

observatoire du stress et des mobilités forcées
France Télécom - orange

3^E ASSISES NATIONALES CONTRE LE STRESS ET LES MOBILITÉS FORCÉES

DANS LE GROUPE FRANCE TÉLÉCOM-ORANGE

9 ET 10 DÉCEMBRE 2010
BOURSE DU TRAVAIL DE SAINT-DENIS

Observer - Comprendre - Agir

Cette brochure met à la disposition du public la transcription des assises organisées les 9 et 10 décembre 2010 par l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom - Orange. Elles se sont déroulées à Saint-Denis (93), en partenariat avec le Conseil Régional Ile-de-France..

Au sommaire :

- la souffrance au travail : une question interprofessionnelle
- la reconnaissance en maladies professionnelles et en accidents de service ou de travail.
- et 6 ateliers sur les Risques Psychosociaux dans l'entreprise

.....

L'Observatoire du stress est une association 1901 dont la mission est d'analyser le lien entre la souffrance au travail et les conditions de travail, et de favoriser le débat public et les propositions pour combattre le développement des Risques Psycho-Sociaux dans l'entreprise. Fondée en 2007 par des militants SUD et CFE-CGC, l'Observatoire regroupe des chercheurs et des travailleurs du monde syndical et associatif de toute origine.

observatoire du stress et des mobilités forcées
—
France Télécom - orange

L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom - Orange a été créé en juin 2007 à l'initiative de deux syndicats, SUD et la CFE CGC auquel s'est joint par la suite l'UNSA. L'Observatoire est indépendant de la direction de France Télécom - Orange. Il réunit des syndicalistes, des sociologues du travail, ergonomes, économistes, psychiatre spécialisé dans la souffrance au travail, philosophes, assistant(e)s social(e)s du travail...

.....

Observatoire du stress et des mobilités forcées
France Télécom - Orange

<http://www.observatoiredustressft.org/>

**3^E ASSISES NATIONALES
CONTRE LE STRESS ET
LES MOBILITÉS FORCÉES**

**DANS LE GROUPE FRANCE
TÉLÉCOM-ORANGE**

9 ET 10 DÉCEMBRE 2010
BOURSE DU TRAVAIL DE SAINT-DENIS

Table des matières

Journée du 9 décembre 2010	p. 9
Atelier n°1 : Un plan d'urgence contre les risques psychosociaux?	p. 11
Atelier n°2 : L'organisation du travail, un enjeu pour les organisations syndicales?	p. 17
Atelier n°3 : Comment peuvent réagir les salarié-es face aux entretiens individuels?	p. 19
Atelier n°4 : les conflits de valeur au travail	p. 53
Atelier n°5 : Le document unique d'évaluation des risques en CHSCT	p. 55
Atelier n°6 La disparition des réseaux de « médiation » (RH, services de santé, assistants sociaux), un élément constitutif de la souffrance au travail	p. 57
Journée du 10 décembre 2010	p. 91
Table ronde n°1 : les risques psychosociaux, une question interprofessionnelle	p. 93
Table ronde n°2 : La reconnaissance des accidents de service/travail et des maladies professionnelles dans le Public et dans le Privé	p. 127
Conclusion des assises	p. 153
Annexes	p. 156

Brochure réalisée par les membres
du comité de rédaction de l'Observatoire,
Pascale Abdessamad, Jean-Louis Bally,
Anne-Marie Minella, Pascal Vitte.

Publié par
l'Observatoire du stress et des mobilités forcées
France Télécom - Orange
Paris, septembre 2010

www.observatoiredustressft.org

EAN 9782952510721

Certains ateliers n'ont pas fait l'objet d'un enregistrement et ne sont donc pas transcrits dans cette brochure. Nous avons, néanmoins, jugé utile de publier le texte qui les introduit, car il comporte une analyse et des informations susceptibles d'intérêt et/ou montre la cohérence des thèmes abordés au cours de ces assises.

**JOURNÉE
DU 9 DÉCEMBRE 2010**

Atelier n°1 : **Un plan d'urgence contre les risques psychosociaux?**

Débat animé par : Patrick ACKERMANN et Daniel GOBIN, membres de l'Observatoire du stress.

Intervenants : Jean-Claude DELGENE du Cabinet Technologia, Renaud HICKENBICK du cabinet IRCAF Réseau, Cabinet SECAFI ALPHA, Jean-Luc PAVLIC, délégué syndical à la Caisse d'Épargne.

Introduction

1- Cadre juridique des plans de prévention contre les risques psychosociaux

Selon l'INRS¹, « depuis 1991, en application de la directive-cadre européenne 89/391/CEE, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement (article L. 4121-1 du Code du travail). Il revient à l'employeur d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité de ses salariés. Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels. A l'inverse de l'approche réglementaire qui avait prévalu avant les années 1990, il ne s'agit plus de rechercher la conformité à des obligations précises, mais d'obtenir le résultat attendu (garantir la sécurité et la santé physique et mentale des salariés) ».

Un accord européen sur le Stress au Travail est signé le 8 octobre 2004 entre la Confédération européenne des syndicats et les organisations

¹ Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

patronales (Unice, CEEP et UEAPME) européennes. Ces négociations étaient prévues par le programme de travail des partenaires sociaux européens pour 2003-2005. Cet accord européen sur le stress au travail n'est pas contraignant et aucune sanction n'est prévue en cas de non-respect des engagements, faute de mécanisme approprié. Le texte européen propose un cadre permettant de détecter, de prévenir et de gérer les phénomènes de stress.

En France, l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail a transposé cet accord qui s'impose désormais à tous les employeurs. Il s'agit d'organiser la prévention des risques en associant les instances représentatives, de mettre en place des indicateurs (absentéisme, taux de fréquence des accidents du travail, passages à l'acte violents...). La prise en compte du stress au travail entre désormais dans les obligations légales qui pèsent sur les employeurs en matière de santé et de sécurité au travail et à ce titre, ils doivent prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs dès qu'un problème de stress au travail est identifié.

Cet accord est étendu par arrêté publié au Journal officiel du 6 mai 2009, ses dispositions sont donc obligatoires pour tous les employeurs, quels que soient la taille et le domaine d'activité de l'entreprise. Tous les salariés sont potentiellement concernés quel que soit le type de contrat (CDD, CDI salariés des entreprises sous-traitantes et travailleurs intérimaires).

Le 9 octobre 2009, le ministre du Travail Xavier Darcos, présente un plan d'action d'urgence pour la prévention des risques psychosociaux, à l'issue de la réunion exceptionnelle du Conseil d'orientation sur les conditions de travail, organisée à la suite des suicides chez France Télécom Orange. Il demande aux 2 500 entreprises de plus de 1000 salariés d'ouvrir des négociations sur la prévention du stress au travail, en transposant l'accord interprofessionnel de juillet 2008.

Le 26 mars 2010, un accord interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail est signé et sera étendu par un arrêté du 30 juillet.

Cet accord, encore très timide, reconnaît néanmoins que le harcèlement peut être lié à l'organisation du travail. Il précise la notion de prévention avec l'obligation pour les employeurs de rédiger une charte de référence interdisant les pratiques pernicieuses, l'obligation de formations sur les risques psychosociaux, la réaffirmation du rôle de la médecine du travail, la possibilité de recourir à des médiations. D'autre part, les CHSCT² pourront proposer des actions contre le harcèlement ou la violence au travail, et l'employeur ne pourra refuser sans en indiquer le motif.

Nous sommes encore loin d'une législation très coercitive en matière de plan de prévention. Mais la responsabilité pénale des employeurs est quand même engagée et la prévention des risques psychosociaux devient une obligation avec un droit d'initiative des CHSCT.

2 - Comment utiliser les plans de prévention dans les Comités d'établissement et les CHSCT ?

Avant de présenter les travaux des cabinets d'expertise et de conseil, il est important de préciser la différence entre un plan d'urgence contenant des recommandations d'actions et un plan de prévention.

La direction du Groupe France Télécom - Orange aurait pu élaborer un plan d'urgence en suivant les recommandations d'un expert (Technologia) et en informer les CE et CHSCT. Un plan de prévention (plan de prévention annuel ou Papripact) est discuté et voté au sein des CHSCT. Le plan de prévention annuel est la déclinaison du document unique, lequel peut être révisé et enrichi à tout moment de l'année.

Concernant les risques psychosociaux, le travail des CHSCT est de contribuer à la création de la partie « risques psychosociaux (RPS) » du document unique d'évaluation des risques (DUER) afin qu'ils soient prises en compte dans le Papripact.

² Comité hygiène, sécurité et conditions de travail, instance de représentation du personnel dans les entreprises

Le débat entre les experts et les participants, notamment les élus CE et CHSCT, est de savoir comment prendre en compte les recommandations d'un plan d'urgence et les traduire en risques psychosociaux clairement identifiés dans le DUER, ensuite décliné en actions de prévention dans le Papripact.

3- Trois expertises, trois plans de prévention

- Le Cabinet Technologia a réalisé une enquête nationale à France Télécom-Orange, commandée par la direction, avec un comité de pilotage associant les fédérations syndicales. Cette enquête a eu lieu après la crise de l'été 2009 : elle s'est déroulée en trois volets, un questionnaire national recueillant 80 000 réponses, une enquête documentaire, une série de 1 000 entretiens individuels avec un panel de salarié-es. Le bilan de l'enquête a débouché sur des préconisations.

