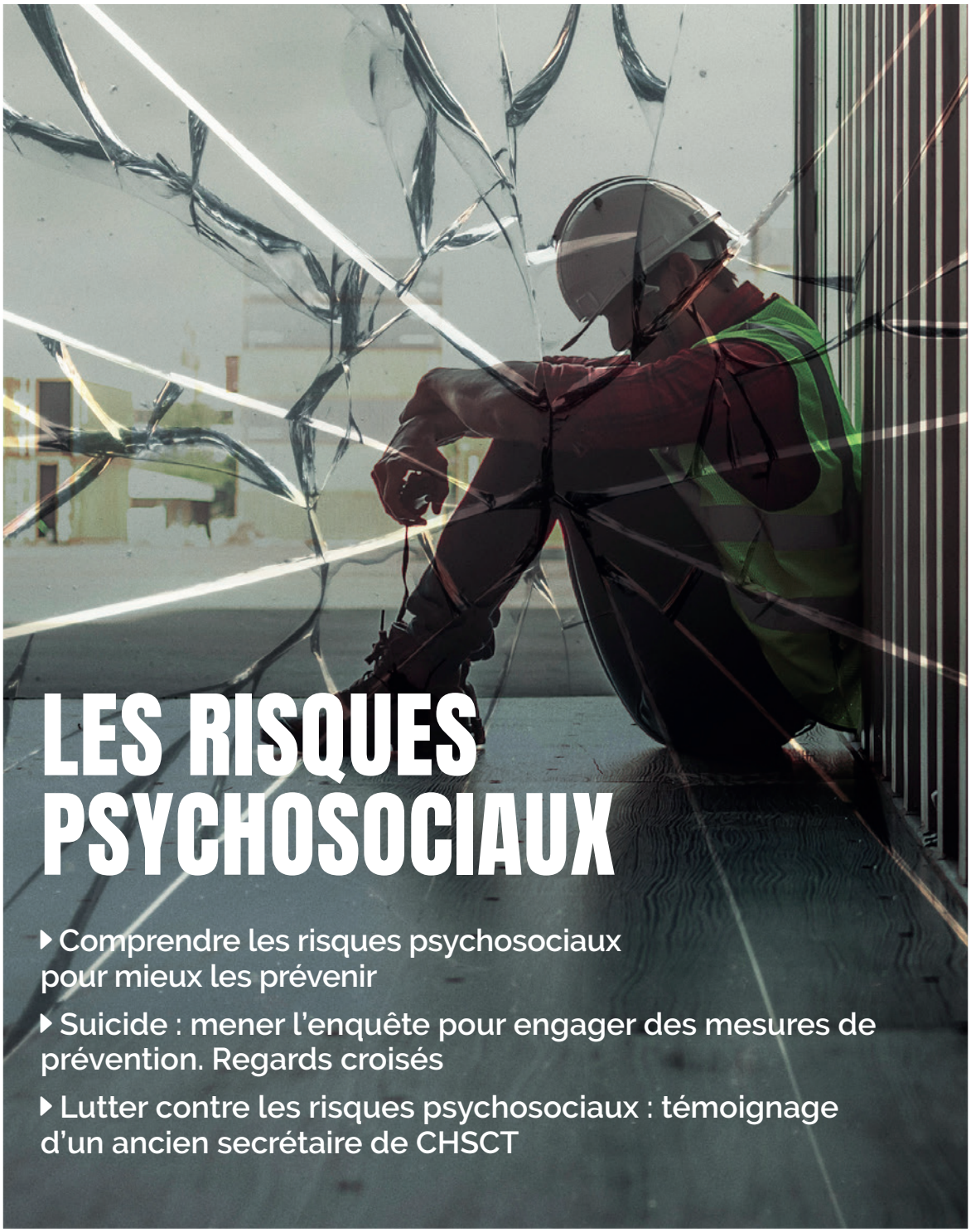
LE MAG

Semestriel - #5 - Novembre 2019

syndex
L'EXPERTISE ENGAGÉE

LE MAGAZINE DE SYNDEX QUI ACCOMPAGNE ET CONSEILLE LES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉ·E·S



LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- Comprendre les risques psychosociaux pour mieux les prévenir
- Suicide : mener l'enquête pour engager des mesures de prévention. Regards croisés
- Lutter contre les risques psychosociaux : témoignage d'un ancien secrétaire de CHSCT

