



## RETRANSCRIPTION CONFÉRENCE

---

### Santé et Sécurité au travail : quelle organisation pour quels résultats ?

Conférence en avant-première des Congrès/Salons Préventica  
Mardi 30 octobre 2012, Université Paris XIII, Bobigny

#### ***Intervention de Claude Emmanuel Triomphe, Directeur Europe, ASTREES (Association Travail Emploi Europe Société)***

Bonjour

Je vais certainement tenir des propos qui vont recouper en partie en partie ceux de mes prédécesseurs.

Notre association travaille sur beaucoup de choses, sur les mutations du travail et de l'emploi liées au social en France et en Europe. On travaille avec beaucoup de partenaires européens. Je vais saisir une série de travaux que nous avons conduits depuis l'année 2008 -qui se présentent sous une forme anglophone qui s'appelle « *health and restructuring* » : santé et restructuration- et que nous avons poursuivis récemment sur les questions des services publics en Europe puisque notre première partie de travail était grosso modo sur les « restructurations dans le secteur privé » mais les faits d'actualité en Europe, aujourd'hui, sont les réorganisations dans tous les services publics puisque ce secteur, qui était relativement à l'écart et épargné par les transformations, est, aujourd'hui, au cœur de la tourmente.

Je m'empresse de dire que le cœur de la tourmente n'est pas en France. En France, on est dans le pays des « Bisounours » à côté de ce qui se passe dans un certain nombre d'autres pays. Je pense notamment au Royaume-Uni, à l'Espagne, à la Grèce, à la Roumanie, aux Pays-Bas où, dans ces pays on licencie 10-15 % des fonctionnaires ou qu'on diminue les rémunérations de 10-20-30 jusqu'à 50 % !... Je suis très conscient des questions que soulève par exemple la RGPP en France, mais on n'est pas tout à fait dans le même univers.

Pour essayer de structurer mon propos, je vais d'abord essayer de dire quels sont les concepts sur lesquels nous avons travaillé avec nos partenaires -plus d'une quinzaine de pays européens.

Premièrement, qu'entendons-nous par restructuration ? Pourquoi, aujourd'hui, cette question est absolument fondamentale pour tout ce qui concerne l'univers de la santé et tout ce qui concerne, finalement, l'humain dans l'entreprise ?

Dominique Vandroz a parlé de l'organisation du travail, mais on ne peut pas, aujourd'hui, penser la question de « l'organisation » sans penser à la vague récurrente de « réorganisations ». Dans « restructuration », nous avons entendu, nous, les changements organisationnels qui sortent de la routine et qui affectent, soit l'ensemble d'un secteur organisationnel, d'un service de l'entreprise, ou l'ensemble d'une entreprise et pas seulement des petits changements périphériques.

Évidemment, quand on prend cette définition des restructurations, on inclut, bien sûr, ce qu'on va appeler les réductions d'effectifs et les plans sociaux, mais on va bien au-delà. On va aller vers les questions d'externalisation, de sous-traitance, de fusion et d'acquisition, de mobilité interne et de réorganisation interne. Je vous le disais tout à l'heure, aujourd'hui, on ne peut plus parler de ça sans parler de ce qui se passe dans les services publics. Bien entendu, cela continue dans le secteur privé : on est ici dans le 93, secteur bien connu des réorganisations -cela ne date pas d'hier-, secteur aujourd'hui très en pointe de l'actualité pour ce qui se passe au plus près d'ici sur un certain nombre de sites et, notamment, à Aulnay.