- Le cabinet IRCAF Réseau est intervenu à Pôle Emploi, à la suite de la fusion de l'ANPE et des ASSEDIC qui a entraîné de graves dysfonctionnements et une crise sociale parmi les salarié-es. Un des thèmes de l'enquête portait sur la refonte du système d'information et a débouché sur un plan de prévention qui s'est construit dans la durée.

- Le cabinet SECAFI ALPHA est intervenu à la demande du CHSCT de l'AVSC³ Rhône-Alpes de France Télécom Orange, suite à un suicide à Annecy en 2008, qui sera reconnu en accident de service. L'enquête analyse les risques psychosociaux sur le plateau et évalue le lien éventuel entre ce suicide et les conditions de travail. Cette enquête se conclut avec des préconisations sur l'organisation du travail et les conditions de travail.

- A la Caisse d'Epargne, suite à des fusions et des restructurations internes, le syndicat SUD fait une enquête sur les risques psychosociaux qui montre une situation sociale très préoccupante. Une négociation nationale débouche sur un accord de prévention du stress au travail avec un plan d'action. Jean-Luc PAVLIC qui a participé à ces négociations fera le point sur les conséquences de ces mesures.

3 AVSC : Agence Ventes Services Clients

Atelier n° 2 :
L'organisation du travail, un enjeu pour les organisations syndicales?

Débat animé par : Olivier FLAMENT, Pascal VITTE, membres de l'Observatoire du stress.

Intervenants : Marc DAVIOT (délégué syndical central de SUD à France Télécom), Pierre MORVILLE (délégué syndical central de la CFE-CGC-UNSA à France Télécom Orange).

Introduction

Les liens entre l'organisation du travail et la santé mentale sont désormais majoritairement admis. La médiatisation des suicides au travail, mais aussi les campagnes menées par diverses associations, dont l'Observatoire, ont été jusqu'à forcer les directions d'entreprise à sortir d'un déni éhonté en la matière.

Pour autant, il existe deux approches de cette question, avec des conséquences en termes d'action syndicale très différentes, pour ne pas dire radicalement opposées.

La première approche avance que la « responsabilité » de l'organisation du travail est repérable en termes de facteurs de risques psychosociaux. Le repérage de ces facteurs de risques tient dans une posture d'expertise des organisations syndicales et de la direction qui peuvent s'entendre pour instruire une expertise sur les conditions de travail : c'est notamment ce cas de figure qui a prévalu pour la mise en place de l'enquête Technologia et du Comité national de prévention du stress (CNPS). Les résultats de l'enquête sont alors restitués à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, du « haut » vers le « bas », et l'on postule qu'une action réfléchie à partir de ces résultats sur l'organisation du travail donnera lieu à une amélioration des conditions de travail.

La deuxième approche affirme que les effets pathogènes de l'organisation du travail se retrouvent au niveau des conflits de valeur qui opposent la

ligne hiérarchique et les salariés sur la question de la qualité du travail. Qu'il s'agisse de la pertinence des objectifs individuels, des injonctions paradoxales qu'ils entraînent ou de l'opportunité des indicateurs de qualité, ces dispositifs organisationnels imposés par le management se heurtent au savoir-faire des gens de métier. Un débat sur ces conflits de valeur est préconisé, car conçu comme étant à même de redonner du « pouvoir d'agir » aux salariés, de leur faire prendre conscience de la légitimité de leur savoir-faire de métier et que l'origine de leur mal être tient à l'absence de reconnaissance de ce savoir-faire.

Si, jusqu'à maintenant c'est la première approche, celle de la posture d'expertise, qui a prévalu, celle-ci n'a-t-elle pas trouvé ses limites dans la mesure où la preuve du caractère délétère de l'organisation du travail à France Télécom n'est désormais plus à faire ? A l'inverse, si le caractère pathogène de l'organisation du travail se retrouve réellement au niveau des conflits de valeur portant sur l'activité de travail, comment concrétiser, pour les organisations syndicales, le « débat » avec les salariés sur ce terrain ?

Pour contribuer à répondre à ces questions, sera notamment convoquée l'expérience des controverses qui ont eu lieu dans le cadre des négociations « organisation du travail ». Il s'agira de montrer quels ont été les points d'achoppement d'un tel dialogue (inédit) sur le travail. D'autres participants à ce chantier (qui s'est étendu sur près de dix mois) interviendront.

Mais le débat avec la salle sera bien évidemment un temps fort dans la construction des réponses possibles à un renouveau de l'appropriation de la question de l'organisation du travail par les organisations syndicales.

Atelier n°3 : **Comment peuvent réagir les salarié-es face aux entretiens individuels?**

Introduction

1- L'entretien d'évaluation au centre d'une controverse

Les aspirations des salariés à une reconnaissance de leur travail ont été, dès les années 80, récupérées par un ensemble de techniques poussant à une individualisation des performances. C'est dans ce contexte de recherche de la performance qu'est apparu l'entretien annuel d'évaluation. Celui-ci est distinct de l'entretien professionnel institué par la loi de 2004 (suite à l'ANI sur la formation professionnelle) dont la vocation est d'évaluer plus spécifiquement les besoins en formations (il doit avoir lieu tous les 2 ans).

Dans la pratique beaucoup d'entreprises organisent les deux types d'entretiens dans le même temps, ce qui provoque une confusion. L'entretien (individuel, d'évaluation, d'appréciation, de progrès,...) s'est développé avec la culture de la performance économique, de la recherche de l'excellence et de la qualité totale. Il devient un outil pour les gestionnaires afin de :

- Faire adhérer les salariés à des normes managériales et comportementales
- Mobiliser les individus et les rendre conformes au fonctionnement et à la stratégie de l'entreprise.
- C'est aussi un outil de gestion des ressources humaines dont l'objectif est de définir et de piloter les performances individuelles et collectives.

S'il n'y a pas d'obligation légale, la Cour de cassation a, malgré tout, clairement affirmé en 2002 que l'employeur est en droit d'évaluer les salariés et l'a rappelé dans un arrêt de novembre 2007. Les obligations

incombant à l'employeur en la matière, ne portent pas sur l'existence d'un tel outil, mais sur les méthodes utilisées et sa mise en place.

2- Comment, le Code du travail encadre t-il les dispositifs d'évaluation ?

L'employeur doit informer et consulter les instances de représentation du personnel - IRP⁴ - (en l'occurrence, CE et CHSCT) préalablement à la décision de mise place des entretiens dans la mesure où ils constituent une technique permettant un contrôle de l'activité des salariés (Code du travail, art. L.2323-32 al 3).

C'est en raison de son impact, potentiel, sur les conditions de travail et de rémunération, que le CHSCT doit être informé et consulté, pour, dans le cadre de sa mission, contribuer à la prévention et à la préservation de la santé physique et mentale et à l'amélioration des conditions de travail (Code trav., art. L.4612-1).

Des décisions de la Cour de cassation ont confirmé cela en considérant que *« les enjeux de l'entretien sont manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail »*.

Le défaut de consultation des IRP constitue un trouble manifestement illicite justifiant la suspension de dispositif.

Aptitudes ou comportements professionnels ?

D'une manière générale, les méthodes et les techniques utilisées pour évaluer, les compétences, les aptitudes ou les comportements des salariés, doivent être pertinentes (Code du travail, art. L.1222-3) au

⁴ Instances de représentation du personnel

regard de la finalité poursuivie et reposer sur des critères objectifs et transparents.

C'est ce dont témoigne le jugement concernant Wolkers-Klumer France (Tribunal de grande instance de Nanterre, 05/09/2008). Il renforce les mises en garde sur l'évaluation des comportements des salariés, en précisant que : *« La multiplication de critères comportementaux détachés de toute effectivité du travail accompli implique la multiplication de performances à atteindre qui ne sont pas dénuées d'équivoques et peuvent placer les salariés dans une insécurité préjudiciable. Insécurité renforcée par l'absence de lisibilité pour l'avenir de l'introduction de nouveaux critères d'appréciation des salariés ce qui est préjudiciable à leur santé mentale »*.

Cette notion de comportement professionnel est au coeur d'une des controverses en la matière du fait qu'elle peut être, potentiellement constitutive de profonds malentendus car pouvant conduire à évaluer les salariés, sans rapport avec l'effectivité du travail accompli.

Elle peut être un indéniable facteur de risques graves pour la santé psychologique des salariés. L'évaluation doit s'opérer sur les aptitudes professionnelles du salarié, qui sont en lien avec les qualifications, en lien avec son métier et également les tâches qu'il doit réaliser et non avec des comportements ou attitudes (Code du travail, art. L.1222-2).

En cas de traitement informatisé des données personnelles, une déclaration préalable doit être opérée (procédure simplifiée) auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

Ces points sont particulièrement à surveiller par les IRP.

3- Des objectifs aux engagements

Les différentes méthodes d'évaluation sont souvent présentées comme étant *« objectives »*. Cette prétention ne repose sur aucun fondement scientifique. Une méthode, quelle qu'elle soit, est toujours un *« parti*

pris ». Un évaluateur est toujours impliqué dans l'évaluation, il n'est jamais neutre, il agit, même inconsciemment, sur l'évalué. Certaines philosophies de l'entretien peuvent mettre l'évalué « *sous pression* » à l'occasion, tout comme des critères qui seraient trop éloignés du poste occupé.

Par ailleurs, dans certaines entreprises, les salariés ne doivent plus seulement atteindre les résultats et/ou les objectifs, mais les dépasser, au travers de l'introduction de la notion de « cible » incitant, par la même, à aller au-delà des objectifs fixés. Dès lors, il est attendu des salariés qu'ils se « *surpassent* », voire se « *sur-engagent* ». Ces méthodes poussent à une intensification du travail extrême : on ne comptera plus les heures pour réaliser un « *engagement* » dont les limites sont, sans cesse, repoussées. Les salariés peuvent être conduits à utiliser des méthodes peu avouables, nuisibles pour la santé, etc.