EDITO

Il y a une dizaine d'années, les suicides chez France Télécom ont braqué les projecteurs sur les risques psychosociaux et les ont rendus visibles dans l'opinion publique.
À quelques semaines du dénouement du procès qui s'en est suivi, les risques psychosociaux restent malheureusement une réalité pour nombre de salarié·e·s des entreprises ou agent·e·s des fonctions publiques. Ils sont à la croisée des pratiques managériales de mise sous tension et de réorganisations permanentes, de manques de moyens et d'autonomie, de questionnement sur le sens et l'utilité du travail, de relations verticales ou horizontales absentes ou dégradées.
Les représentant·e·s des salarié·e·s au CSE peuvent contribuer activement à la prévention de ces risques en exerçant leurs prérogatives en matière de santé, sécurité et conditions de travail. Ils peuvent pour cela mobiliser de nombreux outils : les inspections trimestrielles, l'analyse des causes et facteurs entraînant des accidents (ou presque accidents) et maladies (celles répondants à la catégorie des « maladie professionnelles », mais aussi d'autres maladies), la mise en place d'indicateurs d'alerte ou de propositions d'actions de prévention, et ce aussi bien lors des consultations sur projets importants ou sur la politique sociale, que lors des points d'étapes réguliers faits en CSE sur la marche de l'entreprise dans ses divers aspects.
Ce numéro ambitionne de faciliter l'appropriation de ce sujet complexe à travers des articles ou des témoignages de terrain. Il met aussi en évidence l'apport de l'expert habilité (ex-expert agréé) comme soutien de l'action des représentants des salariés.

Bonne lecture

SOMMAIRE

Edito p.2
Comprendre les risques psychosociaux pour mieux les prévenir p.3
Regards croisés p.6
Sur le terrain p.7
Chiffres clés ..... p. 8

SYNDEX LE MAG
n°5 - Novembre 2019
Directeur de publication :
Olivier Laviolette
Coordination : Service Communication/Documentation
Ont contribué à ce numéro :
Carole Taudière, Sylvain Girard, Marianne Cattani, Myriam Bernardi, Nicolas Mellon
Crédits :
Adobe Stock, Unsplash

syndex
L'EXPERTISE ENGAGÉE

COMPRENDRE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX POUR MIEUX LES PRÉVENIR

Le travail peut faire mal, très mal, au mental. Longtemps ignorés, les risques psychosociaux sont aujourd'hui reconnus comme une source de souffrance dont les salarié·e·s doivent être protégé·e·s. Face au mal-être, les représentant·e·s du personnel ont un rôle à jouer. Pour cela, mieux prendre en compte le travail et son organisation dans la prévention est essentiel.

Après une grave crise sociale marquée par le suicide de nombreux salariés entre 2006 et 2011, France Télécom est devenue le symbole de la souffrance au travail et des conséquences humaines potentiellement dramatiques de décisions stratégiques prises au plus haut niveau de l'entreprise. Le procès de l'entreprise et de ses ex-dirigeants, jugés pour harcèlement moral, s'est achevé le 12 juillet au terme de 42 jours d'audience. Il est inédit par sa durée, le nombre de victimes et le niveau de responsabilités des prévenus. Dans le jugement attendu le 20 décembre, l'entreprise et ses ex-dirigeants pourraient être condamnés pénalement pour harcèlement moral institutionnel, une première en France.

RECONNAISSANCE PROGRESSIVE. Depuis une dizaine d'années, la prise en compte de l'organisation du travail dans la compréhension et la prévention des situations de souffrance au travail progresse. À partir de 2009, les juges relient des situations de souffrance au travail aux méthodes de gestion relevant de décisions de l'employeur. L'Accord national interprofessionnel de 2010 sur le harcèlement et la violence au travail esquisse une reconnaissance des facteurs organisationnels. Enfin, le rapport sur le suivi statistique des risques psychosociaux remis en 2011 au ministre du Travail définit ces risques comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».

La reconnaissance du rôle déterminant de l'organisation dans le développement des risques psychosociaux est un enjeu essentiel pour la qualité de l'évaluation et l'efficacité de la prévention : il s'agit de passer d'une approche centrée sur l'individu, qui conduit inévitablement à rechercher des fautes ou des fragilités individuelles, à une approche plus globale s'intéressant aux causes organisationnelles et orientant vers des actions de prévention primaire, c'est-à-dire s'attaquant à la source du risque. Ces actions sont plus efficaces, car elles renforcent la protection collective.

