur santé et leur sécurité d'une manière compréhensible pour chacun. Il doit aussi les former à la sécurité.

Le Document Unique doit être tenu à la disposition des travailleurs et des représentants du personnel (décret décembre 2008).

### **Agir sur le travail, c'est l'évaluation des risques : une obligation a priori**

Avec l'obligation d'une « évaluation *a priori* des risques », faite à toutes les entreprises depuis 1991, l'identification des risques ne doit plus se cantonner à ceux avérés et qui ont occasionné des accidents du travail ou des pathologies professionnelles reconnues. Les entreprises doivent aussi s'attaquer à la partie invisible, aux premiers signes de dysfonctionnement, d'usure des équipements, aux plaintes des salariés. Cela impose de comprendre comment, dans leur activité quotidienne et nécessairement variable, les salariés sont exposés et s'exposent à des risques.

La notion « d'a priori » recouvre, d'une part, les risques qui auront des effets délétères quel que soit l'individu exposé. Dès lors, l'expression des salariés est essentielle : elle permet d'identifier des risques et de les comprendre à partir de symptômes, comme par exemple des nausées apparues avec l'usage d'une nouvelle peinture, des picotements dans une main depuis l'augmentation de la cadence...

Bien que difficilement mesurables, ces risques sont objectivables. On peut, en effet, analyser les plaintes, les ressentis, les récits des incidents par l'analyse de traces : suivi dans le temps, recherche du nombre de salariés concernés, analyse des activités de travail.

Cette démarche est précieuse notamment pour le médecin du travail qui peut, par exemple, contacter le fabricant de peinture pour connaî-





tre la composition du produit, mais aussi pour le dirigeant et le responsable de production qui cherchent des solutions.

## **Agir sur le travail, ce sont les neuf principes de prévention (loi de 1991)**

Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures comprennent les actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Les mesures de prévention prises doivent respecter l'ordre suivant :

- 1 - éviter les risques ;
- 2 - évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
- 3 - combattre les risques à la source ;
- 4 - adapter le travail à l'homme en particulier lors de la conception des postes de travail, du choix des équipements de travail, des méthodes de travail et de production afin de limiter le travail monotone et cadencé au regard de leurs effets sur la santé ;
- 5 - tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6 - remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 7 - planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants ;
- 8 - prendre les mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9 - donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Les principes généraux de prévention ne sont ni dérogeables, ni amendables. L'ordre défini par le législateur est à respecter. C'est seulement



si on ne peut pas éviter les risques qu'on les évalue. Et ainsi de suite pour les neuf points.

Les droits d'alerte des Chsct et DP peuvent être mis en œuvre en cas de dangers graves et imminents ou de risques d'atteintes à la santé.

## **Un accord pour la prévention du stress existe.**

**Lutter contre le stress au travail**, c'est permettre une amélioration de la santé et de la sécurité au travail.

**Lutter contre le mal être au travail**, c'est s'attaquer aux 80 milliards d'euros de dépenses générées par les pathologies d'ordre professionnel.

C'est la société toute entière qui est pénalisée par les conséquences de la mise en danger des travailleurs et l'efficacité des entreprises est remise en cause.

Il importe de tenir compte de la diversité des travailleurs et des situations de travail dans la lutte contre les problèmes de stress au travail.

Aussi au regard de la complexité du phénomène de stress, la négociation devra arrêter des indicateurs potentiels du stress.

Deux grandes catégories d'indicateurs sont à prendre en compte :

- indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise (durée, aménagement du temps de travail et organisation du travail, mouvements du personnel, relations sociales, formations et rémunérations, etc.) ;
- indicateurs liés à la santé et à la sécurité des salariés (aggravation des troubles musculo-squelettiques, troubles cardio-vasculaires, etc.).

En effet :

- des dépassements d'horaires ou des horaires atypiques répétitifs,
- un niveau élevé d'absentéisme ou de rotation du personnel,



- des conflits personnels fréquents ou des plaintes fréquentes de la part des travailleurs,
- des passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux,
- une augmentation des visites spontanées au service médical et du temps d'écoute nécessaire à celui-ci,
- des crises de larmes, des malaises avec des passages fréquents à l'infirmierie,
- plus généralement, les états intermédiaires entre bonne santé et maladie,

sont quelques-unes des conséquences du stress, révélatrices de sa présence au travail.