Ce passage à la notion d'engagement peut constituer autant de facteurs supplémentaires de risques psychosociaux.

4- La modification des repères

La vocation de certaines méthodes pour les entretiens d'évaluation, conduit à perturber les repères traditionnels régissant les relations de travail en opérant un déplacement du référentiel métier vers un référentiel de valeurs et de bonnes pratiques, imposées par l'entreprise. Nous assistons à une remise en question permanente de la compétence de chacun, avec des conséquences très sérieuses pour la santé des salariés :

- La mobilisation de la subjectivité de l'individu par un engagement total, de sa personne pour la cause de l'entreprise,
- Des appréciations pouvant être discriminantes,
- Une mise à contribution de toutes les sphères de sa vie (professionnelle et privée),

- Des performances toujours plus grandes en matière de productivité et une intégration totale aux objectifs de l'entreprise,
- Le salarié doit faire corps avec l'entreprise, faire le « don de soi ».

5- Les leviers d'actions des instances de représentation du personnel

Outre l'information/consultation des IRP (CE/CHSCT), le CHSCT est en droit de recourir à une expertise, en ce sens qu'il s'agit :

- D'un projet important que ce soit lors de la mise en place d'outils pour les entretiens d'évaluation ou leur modification, voire potentiellement, d'un risque grave ;
- Pour le CHSCT de jouer tout son rôle de veille, de surveillance permanente, au travers du DUER et son actualisation en y intégrant les risques liés aux entretiens ;
- La mise à jour des fiches de postes, des référentiels compétences et/ou métier

Par ailleurs, lorsque l'évaluation produit de la discrimination, les délégués du personnel peuvent utiliser leur droit d'alerte.

L'employeur est ainsi soumis à des obligations juridiques de consultation des IRP avant toute mise en place de dispositifs d'évaluation ; les IRP doivent rester vigilantes quant à l'effectivité des méthodes et pratiques d'évaluation au regard de l'activité. En effet, les dispositifs d'évaluation mis en place assignent des objectifs aux agents et salariés, et certaines méthodes utilisées peuvent présenter des risques sur leur santé physique et mentale. Mais les IRP peuvent avoir recours à plusieurs leviers d'action. Le CHSCT peut jouer son rôle de veille, notamment par la réalisation du DUERP, ou avoir recours à un expert agréé si la situation le justifie, ou encore en recourant au droit d'alerte, lorsque l'évaluation produit de la discrimination entre les agents et salariés.

Animation de l'atelier⁵

Débat animé par : Gilles FALCON, Pascale ABDESSAMAD, Dominique LANOË, membres de l'Observatoire du stress.

Pascale ABDESSAMAD

Bonjour. Je travaille à France Télécom en province en tant qu'assistante sociale. Je suis membre de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées.

Gilles FALCON

Je travaille à Lannion dans les Côtes-d'Armor et je suis membre administratif de l'Observatoire.

Pascale ABDESSAMAD

Dominique Lanoë, membre du comité scientifique de l'Observatoire, va nous rejoindre. Il est ergonomiste et directeur d'ISAST⁶, un cabinet d'expertise intervenant auprès des CHSCT⁷.

Gilles FALCON

Dans cet atelier, nous parlerons des entretiens d'évaluation. Que représentent-ils ? Comment ont-ils évolué ? Comment agir et comment se débrouiller lors d'un entretien d'évaluation ? Le but de l'atelier est d'échanger, de partager, pour savoir comment ces entretiens sont vécus et en éviter les aspects particulièrement désagréables par lesquels nos responsables tentent d'exercer une pression sur nous. Vous avez sans doute choisi cet atelier pour partager un ressenti, et repartir forts de ces échanges et de quelques outils.

⁵ Animation et sources documentaires : cf. annexes

⁶ Intervention Sociale & Alternatives en Santé au Travail

⁷ Comités Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail

Pascale ABDESSAMAD

Après avoir visionné une vidéo montrant un entretien d'évaluation, nous écouterons un exposé de Dominique Lanoë qui sera suivi d'un débat. Puis nous terminerons en étudiant les accords sur le stress et sur l'organisation du travail signés à France Télécom - Orange qui contiennent de nombreuses pages sur les entretiens d'évaluation.

La vidéo humoristique simule un entretien d'évaluation durant lequel une employée cherche à faire part à son supérieur de difficultés dans son travail. Celui-ci ignore son mal-être et se satisfait des chiffres qu'elle lui fournit ou qu'il lui suggère.

Intervention de Pascale ABDESSAMAD

Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément.

Cette citation d'Einstein rappelle qu'on ne peut pas tout évaluer. En effet, dans le travail il reste toujours une part de mystère, une part d'humain. Est-il tout de même possible d'évaluer le travail ? Bien sûr, car on a besoin du regard des autres, de voir son travail reconnu par ses pairs et par son employeur ; c'est une manière d'être utile socialement.

Depuis une vingtaine d'années, la culture gestionnaire impose une nouvelle manière d'évaluer le travail. L'évaluation en tant que telle n'a rien de nouveau ; elle existe depuis le début du travail. En revanche, la manière dont l'évaluation est aujourd'hui présentée est nouvelle. Cette culture gestionnaire donne l'illusion d'une évaluation objective, et ce d'autant plus qu'elle est chiffrée. Les chiffres sont censés tout dire. Or se pencher sur la question du travail révèle que l'évaluation est un exercice excessivement difficile. C'est la raison pour laquelle les salariés se trouvent démunis lorsqu'ils sont en position d'être évalués. Ils subissent l'évaluation, car ils ne savent pas comment cela fonctionne.

Évaluer le travail, c'est d'abord se pencher sur le travail. Je m'inspire ici d'un ouvrage de Christophe Dejours, intitulé *L'évaluation à l'épreuve*

du réel. **Dans la réalité du travail, le travailleur s'aperçoit que les choses ne marchent pas comme on le lui a prescrit ou appris.**

Le travail reflète l'intelligence que chacun met en œuvre pour adapter les prescriptions à la réalité qui n'est jamais celle prévue. Cette réalité est quasiment invisible ; elle est autant corporelle qu'intellectuelle ou affective. C'est là que l'on « met du sien », que l'on s'investit.

Le travailleur n'est pas seul. Il côtoie des collègues et fait partie d'un métier. Les difficultés que les uns et les autres ont pu surmonter, s'organisent de manière collective en règles de métier, comme le suggère l'expression « *il a fait les choses dans les règles de l'art* ». Ces règles qui perdurent se construisent à travers les échanges avec les collègues, par ce qu'Yves Clot appelle la « *dispute professionnelle* », c'est-à-dire le fait que tous ne travaillent pas de la même manière et que tous les travailleurs ne sont pas toujours d'accord.

J'insiste sur la dispute professionnelle, car l'expression « *échanges de bonnes pratiques* » est souvent évoquée au sein de France Télécom. Cette expression suppose qu'il y a de mauvaises pratiques. Son emploi fige une pratique et délégitime les autres qui peuvent être innovantes, mais que l'entreprise ne souhaite pas développer. Les autres pratiques continuent à s'opérer, parfois même dans la clandestinité, et peuvent être sanctionnées par l'employeur. Le travail est d'abord l'apprentissage de l'échec - en général, la première fois, on n'y arrive pas - et c'est l'invention au quotidien qui permet le dépassement de ces échecs. C'est ainsi que se forge l'expérience professionnelle.

Comme le travail est d'abord la réalité de l'échec, **parler du travail ne revient donc pas à parler que des réussites, mais aussi des échecs.** Il faut pour cela avoir confiance, car partager, en s'exposant à la critique, peut constituer une prise de risques, vis-à-vis des collègues ou de la hiérarchie. Mais exposer sa pratique est nécessaire, car c'est ce biais qui permet d'obtenir la reconnaissance. Ce n'est pas évident de parler de son travail : ce n'est pas parce qu'on sait bien travailler qu'on sait bien parler de son travail. Le travail existe en effet avant les mots.

Certains disent seulement « *Je fais comme ça* » en pensant s'expliquer, mais ne transmettent rien sur la façon dont ils travaillent. Certaines habitudes de travail sont devenues des automatismes que les personnes ont inventées elles-mêmes et qui sont donc difficiles à expliquer. Même en confiance et sous un regard bienveillant, l'évaluation du travail est un processus difficile.

Parler de son travail implique aussi une prise de risque au niveau collectif. Les métiers possèdent des ficelles, des secrets de fabrication, des secrets de travailleurs qui parfois deviennent des secrets industriels ou intellectuels, et donc des secrets de l'entreprise. **Dévoiler ces ficelles constitue une prise de risque.** Il se construit alors un rapport de forces entre ceux qui jouissent du travail des autres, qui ont besoin d'en savoir le plus possible sur la façon dont les employés travaillent pour pouvoir les contrôler et ceux qui sont du métier et possèdent les ficelles.

L'entretien d'évaluation répond donc à des attentes humaines et légitimes de reconnaissance professionnelle. L'arrivée de ces aspirations, nécessaires pour être bien au travail et dans sa vie, a été concomitante avec une recherche d'épanouissement et de développement personnels au travail. Le patronat a bien utilisé ces aspirations pour que l'épanouissement personnel prenne une dimension individuelle, ce qui est tout à fait différent. L'introduction de l'entretien d'évaluation répondait à une attente des salariés qui éprouvaient un besoin de reconnaissance.

