



Table Ronde sur l'actualité des Ressources Humaines

Jeudi 29 Janvier 2009

Réforme du dialogue social en entreprise

La santé au travail : prévenir et protéger les risques

IAE Université de TOULOUSE

Avec la participation de :



Marie-Cécile AMAUGER LATTES, Maître de Conférences, Université Toulouse 1

Norbert BELTROL, DRH Relations Sociales CONTINENTAL France

Philip BENOIT, DRH Relation Sociales, ASTRIUM EADS

Paul-Henri BERNARD, Avocat en droit social, Associé CAPSTAN

Damien DECHAMPS, DRH TALC DE LUZENAC France SAS

Christian ETCHEVERY, Responsable Prévention des risques professionnels, Pr CHSCT, Airbus France SAS

Dominique MORLET-PUJOL, Directrice Liens & Perspectives, Cabinet Conseil en Ressources Humaines

Michel NIEZBORALA, médecin épidémiologiste du travail, ASTI Toulouse

Jérôme NOYER, DRH LIEBHERR-Aerospace Toulouse SAS

Patrice ROUSSEL, Professeur, Université Toulouse 1, IAE

Patrick ROUX, DRH Europe du Sud FREESCALE Semiconductors

Michel SABATTE, Avocat en droit social, Maître de Conférences associé, IAE de Toulouse

Afin de suivre les actualités « RH » et de tenter de répondre aux problématiques du moment, la 4ème Table Ronde annuelle du Master MRH de l'IAE Toulouse s'est tenue le jeudi 29 janvier 2009, en partenariat avec CAPSTAN et LIENS & PERSPECTIVES. Deux thèmes ont été débattus : l'un portant sur la rénovation du dialogue social en entreprise, l'autre sur la prévention et la protection de la santé au travail.

La loi du 20 Août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, texte révolutionnaire selon Paul-Henri BERNARD, avocat en droit social – associé CAPSTAN- remet en cause des décennies de législation sociale entre les différents acteurs sociaux de l'entreprise. En effet, le changement fondamental porté par ce texte réside dans la remise à plat de la notion de représentativité présumée. Dorénavant, un syndicat est représentatif dès lors qu'il obtient 10% des suffrages exprimés aux dernières élections professionnelles.

Les organisations syndicales étaient certes considérées représentatives au regard de la loi ; mais l'étaient-elles dans les faits ? La question est posée. Au fil du temps, les accords d'entreprise sont devenus de plus en plus importants. Lorsqu'il y a dérogation à la loi, la légitimité des signataires de l'accord prend alors toute son importance. L'association de la réforme du temps de travail à la rénovation du dialogue social n'est pas un hasard. Désormais, en matière de temps de travail, la norme légale s'efface au profit de la norme négociée : le principe devient l'accord (l'accord collectif définit la norme en matière de temps de travail) et la loi devient supplétive (lorsqu'il n'y a pas d'accord collectif, la loi s'applique), comme le souligne Marie-Cécile AMAUGER LATTES, maître de conférences en droit social à l'université de Toulouse 1.

Maître SABATTE, avocat en droit social, que l'on attendait dans un registre d'opposition à Maître BERNARD, a créé l'étonnement en soulignant : « Il était temps d'en finir avec cette situation » où le dialogue social est sclérosé par le manque d'implication des représentants syndicaux. Il ajoute aussitôt qu'il était également temps d'en finir avec une situation où certains employeurs trouvaient confortable de signer des accords dérogatoires avec des organisations très minoritaires, accords qu'il était difficile de remettre en cause en raison des difficultés de mise en œuvre du droit d'opposition par les organisations non signataires. Il n'en demeure pas moins que des interrogations persistent selon lui... notamment concernant le taux de syndiqués en France. Celui-ci n'atteint que péniblement la barre des 10%. La question est alors de savoir pourquoi ce taux est-il si faible ? L'adhésion à un syndicat est essentiellement idéologique. A ce jour, le salarié n'en retire aucun intérêt supplémentaire car, qu'il soit affilié ou non à une organisation syndicale signataire, l'accord signé lui est applicable. Sur ce point, la loi est muette. Elle ne s'intéresse qu'à la légitimité des acteurs de la négociation. Pour autant, la légitimité, si elle est acquise, permettra-t-elle un renforcement des syndicats ?