Quelles sont les différences ? Y a-t-il des différences, aujourd'hui, entre les réorganisations qui touchent le public et le privé ? Je dirais qu'il y en a encore quelques-unes. D'une part parce que, dans le secteur public, jusqu'à présent, on privilégie encore, et ce dans la plupart des pays, une réduction d'effectifs par départ naturel et volontaire. Deuxièmement parce que les réorganisations, notamment géographiques et structurelles, par exemple tout ce que l'on connaît en France autour de la décentralisation, de la déconcentration, prend une grande part. Troisième chose parce qu'on pourrait dire que, dans le secteur public, on est plutôt au départ d'un processus d'externalisation et de privatisation. Évidemment, les privatisations ne peuvent s'appliquer qu'aux services publics par définition -on ne peut pas privatiser ce qui est déjà privé-, mais, on est au départ de cette chose-là, de sortie d'un certain nombre d'activités du cœur de métier de ce que faisaient les entités de services publics.

Par contre, on a des choses qui sont très proches de ce qui se passe dans le secteur privé, par exemple autour de l'intensification du travail qu'on note. Notre enquête faite avec nos partenaires européens montrait, par exemple, que c'est certainement le secteur des soins de santé qui est, aujourd'hui, le plus touché par la question de l'intensification du travail.

Enfin, une dernière chose : dans les services publics, les restructurations ont une connotation très souvent politique avec, quand même, deux conséquences : quelles que soient les questions que l'on peut se poser sur la légitimité des restructurations dans le secteur privé, elles sont souvent perçues comme moins légitimes quand elles sont prononcées par le politique et, parfois, aussi, sont susceptibles d'un éventuel retour en arrière, à la faveur, par exemple, d'une alternance politique.

Dernière chose sur les restructurations : en France, il y a eu une enquête menée par le groupe Malakoff-Médéric -très peu qui sont menées en Europe- qui montre que, par exemple aujourd'hui, dans les entreprises de plus de 500 salariés, on note une augmentation de la fréquence des réorganisations et des restructurations.

Je ne reviendrai pas sur la définition donnée par mes prédécesseurs. Je vous rappelle juste qu'il y a une définition qui devrait nous conduire aujourd'hui à la réflexion, qui est cette définition commune entre l'Organisation Internationale du Travail, l'OIT, et l'Organisation Mondiale de la Santé sur la santé au travail. C'est cette triple dimension du bien-être physique, mental et social et pas seulement, par exemple, physique et mental. Je crois qu'il y a une vraie réflexion à avoir sur ce qu'est, par exemple, le bien-être social, le bien-être dans nos relations à la société. Le reste, vous le connaissez, on le retrouve dans les obligations de prévention de l'employeur et, par exemple, dans la Directive-cadre européenne sur la santé au travail de 1989.

Pourquoi ne peut-on plus négliger, comme on continue de le faire jusqu'à présent, soyons extrêmement clairs, les liens entre restructuration et réorganisation et santé ?

D'abord parce que maintenant, on a quand même un socle de travaux scientifiques empiriques internationaux tout à fait impressionnants sur les impacts qu'ont ces processus sur la santé des personnes. On a, par exemple, tous les travaux autour de la conséquence de la perte d'emploi : il ne s'agit pas seulement de stress psychologique, de dépression et d'anxiété qui ne sont déjà pas rien, mais de troubles du sommeil, de perte de l'estime de soi et de la stabilité affective. C'est sacrément important, surtout quand vous dites aux gens qu'il faut pouvoir rebondir. Il ne s'agit pas seulement de réparer. Il s'agit de pouvoir rebondir.

Deuxièmement, on a aussi une série de travaux sur les suites des restructurations. Par exemple, autour de tout ce qu'on appelle l'augmentation du travail temporaire ou à durée limitée et dont on sait que les conditions de santé moyenne sont plus dégradées.