Mais ils ont été pris au piège, car l'entretien ne sert pas à la reconnaissance symbolique ni à la construction de l'identité professionnelle. Il devient à l'inverse un enjeu de rémunération, de maintien dans le poste, voire de maintien dans l'emploi. Un tel enjeu mine la confiance vis-à-vis de son responsable (comment parler de ses échecs sans passer pour incompetent ou demander une formation sans avoir l'air de n'y rien connaître ?) et également vis-à-vis des autres salariés, car l'entretien individuel met les personnes en concurrence. C'est un bon moyen pour casser les collectifs et isoler les salariés.

Je pense que l'isolement, la casse des collectifs, des solidarités, la perte de l'identité professionnelle, l'absence de reconnaissance professionnelle résultent de la fragilité et de la précarité de l'évaluation à l'instant *t*. Le changement des critères d'évaluation peut modifier la situation de n'importe quel salarié : vous êtes bon aujourd'hui, mais si les critères d'évaluation changent demain, vous pouvez devenir nul. Même ceux qui passent l'entretien d'évaluation avec succès connaissent la précarité, car leur situation peut être remise en cause à tout moment, et parce que l'histoire professionnelle de chacun est oubliée tous les ans.

Je vais faire un petit détour par l'histoire des fonctionnaires, car je pense qu'il s'en trouve parmi vous. L'évaluation a toujours existé dans le travail mais n'était formalisée que pour les fonctionnaires qui étaient notés, de façon chiffrée entre 0 et 20. Cette notation, instituée par un décret de 1959, avait un impact pour l'avancement de grade, c'est-à-dire la promotion dans le grade supérieur. L'évaluation était annuelle, proposée par le chef de service, soumise à l'agent concerné qui pouvait réagir, et passait enfin par la commission administrative paritaire. Il existait pour le fonctionnaire une possibilité de recours devant les CAP⁸ puis les tribunaux administratifs.

Les PTT avaient aménagé cette notation, dont le 44C (les deux chiffres pour le rendement et la manière de servir, et la lettre A, B, ou C, pour l'avancement de grade) attribué à une grande majorité. Suite à la Loi de juillet 1990 qui a séparé La Poste et France Télécom, France Télécom a mis en place en 1992 pour les classes 3 et 4 des entretiens d'appréciation annuels, généralisés à l'ensemble des salariés en 1994. De nombreux recours ont été déposés à l'époque, car cette notation ne respectait pas le décret de 1959.

En raison des recours, la loi a été changée par un décret de 1996, juste après la privatisation de France Télécom. Les fonctionnaires de France Télécom et de La Poste sont sortis du lot commun : la note chiffrée a été remplacée par une grille sur quatre niveaux de A à D et l'entretien

annuel d'évaluation a été institué. Les voies de recours - CAP et tribunal administratif - ont été complétées par une possibilité de médiation interne. C'est un arrêté ministériel qui précise les éléments devant être pris en compte dans cette évaluation.

Ce décret a été peu suivi à France Télécom : l'entretien d'évaluation a été adopté, mais la notation n'a presque jamais été pratiquée. Je n'ai été notée qu'une seule fois en 1996. Un nouveau texte, en 2001, reprend les mêmes dispositions, en ajoutant une consultation d'organismes paritaires qui n'existait pas auparavant. Les entretiens individuels se sont d'abord appelés « entretiens de progrès » puis « entretiens individuels ».

En dehors de la fonction publique a été instauré « l'entretien professionnel ». Son objectif, défini en 2004 par l'Accord National Interprofessionnel (ANI), consiste à évaluer, tous les deux ans, les besoins de formation du salarié. Mais très souvent, l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel sont confondus alors qu'ils n'ont pas la même finalité.

Les textes concernant la fonction publique d'avril 2002 ajoutent à la confusion. Leur titre est le suivant : « Evaluation, notation et avancement des fonctionnaires de l'Etat ». Mais dans un décret de septembre 2007, les vocables « entretien professionnel » et « entretien d'évaluation » sont utilisés de façon interchangeable. Ces textes ont été abrogés et remodelés dans un décret du 28 juillet 2010, qui ne parle plus de notation car elle est abrogée, mais de « l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat ». Ce décret est en expérimentation dans les fonctions territoriale et hospitalière, par un décret spécifique de juin 2010.

Dès 2002, pour tous les fonctionnaires, l'entretien et sa formalisation écrite sont introduits et remplacent petit à petit la notation des fonctionnaires. Réforme de l'Etat, Révision générale des politiques publiques (RGPP), réformes hospitalières s'accompagnent toujours

8 Commissions Administratives Paritaires

d'un volet social calqué sur l'expérience de France Télécom. La loi de 2009 sur la mobilité et les parcours professionnels dans la fonction publique en sont un exemple. Le décret remarqué du 21 septembre 2010, sur le licenciement des fonctionnaires, complète aussi la panoplie bien connue dans notre entreprise.

Cela fait maintenant quinze ans que nous sommes soumis à **l'entretien de progrès. Il a été plutôt bien vécu au début, alors que les chefs connaissaient encore le métier.** Mais France Télécom a fait le choix de nommer des chefs qui ne s'y connaissent pas forcément. Par conséquent, nous nous demandons aujourd'hui que faire pour que cet entretien se déroule autrement ou qu'il s'arrête. Notre expérience pourra servir aux autres personnels de la fonction publique et des entreprises. Nous avons tous constaté que les entretiens de progrès sont difficiles, douloureux, et stressants. Chacun, individuellement ou dans un cadre collectif, a inventé des choses pour essayer de limiter les dégâts. C'est pourquoi je vous invite maintenant à prendre la parole, pour faire part de vos expériences pour vous protéger, ou protéger des collègues, du stress de l'entretien individuel.

Débat

Un intervenant dans la salle (Agence France Télécom d'Avignon)

Lors d'un entretien individuel d'appréciation, qu'il soit annuel ou trimestriel, un agent peut-il se faire assister d'un élu, un délégué du personnel, un délégué syndical ou un élu CHSCT ?

Un intervenant dans la salle

En cas de conflit avec un supérieur hiérarchique, le recours est toujours possible. Il l'était avant avec le N+2⁹, il l'est aujourd'hui avec le responsable des ressources humaines. En cas de problème personnel avec la hiérarchie, de quel recours dispose le salarié ? Je pense qu'il est possible de se faire assister par quelqu'un, mais la voie des ressources humaines est-elle la bonne solution ?¹⁰

Une intervenante dans la salle, élue CHSCT

Je refuse de participer aux entretiens individuels depuis longtemps, donc je ne suis même plus convoquée. Un salarié peut-il refuser de participer à ces entretiens ?

Un intervenant dans la salle

Les voies et délais de recours, pour les fonctionnaires, comprenaient avant la Commission Administrative Paritaire (CAP) puis le tribunal administratif (TA), dans un délai de deux mois. Sachant que les voies et délais de recours ne sont pas spécifiés concernant les entretiens

9 Supérieur hiérarchique au-dessus du supérieur hiérarchique direct (n+1)

10 (ndlr) L'accord Organisation du travail du 27 septembre 2010 prévoit :

3.1. «*Tout salarié qui conteste la détermination des objectifs dispose de voies de recours (niveau hiérarchique supérieur, DP, instances paritaires). Les réponses aux recours sont motivées et notifiées par écrit.* »

3.2 Entretien individuel et évaluation (de l'atteinte ou non des objectifs)

...»Lorsque les conditions d'un entretien serein ne sont pas réunies, le salarié ou son manager peuvent demander que l'entretien soit effectué par le salarié et son responsable de niveau 2.»

(suite) Tout salarié qui estime que l'évaluation formulée ne reflète pas la réalité dispose de voies de recours (niveau hiérarchique supérieur, médiation RH).

individuels, un recours pourrait théoriquement se faire dix ans après. Au vu de la situation actuelle, la CAP et le TA ne sont pas des voies judiciaires. Avez-vous des solutions pour les fonctionnaires ? Il serait également intéressant de savoir ce qui est à la disposition des salariés de droit privé.

Pascale ABDESSAMAD

Pour les fonctionnaires, un décret impose un entretien annuel d'évaluation. Les fonctionnaires, qui ont un devoir d'obéissance, ne peuvent pas le refuser. Il leur est en revanche possible de ne rien dire durant l'entretien. L'entretien ne peut être refusé, mais son contenu et ses modalités ne peuvent être imposés.

Sur les recours, Dominique Delanoë pourra nous apporter des informations. Dans un accord récent, il est indiqué que les modalités d'évaluation des salariés doivent passer obligatoirement en Comité d'Etablissement (CE) et CHSCT. S'agissant des voies de recours et de l'accompagnement lors d'un entretien individuel, le CHSCT peut examiner ces questions au regard des conséquences sur la santé des salariés. Dans le règlement intérieur de certaines unités, les militants ont réussi à faire accepter que la personne soit accompagnée lors de l'entretien.

Gilles FALCON

Vous pouvez toujours demander à être accompagné. La réponse vous indique déjà dans quel sens cela va tourner. Par la suite, en cas de conflit, vous pouvez indiquer que l'accompagnement vous a éventuellement été refusé.

Dans le système actuel, les entretiens individuels restent souvent lettre morte et ne sont ressortis que pour pénaliser les salariés. Peu de travaux ont été basés sur les entretiens d'évaluation, pour savoir quels étaient les besoins en formation par exemple.

Un intervenant dans la salle

Lors de l'entretien, en cas de contestation, il faut signer en indiquant le motif de la contestation en marge de la signature. Refuser de signer ne constitue pas une contestation.