QUE SONT LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ? Les risques psychosociaux correspondent à des situa-

tions où sont présents, combinés ou non :

- le stress (lié au sentiment de ne pas atteindre les exigences ou les attentes demandées) ;
- les violences internes (conflits, harcèlement moral ou sexuel) ;
- les violences externes (insultes, menaces, agressions, exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés).

Au niveau individuel, ces risques peuvent entraîner une dégradation de la santé physique et mentale : épuisement professionnel, troubles musculosquelettiques, maladies cardiovasculaires, troubles de santé mentale (épisode dépressif, troubles anxieux, état de stress post-traumatique, tendances suicidaires) et maladies chroniques.

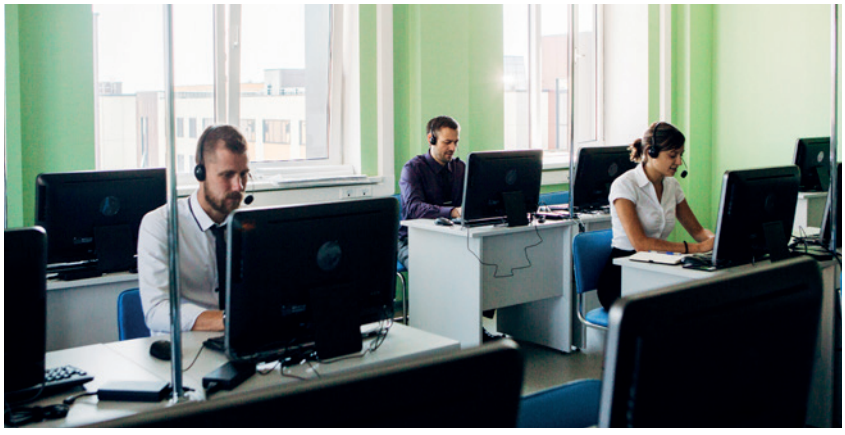
Au niveau de l'entreprise, les risques psychosociaux se manifestent par différents signes : augmentation de l'absentéisme, accidents du travail, incidents, turn-over, baisse de la qualité ou de la productivité, dégradation du climat social…

DE MULTIPLES FACTEURS DE RISQUE. Les facteurs à l'origine des risques psychosociaux sont multiples et se combinent. Ils sont répartis en six catégories.

La première regroupe **intensité, complexité et temps de travail**. L'intensité et la complexité se caractérisent par des contraintes de rythme, une surcharge de travail, des délais impossibles à tenir, des objectifs inatteignables et une complexification du travail (nouvelles technologies, polyvalence, interruptions régulières, exigences contradictoires…). D'après les dernières enquêtes nationales de la Dares, le travail dans l'urgence toucherait ainsi une majorité de salariés, et plus particulièrement les femmes (68%). Les contraintes de temps de travail sont les horaires atypiques, un volume d'heures de travail élevé et l'extension de la disponibilité (soir, week-end…).

Les **exigences émotionnelles** forment la seconde catégorie de facteurs de risques. Cette notion évoque le coût pour la santé du travail émotionnel qui consiste à maîtriser, dissimuler et façonner ses propres émotions dans les interactions avec les clients, les patients, les usagers ou les collègues. Il implique de savoir prendre sur soi, rester calme et apaiser dans des situations de tension, de réprimer un sentiment de peur face au risque d'accident, de violences, ou d'échec et de maintenir sa posture professionnelle même dans la confrontation à la souffrance. En 2017, plus des deux tiers des sa-

Manque d'autonomie et exigences émotionnelles, notamment pour les postes en contact avec le public, sont des facteurs de risques psychosociaux.



INTERVIEW >> CAROLE TAUDIÈRE, EXPERTE SSCT À SYNDEX « LA RÉCURRENCE DES RÉORGANISATIONS PERTURBE LES SALARIÉ·E·S »

Syndex - Quels liens peut-on faire entre réorganisations et risques psychosociaux ?