Enfin, Michel SABATTE s'interroge sur l'impact de la loi au regard des forces syndicales. Va – t- il se produire une réorganisation du dialogue social autour de deux pôles réformistes ? Va – t – il au contraire se produire un phénomène d'éparpillement des forces syndicales au profit de « syndicats

maisons » ? A ce sujet, pour en terminer avec l'application immédiate et automatique des accords de branche, Marie-Cécile AMAUGER LATTES souligne que l'on peut s'interroger sur l'opportunité d'en réserver l'application aux seuls salariés affiliés aux organisations syndicales signataires.

Patrice ROUSSEL, Responsable du Master Management des Ressources Humaines à l'IAE de Toulouse, envisage comme solution possible au problème français l'émergence d'un syndicalisme de services à la façon des pays nordiques.

En outre, cette loi a pour objectif de pacifier les relations avec les partenaires sociaux, qui se traduiront par le passage d'une logique de confrontation vers une logique de négociation. Pour atteindre cet objectif, les partenaires sociaux vont devoir s'approprier les différents éléments de cette loi en réorganisant les rapports sociaux. Les syndicats vont continuer à défendre de vrais problèmes mais il sera plus difficile que dans le passé de conclure des accords collectifs du fait de leur légitimité électorale. Cette période de transition peut produire l'effet inverse et durcir à court terme le dialogue social comme le précise Norbert BELTROL, Directeur des Affaires Sociales de Continental France.

Ce dernier poursuit son argumentaire et considère que la loi « porte assez mal son nom ». En effet, la démocratie est caractérisée par le fait majoritaire mais aussi par l'expression de la diversité. Ainsi, il considère que la loi peut porter atteinte au pluralisme syndical.

Au sein de l'entreprise, deux types de syndicats s'opposent : les radicaux qui refusent le compromis et les réformistes pour qui « moins que rien, c'est déjà quelque chose ». Ces derniers étant suspectés de collusion, ils n'oeuvrent pas en faveur de leur image, ce qui à terme les évinceront du paysage syndical. Une telle conséquence représente un danger puisqu'ils font avancer le dialogue social en entreprise.

L'esprit du texte est pourtant de donner la chance à chaque syndicat d'être considéré comme représentatif aux élections professionnelles. Cet effet a été constaté lors des dernières élections prud'homales où les syndicats non confédérés ont enregistré une progression.

A cette vision où le pluralisme est une source de richesses s'oppose celle de Philip BENOIT, DRH Relations sociales ASTRIUM, qui défend le bipolarisme syndical. Il considère que cette loi suscitera un changement profond dans la culture syndicale de la France, et précise : « L'Europe est en train de mettre la France au pas ». En effet, quatre traités sont à l'origine de cette loi, dont 3 sont essentiels : le traité de Rome qui instaure un rôle de législateur européen dans le domaine social, le traité de Maastricht qui permet des négociations, le traité de Nice qui trouve des solutions dans l'intérêt global des parties.

Selon lui, le co-management est la solution à privilégier. En effet, le nombre des syndicats va diminuer par le jeu des partenariats, mouvement qui aboutira à la paix sociale dans l'entreprise, c'est-à-dire la mise en place d'un protocole restreignant les contestations sociales. Il faut rendre les syndicats responsables et les motiver pour une intervention constructive dans l'entreprise.

Toutes les entreprises ne se ressemblent pas, il est parfois difficile d'appliquer ce genre de co-management intelligent comme dans les secteurs de la grande distribution ou ferroviaire par exemple, comme le soulignent les interventions du public.

La culture syndicale française, particulièrement enracinée dans nos mentalités, va être difficile à réorienter. Beaucoup de personnes souhaiteraient s'investir dans la vie sociale en entreprise mais sans « étiquettes syndicales » comme l'ajoute Damien DESCHAMPS, Directeur des Ressources Humaines de Talc de Luzenac. En effet, la loi du 20 Août 2008 va modifier les pratiques, les usages et les jeux syndicaux. Les syndicats doivent maintenant séduire, attirer ou encore changer d'attitudes pour acquérir ou conserver leur mandat.

A l'issue de cette première partie de la table ronde, nous pouvons constater la difficulté de prédire l'impact d'une telle loi et comme l'a judicieusement précisé Maître Paul-Henri BERNARD : « Cette loi sera ce qu'on en fera ».