Un intervenant dans la salle, délégué syndical

Je ne sais ce qu'il en est pour un contractuel en revanche, pour un fonctionnaire, un entretien individuel est un acte administratif, dans lequel la signature de l'employé ne compte pas. Selon moi, elle n'a pas d'importance administrative pour la contestation, puisque la contestation doit s'effectuer dans le cadre du droit administratif, c'est-à-dire dans un délai de deux mois suite à la notification. Elle peut, en revanche, avoir une valeur morale.

Une intervenante dans la salle

Je ne suis pas d'accord : pour moi, tout ce qui est signé vaut acceptation. Un document non signé est contesté et peut ouvrir la voie à des recours. Signer un entretien litigieux exprime votre accord. Au niveau administratif, il existe toujours des recours même en cas de non signature.

En ce qui concerne l'accompagnement, c'est du ressort du salarié. Les délégués du personnel sont là pour ça. Il faut donc venir en entretien individuel avec eux. Je suis très étonnée de la détresse des salariés et du fait qu'ils acceptent tout et n'importe quoi. Il faut savoir que les responsables des ressources humaines ne souhaitent pas qu'un entretien se passe mal. Néanmoins, un responsable RH (des Ressources Humaines) ne contestera probablement pas un manager. Donc, le fait de venir accompagné d'un responsable RH vous place en situation d'infériorité numérique.

Jean-Louis OSVATH, inspecteur du travail, association L611-10

Je vais d'abord parler en tant qu'évalué, car les inspecteurs du travail eux-aussi sont évalués. Alors que je participe à la notation, je ne participe plus aux entretiens d'évaluation, depuis qu'il y a évaluation avec objectifs (ce qu'il n'y avait pas de la notation). On me fixe tout

de même des objectifs et on me transmet un compte rendu d'entretien auquel je n'ai pas participé. Je signe avoir reçu le document (car il m'est remis en main propre), mais je ne signe ni les objectifs, ni le contenu de l'entretien d'évaluation.

Il me semble qu'une jurisprudence récente autorise l'assistance d'un délégué dans certains cas, par exemple si l'entretien entraîne une retenue sur salaire. Des collègues de Paris, qui en tant qu'évaluateurs avaient refusé l'entretien, ont déposé des recours car ils avaient subi des sanctions sur la part variable de leur salaire. Le tribunal administratif a annulé la décision qui avait pourtant été confirmée lors d'un recours hiérarchique. Ceci montre qu'il existe des marges de manœuvre pour s'opposer à l'entretien individuel, même s'il est plus difficile de le refuser aujourd'hui.

Une intervenante dans la salle, DDSI¹¹ Arcueil

Dans mon service, les entretiens individuels non signés sont de toutes façons validés par notre supérieur hiérarchique. Nous conseillons donc aux salariés d'inscrire un commentaire en spécifiant qu'ils refusent l'entretien et en signant. Ne rien dire est considéré comme une approbation, d'autant plus que ces entretiens sont désormais traités informatiquement par l'application Performance. Le commentaire exprime au moins ce que nous pensons.

Une intervenante dans la salle

Dans notre service, quand un entretien individuel est refusé, nous discutons de ce refus en vue de recommencer l'entretien, car les objectifs sont indexés sur les informations fournies par les entretiens. Signer stoppe le débat.

Un intervenant dans la salle

Dans notre service, les entretiens individuels sont également informatisés. Mais il est possible d'inscrire des commentaires indiquant

notre désaccord. Ce commentaire est enregistré. Par contre, si le salarié ne relit pas, le manager va l'enregistrer. Donc, au niveau électronique, la signature a peu de valeur.

Un intervenant dans la salle, délégué syndical

Je me demande si une partie du mal-être ressenti lors des entretiens individuels ne vient pas du fait qu'**on ne s'affranchit pas du besoin de reconnaissance**. Nous ne devrions plus nous définir par le travail, comme nous le faisons en général. Lorsque nous nous présentons, c'est souvent en expliquant notre travail, mais on peut aussi bien se définir comme père de famille et amateur de musique que comme employé chez France Télécom.

Des collègues expérimentés, techniciens confirmés, qui travaillaient à leur façon, se sont entendus dire qu'ils travaillaient mal. Ils ont été mal évalués parce qu'il leur est demandé de suivre un processus. Les entretiens individuels portent sur les processus - c'est-à-dire la définition par l'entreprise de la façon dont il faut travailler - et non sur le contenu du travail. Mais ces processus ne fonctionnent pas : tous les salariés sont obligés de contourner pour arriver à vendre ou à faire fonctionner le réseau ou des appareils. L'évaluateur ne prenant en compte que les processus ne connaît pas le métier et ne souhaite pas le connaître. Il peut donc aisément juger que le contenu du travail d'un salarié ne vaut rien. C'est là que réside le fond du problème.

Gilles FALCON

Pour répondre à vos interrogations, j'ai noté les besoins relationnels des individus. Il existe cinq besoins relationnels forts :

- Le besoin de se dire avec ses mots à soi ;
- Le besoin d'être entendu, sur la même longueur d'onde, ce qui inclut le fait d'être bien reçu ;
- Le besoin d'être reconnu, tel qu'on est ;
- Le besoin d'être valorisé, d'avoir une place ;
- Et le besoin de rêver, d'imaginer que ce serait mieux demain qu'aujourd'hui.

¹¹ Direction Développement du Système d'Information

Ces besoins sont souvent méconnus voire ignorés. Dans l'entretien individuel, ignorer ces besoins est un formidable moyen de pression qui broie l'individu. On choisit, subtilement, des évaluateurs qui n'y connaissent rien et ne sont pas touchés par la technique et le contenu du travail.

Un intervenant dans la salle

Chez France Télécom, le but était de supprimer 40 000 emplois. Tout a été fait dans ce but. Quelle entreprise, même d'un point de vue économique, peut se dire qu'elle va indéfiniment broyer le personnel ? Quel est le but de nommer des responsables qui n'y connaissent rien aux métiers qu'ils doivent gérer ?

Intervention de Dominique LANOË¹²

Je vais essayer de compléter ce qui a été exposé dans l'introduction de cet atelier. Quel est le statut de l'entretien individuel ? Avoir une vision claire sur ce point vous aidera à trouver les réponses vous-mêmes lorsque vous y serez confrontés.

L'entretien individuel et les méthodes d'évaluation

L'entretien individuel est lié à un besoin de reconnaissance de l'individu. L'entreprise a longtemps vécu sur une négation de l'individu : par exemple, le principe des grilles dans les conventions collectives se rapporte aux postes et non aux individus. Cette négation de l'individu a entraîné des tensions et une aspiration à la reconnaissance chez les salariés. Le patronat a cherché à récupérer ce besoin de reconnaissance contre le collectif et à son avantage. Les salariés restent souvent demandeurs de reconnaissance individuelle. Malgré les conséquences parfois

redoutables de l'entretien individuel, ils en apprécient le principe car ils ont l'impression d'être écoutés et de ne plus être anonymes.

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) a également entretenu la confusion. Il prévoit un entretien professionnel tous les deux ans, pour définir les besoins de formation, élément extrêmement important pour tous les salariés. Cet entretien professionnel est souvent confondu avec l'entretien annuel d'évaluation.

L'entretien individuel d'évaluation n'est pas en théorie un entretien disciplinaire. Mais un glissement est possible : à quel moment passe-t-on d'un entretien individuel à un entretien disciplinaire ? Lorsqu'il peut y avoir des conséquences sur la rémunération, ce n'est plus un entretien individuel, mais un entretien disciplinaire. Les conséquences de l'entretien, et non son principe, déterminent alors sa nature. Dans le cadre d'une de nos missions d'expertise, nous avons rencontré un employeur qui a garanti que l'entretien individuel n'aurait aucun impact sur les salaires.

Selon moi, il faut mener une réflexion politique. Les employeurs posent des ambiguïtés, retournons les ambiguïtés contre eux. L'entretien individuel a été utilisé comme entretien disciplinaire dans des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE).

La notion d'objectifs a déjà été évoquée. Lors de nos missions d'expertise, nous constatons que l'on demande de moins en moins des objectifs, mais de plus en plus des engagements. Les employeurs se sont aperçus que les grilles d'évaluation et les objectifs donnaient lieu à controverse. C'est pourquoi on parle maintenant d'engagement, c'est-à-dire que c'est vous-mêmes qui en faites plus pour les valider. Le terme « objectifs » avait un intérêt, car qui dit « objectifs » dit en face « moyens ». Normalement, le contrat de travail - synallagmatique, entre deux individus libres - autorise votre employeur à exiger de vous l'utilisation de votre force de travail, mais il doit en fournir les moyens. Parler d'objectifs permet de discuter des moyens. Mais dans le cadre

¹² le diaporama présenté lors de l'atelier est disponible sur le site de l'Observatoire : <http://www.observatoiredustressft.org>, rubrique « Productions/assises et conférences »

d'engagements, la question des moyens n'est pas explicite, elle est donc compromise. La logique générale est de pousser à une intensification du travail.

Enfin, il faut garder à l'esprit qu'aucune de ces méthodes n'est objective. Un des enjeux de l'entretien individuel est de perturber les repères traditionnels qui régissent la relation de travail. Cela signifie que certaines réponses syndicales résident dans la manière de poser le problème. Lorsque l'employeur cherche à déplacer le référentiel métier vers un référentiel de « valeurs » et de « bonnes pratiques », il faut continuer de se référer aux définitions de postes, même si elles sont imparfaites. La fiche de poste est souvent le produit de la seule décision de l'employeur. Mais bien qu'elle ne soit pas négociée, elle doit prévoir un certain nombre d'outils ou de moyens.