Troisième série de travaux, à mon avis très importants : on pense souvent que, dans les réorganisations, dans les restructurations, ceux qui restent sont les plus chanceux. Du point de vue de la santé, ceci est dénié. C'est le contraire. On a, aujourd'hui, une série de travaux qui montrent combien les « survivants » souffrent parfois autant, voire même plus, que ceux qui partent, en tout cas sous l'angle de la santé. On a d'autres effets que, je pense, vous connaissez bien quand même dans vos entreprises : par exemple, l'effet dit de « retrait social ». Tout ce qui se passe aujourd'hui, ce sont les cadres de proximité, les cadres intermédiaires -Monsieur Benlezar en a beaucoup parlé dans l'accord Air France- qui sont souvent exposés, qui sont en *front line* des réorganisations et, souvent, qui n'ont pas les moyens, bien sûr, d'y faire face. De ce fait, il n'est pas étonnant que les cadres de proximité puissent se réfugier, notamment, dans la fuite.

Troisième chose quand même, je rappelle qu'il y a quelques études scandinaves, à la fois en Suède et en Finlande, qui montrent qu'il y a une surmortalité de ces populations. C'est étudié sur quelques cas de restructurations, c'est-à-dire que cela n'embrasse pas tout le panel, mais notamment, sur les fermetures d'entreprises et que cela vaut aussi pour le secteur public. Enfin, les vulnérabilités sont inégales, c'est-à-dire que selon les niveaux hiérarchiques, selon les types de contrat, selon les générations, selon l'origine ethnique, on n'a pas les mêmes effets. On a des effets d'inégalité, ici, extrêmement forts.

Bien sûr, dans tous les pays européens, les entreprises, les entités publiques, ont des responsabilités légales sur la santé des salariés, avec des systèmes assez précis de surveillance. Oui, mais premièrement, aujourd'hui, on est toujours en retard sur la question des risques psychosociaux. Oui, il y a des pays très avancés, je pense, notamment, aux pays du Nord ou même, jusqu'à un certain point, à l'Allemagne, voire à l'Angleterre ; d'autres très peu. La France se situe dans une moyenne et pas en tête de peloton de la moyenne. On a aussi assez peu de travaux, malgré tout ce que j'ai dit sur ce lien entre réorganisation et santé, menés dans chaque pays et menant à des actions. On a encore une évaluation des risques qui est menée de manière très variable : Monsieur Benlezar parlait de son Document Unique dont je ne doute pas que chez Air France, il mène à des plans d'action, mais qui, dans combien de pays, le Document Unique c'est simplement des papiers qui ne servent à rien.

Enfin, on a aussi un certain nombre de freins structurels, c'est-à-dire la question de l'externalisation des coûts. Pourquoi ? Parce que beaucoup des coûts liés à cette détérioration de la santé ne sont pas pris en charge par les systèmes de santé au travail. Une priorité donnée à ce que j'appelle l'emploi au sens étroit : c'est-à-dire que l'on dit aux gens : « c'est l'emploi qu'il faut viser et que la santé vient après ». Ce n'est pas vrai, dans la réorganisation, la santé pourrait même venir avant l'emploi parce que sans la santé, vous ne pouvez pas rebondir. C'est vu toujours comme une préoccupation individuelle et pas collective ; ce qui change beaucoup dans le débat dans l'entreprise. Enfin, je n'y reviens pas, mais c'est quand même extrêmement fort, on est toujours dans les systèmes de santé au travail qui sont faiblement articulés aux systèmes de santé publique.

La conduite du changement, quelle responsabilité et préparation managériale ? Quel soutien aux salariés comme aux cadres intermédiaires ?

Dans nos travaux, aujourd'hui, il y a l'état d'obligation de liaison. La législation sur la santé et sécurité nous oblige à regarder toutes les questions qui lient santé et travail. La réorganisation fait partie du travail. La législation sur les licenciements collectifs nous oblige à penser mesures sociales et pas seulement mesures d'emploi. C'est la notion d'information/consultation et le double rôle aujourd'hui, par exemple en France, des CE, des CHSCT et tout ce qui découle des accords-cadres dont on a déjà parlé.