La santé au travail : prévenir et protéger les risques

La santé au travail est au cœur des préoccupations du droit du travail. On constate actuellement un changement de logique pour traiter le sujet. Après une approche à posteriori basée sur la réparation des dommages subis, on est passé à une logique de prévention des risques certains. Selon Marie-Cécile AMAUGER-LATTES, on peut envisager à moyen terme d'aller vers une logique de précaution qui prendrait en compte les risques incertains liés à l'implantation de nouvelles technologies non maîtrisées.

1976 a marqué une étape importante dans la prise en compte de la santé et de la sécurité au travail grâce à l'augmentation des pouvoirs d'intervention des inspecteurs du travail dans le cadre de la « sécurité intégrée ». Puis, sont nés en 1982 les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de

Travail (CHSCT) ayant pour objectif la prévention des risques professionnels avec le droit d'alerte. De plus, la transposition des normes communautaires en 1991 a permis de renforcer la réglementation avec la mise en place des lois et des accords de branche. Aujourd'hui, on voit émerger de nouvelles préoccupations telles que les risques psychosociaux qui font l'objet d'un accord cadre sur le stress au travail conclu en 2008. Enfin, on peut noter un rôle important de la jurisprudence notamment en matière de responsabilité pénale du chef d'entreprise, et avec la consécration de l'obligation de sécurité de résultat. Toutefois, les nombreux scandales, à l'image de celui de l'amiante, et l'utilisation des nouvelles technologies incertaines soulignent la nécessité d'intervenir sur les sujets liés à la santé et à la sécurité des salariés.

Dominique MORLET PUJOL, directrice de Liens & Perspectives, insiste sur l'importance de sensibiliser les différents acteurs au sein des entreprises, dont les comités de direction, mais également sur l'intérêt de mettre en place des actions de sensibilisation et de formation afin de mieux aborder et maîtriser cette problématique complexe. La difficulté réelle réside dans le fait de déterminer l'origine profonde du mal être au travail ; qu'il soit d'origine organisationnelle, managériale, comportementale, intrinsèque à l'entreprise. Une fois ces éléments repérés, il s'agit de trouver des réponses adaptées : il suffit parfois de revenir aux fondamentaux, comme définir les priorités dans le travail, savoir dire non à certaines demandes et s'adapter aux situations en favorisant une meilleure communication et écoute.

Pour le président du CHSCT d'Airbus, Christian ETCHEVERRY, le problème de la santé au travail est un sujet jeune car il se trouve à la croisée du social et du technique, ce qui engendre des difficultés d'appropriation de la part d'un service. Il faut se poser la question du périmètre d'action juridique et technique. On fait face à une dualité entre la sécurité et la santé au travail. Alors qu'il existe des indicateurs qui permettent de mesurer le degré de sécurité grâce à des critères objectifs, la santé est un domaine plus difficile à cerner puisqu'il couvre un champ plus large, de la psychologie de l'individu à l'environnement social du salarié. On se trouve ainsi confronté à des problématiques impliquant des notions de risques différés, de principe de précaution et de projection sur l'avenir. Prenant l'exemple de l'A350, quelles seront les incidences de matériaux composites dans le futur ? Comment concilier innovation et principe de précaution ? Selon lui, la solution est de mettre toutes les précautions en place au regard de la connaissance des risques du moment. La traçabilité constitue notamment un élément important dans la prévention des risques.

Dans le domaine la santé et de la sécurité, les évolutions en matière de responsabilité des entreprises sont souvent définies par la jurisprudence. Michel NIEZBORALA, médecin et épidémiologiste du travail, suggère que les partenaires sociaux pourraient se pencher sur cette question puisqu'ils connaissent bien la complexité des situations réelles de travail. D'autre part, il souligne que de

nouveaux risques pour la santé émergent, les risques psychosociaux et les troubles musculo-squelettiques, sans se substituer aux risques « traditionnels » qui persistent (port de charges, bruit, travail de nuit, risque chimique...). Les troubles musculo-squelettiques représentent plus de 80% des maladies professionnelles reconnues, et augmentent de 20% tous les ans. Les déterminants des risques psychosociaux peuvent être liés au travail lui-même mais aussi aux caractéristiques personnelles du salarié. Cela pose la question de la responsabilité de l'entreprise face à cette part individuelle du risque. Le choix peut être soit d'aider les personnes à faire face, soit de limiter les actions aux seules conditions de travail.