## **L'identification de l'exposition au stress au travail peut passer par une analyse de facteurs :**

- **organisationnels** : charge de travail réel par rapport au travail prescrit non évaluée, autonomie sans le support et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre, polyvalence subie et/ou sans valeur ajoutée, individualisation et rémunération au mérite par le biais des entretiens d'évaluation et de la politique salariale, procédures et organisations génératrices d'injonctions contradictoires, prolifération des formations en ligne au détriment des formations en groupe, organisation du temps de travail en horaires décalés, atypiques (changements d'horaires fréquents par exemple, augmentation du travail isolé), etc. ;
- **environnementaux** : exposition à un environnement agressif, promiscuité, bruit, températures extrêmes, à des substances dangereuses, etc. ;
- **sociaux** : incertitude quant à ce qui est attendu des travailleurs, perspectives d'emploi, existence de projets de rachat, de fusion, de restructuration, etc. ;
- **atteintes à la santé** provoquées par les réorganisations, réorganisations et restructurations d'entreprises multiples et très



sérieuses. Certaines méthodes sont nouvelles, en particulier le privilège accordé aux « critères de gestion » sur les critères de travail et de métier d'une part, et à l'évaluation individualisée des performances d'autre part. Les dispositifs d'encadrement visant la « qualité totale » provoquent de lourds questionnements sur la déstructuration des valeurs de référence au « bien travailler ».

**Si une organisation du travail, du temps de travail et/ou un environnement physique ou social est identifiée comme stressante, une action doit être entreprise pour les prévenir, les éliminer ou les réduire.**

La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur qui doit, notamment, inscrire le risque psychosocial dans le Document unique d'Évaluation des Risques et dans le Programme annuel de Prévention (décrets 2001-1016 du 5/11/2001 et 2008-1347 du 17 décembre 2008, R.4121-1 à R. 4121-4), conformément à la législation nationale. Ces mesures doivent être mises en œuvre avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.

## **Responsabilité des employeurs**

En vertu de la directive-cadre 89/39 du 12 juin 1989 et de l'article L. 4121-2 du Code du travail, le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

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

L'employeur a une « obligation de sécurité et de résultat » à l'égard des salariés en matière de prévention des risques (Cour de Cassation - Chambre sociale, 29/06/2005, 28/02/2006, 21/06/2006, etc.).

Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité.



La lutte contre les facteurs de stress au travail et leurs effets sur la santé des individus doit être menée dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés.

## **Prévenir, éliminer ou réduire les problèmes de stress au travail**

Cela peut inclure diverses mesures.

Les mesures de protection collective doivent avoir la priorité sur les mesures individuelles.

Elles peuvent être mises en œuvre sous la forme de mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés ou dans le cadre d'une politique anti-stress intégrée incluant des mesures de prévention et d'action.

Les instances représentatives du personnel (Chsct) ne disposant pas de l'expertise requise en la matière peuvent faire appel à une expertise externe conformément aux législations, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales.

Après avoir été instaurées, les mesures anti-stress doivent être régulièrement examinées, ainsi que leur impact sur les indicateurs de stress, afin d'évaluer leur efficacité et de déterminer si elles font un usage optimal des ressources et si elles sont encore appropriées ou nécessaires.

Ces mesures peuvent par exemple inclure :

- une redéfinition de l'activité des salariés, intégrant l'analyse du « travail réel » par rapport au « travail prescrit », en adéquation avec leurs horaires de travail ;
- une réorganisation du temps de travail ;
- des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque travailleur, à assurer un soutien adéquat de la direction aux individus et aux équipes, à assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, ainsi qu'à améliorer l'organisation,



les processus, les conditions et l'environnement de travail ;

- un droit d'expression directe organisée par groupe de travailleurs, dégagé de l'emprise hiérarchique, sur le lieu et le temps de travail ;
- la formation des managers et des travailleurs afin de développer la prise de conscience et la compréhension du stress, de ses causes possibles et de la manière d'y faire face ;
- une simplification et une adéquation des procédures relevant des situations de travail ;
- l'information, la consultation et la prise en compte de l'avis des travailleurs et/ou leurs représentants, en particulier du Chsct et du DP conformément à la législation, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales.

## **Cohérence revendicative**

Dans cette négociation sont posés :

- l'exigence du travailler autrement pour être bien dans son travail ;
- le droit à la prévention et à la réparation des travailleurs ;
- les enjeux de la démocratie sociale au travail : droit d'expression des salariés, droit à des Chsct, des DP, des Ce pour tous, droit à la négociation et validité des accords ;
- l'avenir des services de santé au travail, de la place et du rôle des médecins du travail ;
- etc.