Je rappelle quand même que l'Europe a été pilote sur ce qui concerne le stress, le harcèlement et la violence dans le travail, qui a été traduit en France dans des accords interprofessionnels ou bien les recommandations du dernier rapport de 2010 de Monsieur Lachmann, Madame Penicaud et Monsieur Larose sur le bien-être et l'efficacité au travail.

J'en terminerais par quelques réflexions et principes d'action. Premièrement pour vous dire que cette question santé et restructuration -je vais peut-être vous choquer- n'est pas la question des professionnels de la santé au travail. C'est-à-dire que si c'est le cas, c'est terminé. C'est perdu. Pourquoi ? Parce que cela veut dire que le management d'une entreprise n'aura pas vu la question et ne l'aura pas traitée, n'en aura pas fait une priorité. Il ne s'agit pas d'en faire une priorité, simplement par conscience morale, mais parce qu'il y va tout simplement de la compétitivité globale des organisations.

Deuxième principe, dans la conduite de ces processus, on s'aperçoit qu'il y a un vrai problème de confiance et de justice. J'ai également vu le mot « justice organisationnelle » dans les diapositives de Monsieur Benlezar. Oui, il y a beaucoup d'injustice dans ces processus. Aujourd'hui, réfléchir sur les personnes les plus à risques et les plus vulnérables n'est pas rien. Tout le monde n'a pas besoin des mêmes mesures et du même soutien. Qu'est-ce qui se passe, aujourd'hui, dans la réalité ? Ce sont souvent les gens les plus vulnérables qui sont les plus dépourvus de soutien et d'accompagnement. Je pense notamment, par exemple, aux travailleurs précaires.

Troisième type de choses, oui, il y a de nouvelles responsabilités pour le management et les partenaires sociaux. On ne peut plus faire comme avant. Il faut étendre, ouvrir sa vision, aujourd'hui, de ce qu'est un processus de restructuration et cela vaut pour les deux parties. Les CHSCT « plan-plan », les délégués syndicaux de troisième rang qu'on met aux CHSCT, cela ne peut plus durer. Merci, Madame, vous avez tout à fait raison et je vous rejoins complètement.

Dans le secteur public, quatrième principe, on est encore largement sous l'angle du déni. C'est-à-dire qu'on dit qu'il faut réorganiser et on ne se pose même pas la question des effets. Le management, dans le secteur public, est, parfois, encore plus éloigné de la conscience de ces problèmes que peut parfois l'être le management dans le secteur privé, d'autant qu'on lui demande, en même temps, de conduire cela avec une certaine éthique du service public. Jusqu'à présent, on a voulu faire en sorte que les restructurations du secteur public ressemblent complètement à celles du secteur privé en disant : « c'est ça, la bonne méthode. » Je n'en suis pas sûr.

Deuxième type de principe, alors oui, il y a bien sûr un rôle pour les services de santé et sécurité au travail, mais, pour avoir ce rôle, il faut d'abord se former sur ces questions. La deuxième chose est que ce rôle est, à mon sens, un double rôle : un rôle d'alerte -et combien de fois ce rôle d'alerte n'a pas fonctionné !

J'ai fait partie, très récemment, de la Commission Kaspar à La Poste : on se dit que l'entreprise avait, quand même, des tas de signaux d'alerte à sa disposition, comment se fait-il que ces signaux n'aient pas été pris en compte, etc., parce que, vraiment, on peut dire que pratiquement toutes étaient sur la table- et il y a bien sûr un rôle d'accompagnement et de soutien qui ne peut donner sa pleine mesure que si le management joue son rôle. On a besoin d'outils opérationnels -je vais vous faire une proposition là-dessus parce qu'on ne peut pas faire juste comme cela avec de bonnes intentions- je crois qu'il y a besoin d'une autre conception de l'emploi. C'est-à-dire que l'emploi n'est pas seulement avoir un job, c'est avoir un job dans un environnement et un minimum de qualité de vie au travail et performances au travail.