Les réorganisations du travail figurent parmi les situations les plus perturbantes pour les salarié·e·s : ils doivent s'adapter rapidement, souvent pour faire autant avec moins de moyens. Or, les réorganisations deviennent de plus en plus fréquentes et cela exerce une pression continuelle sur les effectifs pouvant les empêcher de mettre en place des stratégies d'adaptation. Et c'est là que les problèmes commencent, d'autant plus lorsque le changement est conduit de manière très descendante, sans associer les salarié.e.s. Dans ce cas, il est impossible de contrôler, d'influencer l'évolution du contenu et du cadre de son travail, ce qui expose à de multiples facteurs de risque : surcharge ou sous-charge, réduction de l'autonomie ou sur-responsabilisation, inadéquation des compétences au poste, perte de soutien, fragilisation de l'identité professionnelle, démotivation, perte du sens du travail… Avec à la clé des conséquences sur la santé et la sécurité.

Syndex - Quand déclencher une expertise risque grave ?

À travers les témoignages des salarié·e·s, la réalisation d'enquêtes ou d'inspections, les élus peuvent constater les situations de travail dégradées que vivent leurs collègues. Dès lors, une expertise risque grave peut être envisagée. Avant de la déclencher, un travail est mené avec l'expert pour discuter du risque, de son existence et de son actualité puis confirmer la nécessité de l'expertise. Au cours de la mission, l'expert analyse les risques et leurs causes. Son diagnostic et ses préconisations, partagés avec le CSE, permettent de construire une démarche de prévention des risques professionnels ou de la réorienter quand elle est défaillante.

larié·e·s étaient en contact avec le public, une part croissante. Parmi eux, 8% déclarent « *vivre en permanence ou régulièrement des situations de tensions avec le public* ».

Le **manque d'autonomie et de marges de manœuvre** constitue une troisième catégorie. Il s'agit d'un facteur déterminant dans le développement de risques psychosociaux qui se manifeste par l'incapacité à décider seul de la manière de réaliser ses tâches en raison de standards, consignes et procédures à suivre, l'impossibilité de faire varier les délais fixés, un manque de prévisibilité du travail, des tâches monotones et une sous-utilisation des compétences. D'après la Dares, près d'un quart des salarié·e·s ne peuvent ainsi pas choisir la façon d'atteindre les objectifs fixés.

Les **mauvais rapports sociaux et relations de travail** se traduisent par des tensions relationnelles, un défaut de solidarité et de soutien de la part des collègues, un manque d'attention, d'aide et de reconnaissance du travail réalisé par la hiérarchie, une vision peu claire des tâches à accomplir et un défaut de pilotage de l'activité et de gestion des difficultés.

Cinquième catégorie, les **conflits de valeur et la qualité empêchée** recouvrent le fait de devoir faire des choses que l'on désapprouve (par exemple une vente abusive), d'avoir le sentiment de faire un travail inutile, ou de ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité. Cela est reconnu comme un facteur de risque psychosocial important. 10% des salariés estiment devoir « *faire toujours ou souvent des choses qu'ils désapprouvent* ».

Enfin, **l'insécurité de la situation de travail** joue un rôle dans le développement des risques psychosociaux. Cela inclut l'insécurité de l'emploi (peur de perdre son emploi, contrats précaires, insécurité économique), les changements non maîtrisés (par exemple un changement de métier sans y être préparé) et la soutenabilité du travail (se sentir capable ou non de faire le même travail jusqu'à la retraite).

> ***Les représentants du personnel au CSE peuvent apporter une contribution essentielle à l'évaluation et à la prévention des risques psychosociaux***

LE CSE EST UN ACTEUR DE LA PRÉVENTION. L'évaluation et la prévention des risques psychosociaux comme des autres risques professionnels relèvent de la responsabilité de l'employeur, mais les représentants du personnel au CSE peuvent apporter une contribution essentielle en exerçant pleinement leurs prérogatives en matière de santé, sécurité et conditions de travail :

- parler avec les salarié·e·s des difficultés concrètes auxquelles ils ou elles font face au quotidien, notamment lors des inspections trimestrielles ;
- dans l'analyse des accidents et maladies professionnelles, ne pas s'en tenir aux faits les plus proches du dommage mais remonter le plus en amont possible et rechercher les facteurs de risque en cause ;
- doter le comité d'instruments d'alerte et de suivi : mise à jour régulière des risques psychosociaux dans le DUERP, indicateurs de suivi du programme annuel de prévention et indicateurs d'alerte (absentéisme, accidents…) ;
- proposer des actions de prévention privilégiant la prévention primaire, en particulier lors de la consultation annuelle sur la politique sociale ou ponctuellement à l'occasion de projets importants modifiant les conditions de travail ;
- en cas de situation très dégradée, rassembler l'ensemble des informations disponibles, recueillir des témoignages de salarié·e·s et alerter l'employeur (en réunion, par courrier, voire en déclenchant une alerte pour danger grave et imminent).