L'accord sur le stress au travail doit donc être mis en cohérence avec l'exigence de prise en compte de la pénibilité, avec la représentativité et l'émergence de l'instauration de nouveaux droits pour le monde du travail et la dynamique de la formation initiale et continue, car avoir la possibilité de se former tout au long de la vie a, forcément, des incidences sur la vie au travail.









# Guide pour la négociation de l'accord « Stress » dans les entreprises

<b>Recommandations</b>	<b>Pièges à éviter</b>
<i>La prévention niveau collectif</i>	<i>La gestion niveau individuel</i>
Préalable à l'ouverture d'une négociation : Demander la présence des membres du Chsct et/ou des DP à la négociation.	Les formations de développement personnel, gestion du stress, gestion du temps et des priorités, développer sa performance sous le stress, etc.
Principe de base : toujours revenir aux principes de prévention et insister sur la prévention primaire en vertu de l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur	Les techniques cosmétiques : relaxation, stretching, théâtre, massages, etc.
Insister sur l'aspect institutionnel quand on parle organisation du travail ; les problèmes ne viennent pas du fait de « quelques managers »	les gadgets : choisir la couleur de son bureau, salles « bien-être », etc.
Introduction du risque psycho-social dans le DUE pas seulement en une ligne de principe, mais de façon détaillée et programme de prévention en découlant	les services de conciergerie, crèches, etc.
Si recours à expertise, attention au choix des cabinets et à la mission confiée	la psychologie au rabais : chèques psy, observatoires du stress, centres d'écoute, etc.
Analyse fine sur temps et charge de travail (cf Anact)	Attention aux consultants « marchands de soupe » : qui roulent pour les directions.



Recommandations	Pièges à éviter
<i>La prévention niveau collectif</i>	<i>La gestion niveau individuel</i>
Toujours recentrer sur « travail réel ». Introduire une définition du travail réel dans l'accord.	les « brain-storming » sous la conduite de la DRH ou des managers afin de faire dire aux salariés ce qui arrange la direction sous prétexte de démocratie sociale.
Mettre en cause tous les systèmes tendant à individualiser et mettre en concurrence les salariés, en particulier les systèmes d'évaluation individualisés	
Si création de groupes d'expression des salariés, refuser la présence de leur hiérarchie pour garantir la liberté de parole.	La formation des managers à la gestion du stress afin de piloter les groupes d'expression.
Mettre en cause les techniques de chasse aux temps morts (Lean manufacturing, etc.)	
Mise en place de quelques indicateurs bien ciblés (cf INRS)	
Exiger des mesures immédiates : <ul style="list-style-type: none"> <li>• reconstituer les collectifs de travail pour permettre aux travailleurs d'échanger sur leur travail, leur quotidien ;</li> <li>• donner les moyens aux travailleurs d'intervenir sur leur travail pour ne pas dépendre totalement du travail prescrit.</li> </ul>	



<i>Avertissement sur les indicateurs</i>	<i>Avertissement sur les pratiques de gestion individuelle</i>
<p>En général, les directions d'entreprises déploient des trésors de créativité pour ne pas changer l'organisation du travail. Ils multiplient les groupes de travail, les «petits déjeuners» managers ou DRH et surtout ils adorent passer de longues séances sur la mise en place d'indicateurs. Les indicateurs ne sont pas la première priorité. Il faut d'abord modifier radicalement certains axes de l'organisation du travail et après on regarde les effets sur une série d'indicateurs. Ne pas se laisser noyer sous un nombre incalculable d'indicateurs impossibles à suivre.</p>	<p>Si on laisse les directions partir sur ce terrain, elles mettent le paquet là-dessus afin de pouvoir dire qu'elles ont fait quelque chose et oublient totalement leurs obligations de prévention. Si certaines de ces pratiques ne font pas de bien mais ne font pas de mal non plus (théâtre, stretching) d'autres culpabilisent les salariés déjà fragilisés : formations de développement personnel, chèques psy, observatoires, etc. Elles ont pour but d'éviter de mettre en cause l'organisation du travail et la responsabilité de l'employeur.</p>





Conception - réalisation : la CGT  
Espace Revendicatif - Activité « Travail » - Case 6-3  
263 rue de Paris - 93516 Montreuil cedex  
Maquette : département Communication - mtg 23/11/09  
Photos - dessins : Internet  
Couverture : mtg ©