Je vous pose un certain nombre de questions, mais je voulais me concentrer sur la proposition. Notre association est aujourd'hui en discussion notamment avec la CNRACL pour essayer de voir la question suivante : est-ce que, justement, dans ce secteur public où le déni est encore trop avancé, où les outils sont sous-développés, ne pourrait-on pas mettre en place un groupe d'appui et de principes méthodologiques d'action ?

Aujourd'hui, on est en discussion avec les grandes confédérations syndicales françaises, avec la DGFP, avec un certain nombre d'entités publiques. Je lance un appel à candidature.

ASTREES est une association sans but lucratif. Nous espérons commencer nos travaux en décembre ou en janvier prochain. S'il y a des personnes intéressées dans la salle qui veulent bien nous prêter leur concours, ce sera avec grand merci qu'on les accueillera.

Je vous remercie de votre attention et j'espère ne pas avoir été trop long.

### **Eric Dejean-Servières**

La question des PME, TPE est véritablement au cœur des problématiques. La question est : comment s'enrichir d'expériences des grandes entreprises comme Air France pour avancer dans les TPE.

### **Claude-Emmanuel Triomphe**

Une des conclusions de nos rapports européens était aussi de dire que trouver les démarches adaptées aux PME était un enjeu fondamental et que cela ne pouvait venir uniquement de la déclinaison des démarches de grands groupes, ce qui reste encore trop souvent le cas, y compris quand on dit le contraire. Depuis 6 mois, nous avons pris une initiative qui s'appelle ASTREES LAB, notre partie laboratoire social avec nos adhérents et il y a là-dessus deux points sur lesquels je voudrais attirer votre attention. Je parlais tout à l'heure des phénomènes d'externalisation. Aujourd'hui, il nous semble qu'il y a des domaines où on ne peut simplement dire qu'il y a, d'un côté, les grandes entreprises et, de l'autre, les

petites parce qu'il y a des tas de relations de sous-traitance clients-fournisseurs. Je me demande comment un certain nombre d'entreprises qui se prétendent socialement responsables pourraient, aujourd'hui, non pas s'ingérer mais aider certains de leurs sous-traitants dans l'approche de ces questions. Je crois qu'il y a là un vrai terrain de progression possible et qu'il y a même quelques expériences qui émergent en France et qu'on pourrait multiplier par dix ou par cent. La deuxième chose, pour souligner ce qu'ont dit mes deux voisins, c'est que, notre autre thématique dans ASTREES LAB, c'est l'expression des salariés au travail. Aujourd'hui, cette thématique est en train de surgir avec une force immense et, notamment, à la faveur de la conduite des réorganisations. Une réorganisation réussie suppose une expression et, bien entendu, une écoute. Comme le dit très bien Dominique Vandroz, qui dit cela dit certainement introduire, dans un premier temps, des éléments de déstabilisation. Nous allons publier les travaux des entreprises qui travaillent avec nous là-dessus mais je crois que toutes les entreprises qui ont osé se lancer dans cette aventure en ont retiré des bénéfices incommensurables, à la fois pour la conduite de leurs projets actuels et, sans doute, pour celle de leurs projets futurs. Je ne peux qu'insister sur cette chose nécessaire : on ne peut plus déléguer la question, ni aux services de santé ni même aux institutions représentatives du personnel. Il y a des numéros verts, me souffle mon voisin mais, pour moi, c'est l'abomination des améliorations. On est dans une société où les salariés sont des adultes majeurs et, quand on leur donne le droit à l'expression, ils ne disent pas de conneries, ils n'en font pas n'importe quoi.

### **Eric Dejean-Servières**

Merci, une dernière intervention de Claude-Emmanuel Triomphe et je propose que ce soit une intervention en guise de conclusion.

### **Claude-Emmanuel Triomphe**

Je ne sais pas si c'est une ébauche de conclusion mais je voudrais dire 2, 3 petites remarques qui me viennent à la réflexion.