La formation SSCT (obligatoire pour tous les membres élus du CSE) est indispensable pour maîtriser ces différents moyens d'action, identifier les risques professionnels présents dans l'entreprise, connaître les obligations de l'employeur, s'initier à l'analyse des risques et savoir mobiliser les différents acteurs de la prévention.

Dans certains cas, le recours à des acteurs externes peut être nécessaire pour soutenir et prolonger l'action des représentant·e·s du personnel : selon les sujets abordés en réunion, la présence du médecin ou de l'inspecteur du travail peut s'avérer très utile. À l'occasion de projets importants ou de situations très dégradées (conflits, plaintes de salariés, accidents, suicides ou tentatives de suicides), le recours à un expert permet d'obtenir un diagnostic mettant l'accent sur les facteurs organisationnels et proposant des actions de prévention.

Pour aller plus loin sur syndex.fr

> Nos podcasts : *Les podcasts engagés*

> Notre offre : *Pour agir face aux risques psychosociaux*

> Supports à télécharger

Risques psychosociaux, bien les comprendre, bien les prévenir, Syndex, 2019

Carte Mémo, Syndex, 2019

REGARDS CROISÉS

Suicide : mener l'enquête pour engager des mesures de prévention

Marianne Cattani
intervenante SSCT Syndex, spécialiste des enquêtes suicide

Franck Berne
technicien en assurance, élu cfdt, secrétaire du CE et représentant syndical au CHSCT

Syndex - Pourquoi enquêter quand un·e salarié·e a mis fin ou tenté de mettre fin à ses jours ?

MC - Une enquête interne doit obligatoirement avoir lieu quand un lien avec la sphère professionnelle est soupçonné. Celle-ci ne se substitue pas aux enquêtes de la CPAM, de la CARSAT ou des services de police et de gendarmerie, qui poursuivent d'autres objectifs. L'enquête du CSE est une enquête de prévention. Elle vise à comprendre ce qui s'est passé pour prévenir les risques professionnels. Son objectif n'est donc pas d'expliquer le suicide, qui est un acte profondément intime, complexe et multifactoriel, ni de rechercher d'éventuels coupables, mais de déterminer les éventuelles causes professionnelles qui ont pu contribuer à l'altération de la santé mentale et physique du salarié susceptible de le conduire jusqu'au suicide.

FB - Lorsque le suicide sur lequel nous avons enquêté avec Syndex est survenu, nous avons été choqués, pris au dépourvu. L'acte n'a pas eu lieu dans l'entreprise, mais des éléments suggéraient un lien avec le travail. Une cellule de crise a été mise en place, réunissant la direction et les élus. Côté instance, nous voulions savoir si des éléments professionnels avaient pu interférer. La direction quant à elle souhaitait lever toute ambiguïté sur la responsabilité de l'entreprise. Tout le monde était d'accord : l'enquête ne pouvait pas être menée en interne.

Syndex - Comment se déroule une enquête ?

MC - La commission paritaire qui conduit l'enquête peut choisir d'être accompagnée par un préventeur institutionnel ou par un expert habilité comme Syndex. La plupart du temps, les élus font appel à nous parce qu'ils ne veulent pas mener seuls une enquête généralement complexe, lourde d'affects et avec de forts enjeux. La démarche que nous utilisons à Syndex est inspirée de la méthodologie de l'arbre des causes, employée pour analyser les causes d'un accident physique du travail. Elle consiste à remonter l'enchaînement des événements jusqu'au fait ultime, le suicide du salarié. Cette méthodologie s'appuie sur les témoignages des collègues et responsables hiérarchiques de la victime : on cherche en particulier à comprendre ce qui a varié ou dysfonctionné dans l'activité de travail de la personne, les problèmes qu'elle a rencontrés et les solutions qu'elle a pu trouver. L'arbre des causes porte ainsi le diagnostic et aide à déterminer les mesures à prendre pour éviter que cela se reproduise.