Il est également nécessaire de se référer aux conventions collectives, qui, elles, sont négociées. Il faut avoir une vision claire en allant à un entretien individuel : s'inscrire dans une logique individuelle mais en s'appuyant sur ce qui est collectif. S'il est demandé à un salarié d'être imaginaire, celui-ci peut faire remarquer que ce n'est indiqué nulle part dans la convention collective, mais qu'il est simplement mentionné qu'il doit prendre des initiatives sous les directives et avec les moyens donnés par son supérieur hiérarchique. Un salarié peut donc exclure de l'entretien individuel ce qui ne fait pas partie du cadre négocié collectivement.

Parmi les différentes méthodes d'évaluation, la plus redoutable est celle que l'on appelle la méthode « 360 degrés », qui consiste à se faire évaluer par ses collègues. Votre évaluation est soumise à l'approbation de vos collègues. C'est un superbe retournement de ce qu'ont dit des chercheurs en sciences sociales, à savoir que l'évaluation du travail n'est pas possible par la hiérarchie, mais seulement par les pairs. Les travaux des chercheurs ont été mis en avant par des syndicalistes : nous refusons l'évaluation par le patronat car on ne peut être évalués

que par nos pairs. Les penseurs patronaux ont retourné l'argument et mis en place la méthode 360 degrés.

Cadre général de l'entretien individuel

Tout d'abord, il n'existe, en dehors de l'entretien professionnel de formation que nous avons évoqué, aucune obligation légale, hormis pour les fonctionnaires. Mais l'entretien individuel s'est développé dans beaucoup d'entreprises, ce qui est très clairement lié au lien de subordination du contrat de travail. Un employeur estime qu'il a le droit d'évaluer les personnes qu'il emploie, ce qu'a confirmé la Cour de cassation en 2002.

Un article de loi encadre l'évaluation par la négative, en précisant ce qui est interdit. Les obligations qui incombent à l'employeur ne portent pas sur l'existence d'un outil, mais sur les méthodes utilisées et sa mise en place. L'encadrement légal concerne les conditions de mise en place ou d'évolution (évolution qui doit être substantielle ou majeure), car ces techniques ne sont pas figées.

Je connais, par exemple, le cas d'une filiale de Renault qui, avant son rachat, avait son propre dispositif d'évaluation. Renault a voulu imposer le sien mais la filiale a refusé. Le jugement de la Cour d'appel indique que le comité d'établissement (CE) et les CHSCT doivent être consultés, car il s'agit d'un nouveau dispositif d'évaluation. J'insiste sur la consultation des deux instances : le CE est aussi concerné car il peut y avoir un impact sur la marche générale de l'entreprise et les modes de rémunération. L'information avant la mise en place des entretiens doit être transmise au CHSCT. Une fois que les entretiens individuels sont en place, il faut prêter attention aux changements dans la méthode.

S'il n'est pas consulté à propos des entretiens individuels, le meilleur moyen de réagir pour le CHSCT, c'est de dénoncer un « *trouble manifestement illicite* ». Dénoncer un délit d'entrave prend du temps

et aboutit rarement. Mais en cas de trouble manifestement illicite, le juge constate que la procédure n'a pas été respectée puis l'annule, ainsi que toutes ses pièces. Renault s'est ainsi vu contraint de détruire tous les documents d'entretiens individuels conduits pendant un an et demi. La nullité qui fait suite au trouble manifestement illicite est également intervenue lors de l'arrêt Samaritaine : puisque le plan social avait été jugé illégal, toute la procédure a dû être reprise et des licenciements ont été déclarés nuls cinq ans après les faits. C'est donc un instrument redoutable qui peut être utilisé contre les employeurs.

De plus, la Cour de cassation a reconnu que les entretiens individuels sont « *manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail.* »

Encadrement du contenu des entretiens

Le Code du travail contient peu en termes de volume, mais il est suffisamment précis. L'article L.1121-1 dispose : « *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.* »

Dans le monde de l'entreprise, le statut du salarié était considéré comme une exception par rapport au droit des individus ; c'est le fameux « *lien de subordination* ». Aujourd'hui, le droit et la jurisprudence européens reconnaissent fortement l'individu, y compris parfois contre le collectif. Cela permet à de nombreuses notions admises dans la société d'entrer dans le domaine de l'entreprise, notamment la notion des droits des personnes.

Puisque l'entretien individuel repose sur le traitement de données personnelles, une déclaration à la CNIL est requise, que ces données soient informatisées ou non.

Deux points sont donc à retenir : les entretiens individuels doivent être pertinents au regard de la finalité poursuivie et reposer sur des critères objectifs et transparents. D'après l'article L.1222-2 du Code du travail, « *Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes.* » Tout ce qui touche à la sanction, y compris pécuniaire, est exclu de l'entretien.

Par ailleurs, l'article L.1222-3 nous indique : « *Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.* » Le cadre est celui de l'aptitude professionnelle et de la qualification. Malheureusement, le Code du travail parle d'aptitudes professionnelles sans les définir. La qualification est en revanche définie et solidement établie, car elle fait référence aux conventions collectives.

Bien souvent, les représentants du personnel s'arrêtent sur la terminologie utilisée lors des entretiens : par exemple, « On porte des jugements de valeur dans notre entreprise, disent-ils, car on nous demande d'être créatifs ». Attention : les termes ne sont pas interdits. Mais il faut observer si les critères d'évaluation sont en relation directe avec l'appréciation des aptitudes professionnelles. Pour gripper le système, il est possible d'exiger, en vue d'établir une évaluation transparente et pertinente, des grilles d'évaluation adaptées à chaque poste. La notion de créativité n'a pas la même valeur pour un employé en marketing et pour une personne sur un plateau d'accueil. De même, le même formulaire ne peut être utilisé aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en France, et en Chine. Il faut le faire remarquer lorsque la grille d'évaluation ne présente, pour tel ou tel poste, aucun intérêt.

Voici, pour résumer, les quelques leviers d'action dont disposent les instances de représentation du personnel (IRP) : information-consultation du CE et du CHSCT ; expertise du CHSCT, lors de la mise en place ou de la modification des méthodes de gestion de l'entretien individuel ; rôle de surveillance permanente du CHSCT (document

unique d'évaluation, fiches de postes, référentiels compétences ou métiers).

L'entretien individuel ne doit pas être considéré comme un entretien disciplinaire. Si un entretien individuel prend la tournure d'un entretien disciplinaire, les délégués du personnel (DP) disposent d'un droit d'alerte, qui est un peu sous-utilisé, pour dénoncer des comportements portant atteinte aux droits des personnes, aux libertés individuelles, et à la santé physique et mentale, ou signalant l'existence d'une mesure discriminatoire. Lorsqu'un DP déclare une alerte, il doit procéder avec l'employeur à une enquête. **Quelqu'un qui sort en pleurant d'un entretien individuel justifie l'emploi immédiat du droit d'alerte.** Au bout de trois ou quatre alertes des DP, il est envisageable de faire appel au CHSCT.

Je voudrais mentionner quelques points de vigilance issus d'accords de « bonnes pratiques ». Certains accords ont été bien faits et ont permis d'encadrer certaines dimensions de l'évaluation.

Dans l'information à donner au salarié avant son entretien, cinq éléments me semblent importants :

- Moyens donnés au salarié pour préparer son entretien individuel (temps, information préalable, descriptif de fiche de poste ou de métier) ;
- Supports et grille de l'entretien d'évaluation (qui doivent être transmis en avance) ;
- Durée et déroulement de l'entretien ;
- Critères d'évaluation ;
- Conséquences possibles.

La question de la signature n'a pour moi pas beaucoup de sens, puisqu'il s'agit d'une relation de subordination. S'il y a modification du contrat de travail, la signature du salarié pour accord est indispensable. Je parle des salariés de droit privé ; la situation est différente pour les fonctionnaires. Mais un point demeure : on ne peut pas faire signer quelqu'un sur quelque chose pour lequel il n'a pas d'information

préalable et de droit de rétractation. Un entretien d'évaluation n'est pas un contrat et ne peut s'y substituer.

Enfin, il est important de gérer les conclusions de l'entretien. On ne signe pas quelque chose dont on ne connaît pas les conséquences. En cas de désaccord, il faut prévoir des procédures d'appel. Certaines de ces procédures, dans certains accords, sont faites de façon originale : elles peuvent consister à avoir une médiation, ou un accompagnement de l'interviewé, voire de l'intervieweur. Par ailleurs, on parle beaucoup des conséquences des évalués, les évaluateurs ne vont pas non plus forcément très bien. C'est un système en chaîne : dans certaines entreprises, les évaluateurs représentent presque un quart du personnel.

Débat

Pascale ABDESSAMAD

Un médecin suédois avait dit au XIX^e siècle qu'il fallait que les médecins se lavent les mains entre deux consultations. Il a été banni par la communauté des médecins de l'époque. Il aurait été très mal noté par la notation à 360 degrés, alors que ce qu'il disait était juste.

Un intervenant dans la salle, délégué syndical

L'entretien individuel à France Télécom a servi à détruire 22 000 emplois. Il faut à tout prix comprendre ce qui s'est passé, comment nous avons pu en arriver là, car nous sommes ici pour dénoncer mais aussi pour faire en sorte que cela ne s'étende pas aux autres entreprises.