La première, évidemment à cette tribune, vous avez des gens convaincus que la prise en compte de la qualité du travail peut aujourd'hui modifier profondément les choses dans les entreprises. Mais en même temps, je partage absolument le scepticisme de Monsieur en disant que ce combat n'est certainement pas gagné, je dirais même qu'il vient juste de s'engager. Ce combat est celui de David contre Goliath, alors ce qui me rassure dans cette image, c'est qu'à la fin, c'est David qui gagne, mais pour l'instant, c'est mal engagé. Et la période de crise, on pourrait dire aussi « c'est une formidable opportunité pour changer de comportement », mais on voit aussi que la période de crise, c'est une formidable opportunité de se replier sur les comportements les plus étroits. Donc je peux partager le scepticisme qui s'exprime dans la salle.

La deuxième chose que je voudrais dire à propos de cette notion de management : je crois qu'il faut quand même un vrai sujet, dans la fonction publique, en général et je le dis au nom des rapports qu'on a menés sur les questions de réorganisations dans la fonction publique. Effectivement, on a rebaptisé manager des dirigeants de tout niveau de la fonction publique dont je ne suis pas sûr qu'il soit manager. C'est-à-dire que la fonction publique ne s'est pas construite sur cette question du management, on a mis un coup de peinture et on a mis des managers de ceci, de cela, je ne pense pas que dans beaucoup de cas ils le soient, ils en aient la capacité, la compétence.

Et donc ce que je veux dire par là, c'est qu'il y a certainement, pour la fonction publique en France, un énorme effort à faire sur la fonction du management du niveau supérieur, parce qu'un escalier, ça se balaye par le haut. On ne va pas d'abord charger ces pauvres managers de proximité qui n'ont souvent du manager que le nom.

Je rappelle quand même que, la notion de management emporte la notion de pouvoir et que le pouvoir, c'est la réunion de 3 critères, c'est de l'autorité, de la compétence, des moyens. Réfléchissez sur le fait de savoir si aux différents échelons du management ; d'ailleurs, ça vaut aussi parfois pour le privé ; si la réunion de ces 3 critères est vraiment là.

Parce que parfois on va avoir l'autorité, mais on n'a pas la compétence et les moyens, parfois on a la compétence, mais on n'a pas l'autorité, ni les moyens, d'ailleurs souvent, ce sont les moyens qui manquent. Donc, ce que je crois, c'est que, dans un univers de rareté des moyens qui est le nôtre aujourd'hui, il va falloir faire autrement. C'est-à-dire que oui, il faut certainement que les gens reviennent sur le terrain, je vais vous donner un exemple. Je fais référence à la commission Kaspar de la Poste. Alors, ça n'a malheureusement pas été repris comme ça dans le rapport Kaspar, mais nous avons proposé à plusieurs qu'il n'y ait plus de nominations dans des fonctions supérieures du management à La Poste sans un passage obligatoire de plusieurs semaines sur le terrain pour que les managers d'en haut sachent ce qu'il se passe en bas.

Parce que le télé-management est drôlement développé dans notre pays, c'est-à-dire le management loin du terrain. Alors, ça ne rétablira pas tout. Je pense qu'il y a une deuxième chose. Je crois qu'il ne suffit pas aujourd'hui d'équiper les gens avec des fiches techniques et des documents uniques... Il s'agit que les gens s'auto-équipent et se prennent en charge mais évidemment que les organisations laissent cette prise en charge. Et là-dessus, je dirais aussi qu'il y a certainement une responsabilité partagée des organisations syndicales, parce que ce qu'on voit du côté du management, on le voit aussi du côté des organisations syndicales. C'est-à-dire que dans un certain nombre d'univers, les syndicalistes ne sont plus le relais de ce qu'il se passe sur le terrain, ils sont dans des postures de réunion qui font que les problèmes ne se disent pas et s'ils ne se disent pas, ils ne se traitent pas.