FB - L'émotion et le manque de formation rendent difficile la conduite de tels entretiens par l'interne. C'est pourquoi nous avons fait appel à Syndex. Il est nécessaire d'avoir l'aide d'un professionnel, d'un regard extérieur, pour trier les informations et prendre du recul. Les salarié·e·s interviewé·e·s ont par ailleurs apprécié d'avoir la possibilité de s'entretenir avec l'expert seul.

Syndex - Quel est l'intérêt de cette démarche pour les élus ?

MC - Cette méthode présente l'avantage de fournir un langage commun qui permet de sortir des jugements de valeur et des opinions générales. La discussion peut alors s'engager sur des mesures généralisables à l'ensemble des salarié·e·s et alimenter la démarche générale de prévention des risques psychosociaux. Il appartient ensuite aux acteurs de la prévention dans l'entreprise de traduire les pistes d'actions en plan opérationnel.

FB - Tout au long de l'enquête, puis au stade de l'analyse et des conclusions, les échanges entre la commission et l'expert ont été continus. Cela a permis de bénéficier des approches complémentaires de chacun et l'élaboration d'un diagnostic partagé. J'aurai aimé que les élus comme l'expert soient associés à sa transformation en plan d'actions. La direction en a malheureusement décidé autrement.

SUR LE TERRAIN

« LES SALARIÉS S'ARRÊTAIENT PLUTÔT QUE DE DIRE LEUR MAL-ÊTRE »

Lutter contre les risques psychosociaux est une tâche au long-cours pour les représentants des salariés, et un souci d'agir partagé dans l'entreprise s'avère nécessaire pour engager une démarche efficace. Récit d'un élu salarié d'une forge industrielle.

« Il a fallu au CHSCT quelque temps pour prendre conscience d'un problème de risques psychosociaux : si les collègues nous confiaient assez facilement leur ras-le-bol, le CHSCT n'avait pas toujours connaissance des cas de dépressions. Dans certains services, les salariés préféraient se mettre en arrêt maladie plutôt que de dire leur mal-être. À cette époque, entre 2015 et 2017, il y avait beaucoup de turn-over sur le site, notamment dans le management et à la direction. Cet éternel renouvellement des fonctions et du travail mettait à mal tous les salariés.

DU CONSTAT À L'EXPERTISE. Comme les signaux se multipliaient, nous nous sommes mis en relation avec la médecine du travail afin d'avoir plus d'informations sur les accidents et maladies sur le site. Cela nous a permis de déduire que plusieurs cas d'arrêts ou maladie étaient liés à des risques psychosociaux. Ce constat ainsi qu'une suspicion de harcèlement moral et un cas grave de burnout nous ont poussés à demander une expertise à la direction. Menée par une personne de l'entreprise spécialisée dans le domaine, celle-ci a permis une amélioration pendant quelques mois. Mais faute de régler le problème en profondeur, ça a eu vite fait de retomber.

Charles Barault, élu CFDT et ancien secrétaire du CHSCT dans une forge

Après plusieurs refus, le CHCST a pu, avec l'appui de la direction parisienne, lancer une expertise Risque grave avec Syndex en 2017. La direction locale venait de changer. Parce qu'elle avait tout à gagner à ce que la situation s'améliore, elle a laissé faire l'expertise – à condition que cela ne sorte pas de l'entreprise. Le président du CHSCT, qui s'est impliqué, a facilité les entretiens dont la réalisation était freinée par les n+1 pour qui la production était prioritaire. Le rendu de l'expertise, en mars 2018, a confirmé les faits que nous signalions depuis deux ans et sur lesquels plusieurs réunions exceptionnelles avaient déjà été organisées. C'était une pierre de plus à mettre de notre côté.

PLAN D'ACTIONS. Les préconisations de Syndex ont été suivies. Une commission RPS a été créée pour traiter les situations au cas par cas. Chacun peut la saisir ou lui signaler un problème. Le temps de la cellule d'écoute, doublé, est passé à une journée par mois. Par ailleurs, une grille d'évaluation des risques psychosociaux, jusque-là absents du document unique et des travaux du service HSE, a été mise en au point. Elle est utilisée deux fois par an pour suivre l'évolution de la situation. Enfin, des mesures ont été prises pour améliorer les conditions de travail : des embauches et la création de « plateaux projets » ont aidé à réduire les contraintes qui pesaient sur les salariés. S'y ajoute un travail – de longue haleine – pour sortir du flou autour des rôles et responsabilités dans les équipes.