En tant que délégué syndical, j'ai vu un grand nombre de gens sortir « cassés » d'un entretien individuel. Pendant longtemps, les évaluateurs souhaitaient seulement savoir si la personne évaluée pouvait quitter l'entreprise. C'est particulièrement difficile d'entendre à cinquante ans que l'on ne sert à rien. Les mères de trois enfants ont été ciblées et sont donc toutes parties. Si quelqu'un annonçait qu'il allait quitter l'entreprise, il recevait un coup de téléphone dès le lendemain. Pour l'instant, la

crainte de la médiatisation empêche l'utilisation de l'entretien individuel comme un outil contre les salariés, mais cela peut recommencer. C'est pourquoi il serait intéressant de savoir comment cette politique a été mise en œuvre à France Télécom.

Une intervenante dans la salle, déléguée du personnel

Je voudrais rebondir sur le mal-être des salariés par rapport à la reconnaissance au travail. Dominique Méda¹³ disait récemment que les Français cherchent plus que d'autres l'épanouissement dans le travail. Nous nous y investissons trop, par rapport aux Anglo-Saxons, par exemple, qui changent de travail comme de chemise. Le mal-être des salariés pose la question du rapport de la société au travail.

Par ailleurs, il est vrai que des gens sortent en pleurant des entretiens. Mais d'autres ne disent rien ; il est alors très difficile de connaître ce qui s'est passé pour intervenir, et les douleurs des gens ressortent plus tard.

Un intervenant dans la salle, délégué du personnel, membre d'un CHSCT

Ce qui me frappe dans cette discussion, c'est d'abord que rien n'empêche l'évaluation d'être faite en présence d'un DP ou d'un membre du CHSCT. Par ailleurs, il ne faut pas être timide. Il y a eu 55 morts à France Télécom. Si une personne pleure, il faut tout de suite transmettre l'information et ne pas la laisser seule.

A France Télécom, au cours de l'entretien, on ne demande plus au salarié s'il veut partir ou non - cette question a été retirée grâce au combat de SUD, entre autres.

13 Dominique Méda est une sociologue française. Normalienne, énarque et inspectrice générale des affaires sociales, elle a particulièrement écrit sur le thème du travail. (Wikipedia)

Une intervenante dans la salle

J'étais pour ma part fonctionnaire à France Télécom, mais je ne sais pas si j'existe encore pour l'entreprise. Lorsque mon congé maladie s'est terminé, j'ai été mise en disponibilité d'office, dès le premier jour. Cela fait trois ans que cette disponibilité d'office est prolongée. La date d'échéance était le 21 novembre 2010, mais je n'ai toujours pas eu de nouvelles.

Je souhaite indiquer que le congé maladie à proprement parler n'existe plus chez France Télécom, car ce n'était plus qu'un moyen d'évincer le personnel.

Pour la notation, je me suis entendue dire, dans le cadre des entretiens, que je pourrais recevoir un A mais que l'évaluateur ne pouvait pas me le donner parce qu'il était déjà obligé d'en attribuer un à quelqu'un d'autre. **En trente ans - je suis entrée contrôleur avec le niveau du baccalauréat - je n'ai bénéficié d'aucune évolution de carrière.**

Est-il possible d'obtenir un répertoire des pratiques en matière de notation et de fiches de postes ? Que puis-je faire dans ma situation ? Je monte un recours en justice car j'arrive en quatrième année de congé, mais je serai peut-être bientôt licenciée.

Une intervenante dans la salle

Lorsque des collègues sortent affectés d'un entretien mais ne disent rien, comment pouvons-nous savoir que l'entretien s'est mal passé ?

Un intervenant dans la salle

Je ne peux pas laisser dire qu'on ne voit jamais rien. Nous nous sommes battus très fort pour être aux côtés des collègues, que nous avons parfois récupérés à onze heures du soir, bien après l'entretien. Les délégués du personnel sont là pour se battre au côté des gens défaits par les entretiens individuels.

Pascale ABDESSAMAD

Il serait possible de proposer aux **délégués du personnel de demander de façon systématique aux gens sortant de l'entretien individuel comment ça s'est passé**. Par ailleurs, lorsqu'une personne sort satisfaite d'un entretien, il faut rester ouvert sur ses éventuels changements d'avis. En cas de pleurs ou de conséquences importantes sur la santé, les salariés ont deux ans pour déclarer un accident de service. Par exemple, deux collègues ont fait cette demande après s'être senties mal après un entretien managérial. Elles ont déposé une demande de reconnaissance d'accident de service de leur arrêt de travail. C'est une manière d'engendrer une réponse collective.

Je souhaiterais poser une question à Dominique Lanoë sur les consultations obligatoires des instances de représentation du personnel (IRP) : peut-on demander d'inscrire les entretiens individuels à l'ordre du jour d'une réunion CHSCT, et peut-on exiger leur suspension en l'attente d'une décision ?

Je voudrais aussi en savoir plus sur le tract syndical que Jean-Louis Osvath a évoqué.

Enfin, la nécessité de s'affranchir de l'entretien individuel a été soulevée. Mais je me souviens d'une réunion SUD où un collègue a demandé comment s'affranchir des objectifs. Il est nécessaire de mettre une distance entre les attentes légitimes des salariés et le fait que l'entretien individuel, quoi qu'il arrive, n'y répondra pas.

Un intervenant dans la salle, ayant plusieurs mandats sociaux

Aujourd'hui à France Télécom, l'entretien individuel est complété par un entretien d'embauche interne. C'est ce que nous avons vécu dans notre service : les ingénieurs devaient representer leur candidature à leur propre poste. La dérive a été rapide, avec une alternance d'entretien avec le manager et le responsable des ressources humaines, chacun exerçant une pression sur le salarié. Une salariée en dépression a dû être emmenée aux urgences durant un entretien. Le CHSCT a demandé

une enquête par un cabinet d'expertise, à la fois sur ce que cette salariée avait vécu, mais aussi sur la réorganisation en tant que telle.

Le mécanisme scélérat de l'entretien individuel servait à pousser vers une mobilité à l'extérieur. Il nous vient des Etats-Unis. Les techniques de management ont été apportées en France par des gens qui pensaient que cela allait booster l'entreprise. L'enrobage contenait trois éléments : la mesure devait être atteignable et réaliste. Chaque salarié doit être capable de résister. Le droit d'obéissance du fonctionnaire a été amendé et ne l'empêche pas de suspendre l'entretien et d'aller voir un délégué du personnel.

Un intervenant dans la salle

Pendant combien de temps après l'événement, l'alerte pour trouble manifestement illicite peut-elle être mise en place ?

Dominique LANOË

Il ne faut pas confondre le droit d'alerte des délégués du personnel, qui doit être exercé immédiatement, par exemple dans le cas d'un collègue en pleurs avec le trouble manifestement illicite qui est un droit collectif, qui peut être utilisé par les instances représentatives du personnel ou un syndicat lorsqu'ils ne sont pas consultés ou informés sur la mise en place d'un nouveau dispositif. Cette mise en place faite sans notre consultation constitue un trouble à l'ordre public, puisque cet ordre impose la consultation des instances de représentation du personnel.

Une intervenante dans la salle

Comment ces entretiens se déroulent-ils dans d'autres pays, et quelles sont leurs conséquences sur les salariés ?

Dominique LANOË

Ces pratiques sont généralisées dans les pays anglo-saxons. Je partage l'avis de Dominique Méda : il existe une spécificité française. Evaluer de façon détaillée la situation dans d'autres pays est difficile, mais une

vraie discussion reste nécessaire sur ce point. Les rapports au travail et les méthodes syndicales sont très différentes selon les pays.

Un intervenant dans la salle

L'accord sur l'organisation du travail du 27 septembre 2010 semble constituer une initiative pour une nouvelle organisation du travail à France Télécom. Mais cet accord mentionne aussi les objectifs de l'entretien individuel et la manière dont l'évaluation doit être conduite. Puisque cet accord porte sur l'organisation du travail, les CHSCT doivent le porter à l'ordre du jour. Par ailleurs la moitié de l'accord est consacrée aux entretiens d'évaluation. Faut-il inscrire cet accord à l'ordre du jour des CHSCT ?

Dominique LANOË

Le CHSCT peut intervenir dans deux contextes, dont le premier est la mise en place d'un nouveau dispositif ou un changement de méthode. Si la mise en place d'un dispositif remonte à vingt ans, il semble difficile de saisir le CHSCT sur ce point. Mais si un changement dans la méthode est entrepris, alors ils doivent être consultés. Cet accord offre donc l'opportunité de remettre à plat la logique des instances qui représentent le personnel.

L'autre moyen de consulter le CHSCT consiste à montrer que les entretiens individuels se passent mal : exercice répété du droit d'alerte, salariés effondrés, témoignages, avis du médecin du travail, etc.

Par ailleurs, il est vrai que l'entretien individuel peut dériver vers différentes formes d'entretien : entretien disciplinaire ou entretien de recrutement interne. Je souhaiterais attirer votre attention sur les technologies Web 2.0 qui permettent au manager, grâce à la mise en place d'un réseau social interne, de constituer son équipe en évitant le représentant syndical ou la femme enceinte.

Une intervenante dans la salle

L'an dernier, on m'a proposé un entretien individuel avec un collègue situé en Suisse, consultant en management. J'ai fini par refuser en soupçonnant qu'un tel entretien n'est pas légal. Le droit du travail français s'applique en France, mais comment faire lors d'un entretien international ? Comment exercer le droit d'alerte dans ce genre de situations ?