La situation de mal-être peut conduire, dans certains cas, au suicide. L'individu face au stress passe par une phase de résistance qui, si elle se prolonge trop, peut conduire à l'épuisement de ses capacités d'adaptation. Il est difficile à l'organisation de repérer des signes prémonitoires du suicide chez un de ses collaborateurs car ils sont en général mineurs ou absents. La quasi-impossibilité de repérer ces situations individuelles justifie la mise en place d'actions de prévention collective.

Pour Patrick ROUX, DRH FREESCALE, l'entreprise est donc limitée face au repérage des difficultés personnelles du salarié, et c'est par conséquent à lui d'identifier les indices de son mal-être. « Tout part de l'individu, il faut savoir gérer son stress. » En revanche, l'entreprise doit donner au salarié les outils pour détecter une situation de stress et comprendre son origine. La formation des managers est également essentielle dans cette démarche de prévention. Au sein de FREESCALE, on mise sur l'employabilité des salariés pour réduire les sources du stress lié aux incertitudes sur l'avenir et la situation macro économique.

Jérôme NOYER, DRH LIEBHERR-Aerospace, rappelle qu'à minima, chaque trimestre des indicateurs de sécurité-santé (taux de fréquence, taux de gravité, typologie des problèmes rencontrés) sont présentés, et tous les événements examinés (accident, presque-accident) en CHSCT. Cet exercice permet de détecter des situations délicates et d'améliorer la prévention des risques. Il déplore l'abus du principe de précaution, qui peut dans une certaine mesure nuire à l'entrepreneuriat. Par ailleurs, il estime que les entreprises doivent développer l'ergonomie au travail afin de prévenir les troubles de la santé. Cette vision de l'ergonomie doit être globale, et peut être élargie à la dimension psychosociale, et aux dimensions telles que le style de management, l'organisation du travail, les projets d'entreprise, les attentes de l'actionnaire (vision court ou moyen/long terme)...

Le middle management est confronté à ces enjeux et se trouve dans une position délicate puisqu'il ne dispose pas toujours des formations et des compétences nécessaires à la prévention du stress de son équipe. Tous les intervenants s'accordent à dire qu'il est le pivot actif de la prévention, et doit être soutenu et porté par le top management, qui donne du sens à son action. Il faut investir sur ces personnes, les former et savoir les reconnaître.

On recense deux méthodologies différentes dans l'appréciation de la situation de travail du salarié. La première consiste en une analyse longitudinale du ressenti des salariés, menée à long terme par la médecine du travail, les RH, le management de proximité, tandis que la seconde est une photographie, un état des lieux à un instant donné du climat ambiant. Ce n'est, selon Jérôme NOYER, qu'à partir de cette analyse que l'on peut mettre en œuvre un véritable plan de prévention, élaboré conjointement par la direction et les partenaires sociaux. Il est nécessaire d'avoir un projet global dont les solutions s'intègrent à l'entreprise afin d'éviter les effets pervers d'une action ponctuelle.

Michel NIEZBORALA rappelle que le préalable à toute démarche de prévention, pour qu'elle soit réellement efficace, doit être la définition et la construction commune des concepts utilisés.

Face aux interrogations et aux inquiétudes soulevées par la crise, le débat s'est porté sur le ressenti des salariés vis-à-vis de leur emploi. Au-delà de la gestion des départs et des personnes qui se trouvent en situation précaire, les intervenants ont souligné la nécessité de s'occuper des « survivants ». En effet, il y a un risque de désengagement des personnes qui se trouvent souvent en situation de surcharge de travail et qui font l'objet d'une pression accrue. Ils ont également convenu que le dialogue social prend alors toute son importance et peut améliorer les difficultés rencontrées par chacun.

La responsabilité sociale de l'entreprise ne ferait-elle pas partie intégrante de la sécurité et de la santé au travail ?

Compte rendu du Master MRH élaboré par :

BAYSSADE Claire, clairebayssade@hotmail.com

BELTROL Emilie, emily.beltrol@yahoo.fr

BEROT Hélène, helene_berot@yahoo.fr

BROCH Stéphanie, stephanie.broch@gmail.com

CHAMBON Elodie, elodie.chambon@gmail.com

FALETTI Emilie, emilie.faletti@laposte.net

HENRICH Aurélie, aureliehenrich@hotmail.fr

LEBRUN Guillaume, guillaumelebrun@hotmail.com