Aujourd'hui, tout n'est pas réglé, mais le travail du CHSCT puis l'intervention de Syndex ont permis de bouger les lignes rapidement pour les problèmes les plus urgents. Même si les salariés ont retrouvé l'envie d'avancer, le CSE doit rester vigilant et à l'écoute du terrain. »

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN QUELQUES CHIFFRES

Intensité et durée du travail

58% des salarié·e·s travaillent dans l'urgence (68% des femmes).

30% déclarent ne pas avoir le temps de faire correctement leur travail.

Exigences émotionnelles

Dans les relations avec le public

46% des salarié·e·s côtoyent des personnes en situation de détresse.

54% disent devoir calmer des gens.

Manque d'autonomie et de marges de manœuvre

42% des salarié·e·s ne peuvent pas faire varier les délais fixés

43% déclarent répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations.

Mauvais rapports sociaux et relations de travail

15% des salarié·e·s déclarent subir au moins un comportement hostile au travail, les femmes signalant plus souvent des comportements méprisants et des atteintes dégradantes.

Conflits de valeur et qualité empêchée

10% des salarié·e·s estiment devoir faire toujours ou souvent des choses qu'ils ou elles désapprouvent.

Insécurité de la situation de travail

Un·e salarié·e sur cinq déclare craindre pour son emploi dans l'année qui vient.

Source : Dares, enquête SUMER 2017 et enquête Conditions de travail – Risques psychosociaux 2016

CONTACTS

Syndex AQUITAINE
Bordeaux - Tél. : 05 56 89 82 59
contact-aqu@syndex.fr

Syndex AUVERGNE-LIMOUSIN
Clermont-Ferrand - Tél. : 04 73 98 53 24
contact-auv@syndex.fr

Syndex BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ
Besançon - Tél. : 03 81 47 71 80
contact-bfc@syndex.fr

Syndex BRETAGNE
Rennes - Tél. : 02 99 87 16 87
Quimper - Tél. : 02 98 53 35 93
contact-bzh@syndex.fr

Syndex CENTRE
contact-centre@syndex.fr

Syndex GRAND-EST
Villers-les-Nancy - Tél. : 03 83 44 72 61
Strasbourg - Tél. : 03 88 79 20 10
contact-grandest@syndex.fr

Syndex HAUTS-DE-FRANCE
Villeneuve-d'Ascq
Tél. : 03 20 34 01 01
contact-hdf@syndex.fr

Syndex ÎLE-DE-FRANCE
Paris - Tél : 01 44 79 13 00
contact@syndex.fr

Syndex NORMANDIE
Hérouville-Saint-Clair -
Tél. : 02 14 99 50 50
contact-normandie@syndex.fr

Syndex OCCITANIE MÉDITERRANÉE
Montpellier - Tél. : 04 67 10 49 90
contact-lr@syndex.fr

Syndex OCCITANIE PYRÉNÉES
Toulouse - Tél. : 05 61 12 67 20
contact-mp@syndex.fr

Syndex PAYS DE LA LOIRE – POITOU-CHARENTES
Avrillé - Tél. : 02 41 68 91 70
Nantes - Tél. : 02 40 72 82 40
contact-pdl@syndex.fr

Syndex PROVENCE ALPES CÔTE-D'AZUR
Aix-en-Provence - Tél. : 04 42 93 73 53
contact-paca@syndex.fr

Syndex RHÔNE-ALPES
Villeurbanne - Tél. : 04 72 56 22 90
contact-ra@syndex.fr

CHSCT/SSCT
Tél. : 01 44 79 15 20
contact-chsct@syndex.fr

NOUVELLE-CALÉDONIE
contact-nc@syndex.fr

RÉUNION
contact.reunion@syndex.fr

EUROPE
contact-europe@syndex.fr

SYNDEX
22, rue Pajol - CS 30011 - 75876 Paris Cedex 18
Tél. : 01 44 79 13 00 - contact@syndex.fr
www.syndex.fr //

syndex
L'EXPERTISE ENGAGÉE