Pascale ABDESSAMAD

Je propose d'évoquer rapidement les accords « stress » signés à France Télécom - Orange¹⁴. En ce qui concerne l'inscription d'un accord national à l'ordre du jour d'un CHSCT, seul l'accord intitulé « Amélioration des conditions de travail » indique « *Qu'en cas de modification des conditions de travail résultant de l'accord, le CHSCT doit être consulté* ». Les autres accords « stress » ne contiennent pas de clause indiquant qu'ils doivent passer en CHSCT, et c'est un risque et un non-sens. A mon avis, c'est le rôle d'un syndicat d'exiger que les accords soient étudiés en CHSCT.

Un intervenant dans la salle

L'accord ne dit pas clairement si l'entretien doit avoir lieu une ou deux fois par an. Notre directeur nous a indiqué que pour les cadres, l'entretien a lieu deux fois par an.

Pascale ABDESSAMAD

Si l'employeur a prévu une évaluation tous les ans et évalue tous les six mois, c'est un grand changement qui justifie un passage en CHSCT.

Je vous invite à lire l'accord sur « l'organisation de travail ». En voici quelques phrases : « *La nouvelle organisation du travail repose sur la coopération entre les salariés et les collectifs de travail et ne doit pas aboutir à les mettre en concurrence entre eux.* » Le principe affiché

¹⁴ Accords signés suite à la crise sociale incluant : l'accord sur les seniors, l'accord communément appelé en raccourci « accord mobilité », l'accord sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle, l'accord sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux, l'accord sur l'organisation du travail.

dans cet accord est « *la prise en compte de l'écart entre travail prescrit et travail réel* ». Il est également indiqué que « *des solutions seront prioritairement recherchées au sein de l'équipe* ».

En ce qui concerne les fiches de poste, « *la description du poste du salarié fait explicitement référence à ses marges d'autonomie* ».

Le chapitre 3 concerne les objectifs, l'évaluation et le contrôle du travail. Il est indiqué que « *les objectifs, le contrôle, l'évaluation et la reconnaissance individuelle pouvant présenter des risques pour la santé physique et mentale des salariés, le mode de management devra tenir compte des principes décrits ci-après : le management ne doit pas se réduire au pilotage des résultats individuels (...)* ».

Enfin, toute une partie concerne l'entretien individuel d'évaluation. L'évaluation « ne peut se limiter à la constatation d'atteinte ou non des objectifs. Elle confronte les résultats aux objectifs en tenant compte du « travail réel » avec les aléas pris en charge par les salariés, les solutions apportées et les moyens effectivement mis à disposition pour l'exécution de l'activité ». « *A la demande du salarié, le responsable tient compte de la reconnaissance du professionnalisme par les pairs.* » Ceci est indiqué dans l'accord avec des réserves sur l'évaluation à 360 degrés. Il est également précisé que « *l'évaluation ne doit pas conduire les salariés à des situations d'échec ou donner lieu à un sentiment d'humiliation en public ou en privé* ». « *L'évaluation du travail donne systématiquement lieu à une évaluation contradictoire et formalisée de la charge de travail du salarié* ».

Par ailleurs, « *le contrôle se distingue de l'évaluation ou de la gestion du travail, des tâches de 'reporting', qu'il convient de limiter au strict nécessaire* ».

L'accord indique également que « *la limitation de l'individualisation du rapport salarial est un facteur de prévention de la fragilisation des individus* ».

Enfin, le chapitre 5 porte sur la relation hiérarchique. C'est la première fois en quinze ans que la hiérarchie est mentionnée, comme si le rapport de subordination avec elle et le devoir d'obéissance avaient été oubliés.

Jean-Louis OSVATH, inspecteur du travail, association L611-10

Pour répondre à la question sur la situation à l'international, je peux vous parler des enquêtes que j'ai faites pour homicide involontaire dans des entreprises autres que France Télécom. Je n'avais trouvé aucune condamnation d'employeur en rapport avec un suicide dans une entreprise, jusqu'au jour où j'ai découvert un cas en Angleterre dans lequel la responsabilité de l'employeur a été engagée directement. Ces méthodes ont donc des conséquences dans d'autres pays, qui peuvent inclure la poursuite de ceux qui en sont responsables. Les États-Unis sont souvent accusés, mais le premier pays à mettre en place une organisation du travail avec des entretiens individuels a sans doute été le Japon.

Par ailleurs, un terme qui est employé en matière d'organisation du travail est le « lean management », qui consiste à n'intégrer que ce qui est facturable. Ceci correspond au changement fondamental dans le travail au cours des années 90 : l'individu est devenu un centre de profit. Ce qui n'est pas facturable doit donc être écarté. **Les entretiens constituent l'un des éléments qui font de l'individu un centre de profit et organisent le travail autour de ce principe.**

La notion de management n'existait pas il y a dix ans. Un manager est là pour évaluer et gérer, et non pour intervenir dans le travail. C'est pourquoi on n'a plus besoin de techniciens, mais de gestionnaires qui ne connaissent pas la dimension concrète du travail. Lors d'un entretien, le travail en lui-même n'a aucun intérêt pour l'évaluateur, qui ne s'intéresse qu'à l'accomplissement des objectifs fixés. Beaucoup pensent qu'ils vont être reconnus lors d'un entretien d'évaluation, et pensent qu'ils seront tranquilles une fois l'entretien effectué. C'est une erreur : si les objectifs sont atteints, vous en recevez d'autres ; s'ils ne sont pas atteints, vous n'êtes pas à la hauteur.

Enfin, pour répondre à la question de Pascale Abdessamad, nous avons en effet imprimé un tract intersyndical à remettre à l'évaluateur pour lui expliquer pourquoi nous ne participions pas à l'entretien. Le tract était agrafé à la feuille d'entretien. Mais depuis cette année, l'entretien professionnel expose à des sanctions en cas de refus de participation. Le refus était possible jusqu'à présent.

Ce sont d'abord les inspecteurs du travail qui ont refusé, suivis dans une moindre mesure par d'autres agents. Paradoxalement, en descendant dans la hiérarchie, les gens refusent moins, parce qu'ils ont envie d'être écoutés. La raison pour laquelle nous, inspecteurs du travail, avons refusé est que notre métier, qui consiste à contrôler les entreprises, se voit déformé sur le modèle du management ou de la gestion. Il est demandé aux inspecteurs du travail d'être maintenant des managers, des gestionnaires, en leur fixant des objectifs n'ayant rien à voir avec les demandes des syndicats. Nous sommes, par statut, indépendants et avons réagi car cette évolution nous empêche de faire notre travail. L'impact de notre action a reculé dans mon département : plus de gens participent aujourd'hui aux entretiens. Mais dans l'ensemble dans le pays, le nombre de refus a augmenté, car ce refus comporte aussi la valeur symbolique de l'action syndicale.

Atelier n°4 : les conflits de valeur au travail

Débat animé par : Philippe MERIC

Intervenants : Noëlle BURGI (prévue, mais n'a pu être présente) et Danièle LINHART, membres du comité scientifique de l'Observatoire du stress.

Introduction

«Que se passe-t-il quand le travail prescrit va à l'encontre des valeurs personnelles des travailleurs ?»

L'Observatoire a lancé une enquête nationale sur cette question auprès des salarié-es de France Télécom Orange. L'atelier sera l'occasion d'un point d'étape et d'une confrontation avec d'autres études sociologiques.

L'année 2009 a été marquée par l'intensification du débat public autour de la question des risques psychosociaux en liaison avec l'organisation du travail déficiente ou mise en cause dans un certain nombre d'entreprises françaises. La crise sociale qui s'est ouverte à l'été 2009 chez France Télécom - Orange qui est partie de la révélation des nombreux suicides liés au travail et aux modes de management qui prévalaient alors dans cette entreprise a déclenché une des plus grandes enquêtes sur les risques psychosociaux jamais réalisées en France.

Parmi de nombreux autres enseignements, cette enquête a révélé que 61% des employés du Groupe France Télécom - Orange déclarent avoir constaté dans leur travail des décisions et des pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs personnelles.

Les indicateurs de la qualité de l'emploi, comme les indicateurs du stress d'origine professionnelle ou plus largement ceux des risques psychosociaux au travail réunissent une grande diversité de paramètres et de critères. Lorsque le travail prescrit va à l'encontre des valeurs personnelles de ceux qui ont la charge de l'exécuter; cette situation peut devenir la source d'une souffrance. Cette source de souffrance

figure encore rarement parmi les indicateurs ou de manière encore peu différenciée des autres dans l'analyse qui est faite des risques psychosociaux ?

L'étude proposée, en partant d'un recensement de ces situations, envisage de poser une double question, la première à propos de la nature des tensions qu'elles créent et la deuxième qui concerne leur gravité. Les réponses apportées permettront d'évaluer quels peuvent être les enjeux en termes de dégradation des conditions de travail et qu'elles en sont les répercussions sur la santé des personnels. L'analyse des situations sera utilisée, dans un premier temps pour inventorier les postures des salariés et leurs stratégies de défense individuelles et collectives (par exemple, rejet, compromis, accommodement, inhibition, évitement, etc.).

L'enjeu de cette recherche consiste à partir d'une observation de terrain, de tenter de caractériser et d'analyser le lien entre les conflits de valeurs perçus et exprimés par les employés et les risques psychosociaux qui en découlent.

Une réflexion sera proposée sur les enseignements que l'on peut-on tirer en matière de prescription du travail. Elle visera à préconiser des méthodes de management évitant les écueils identifiés, à donner des pistes d'amélioration et à envisager des stratégies vertueuses qui font que le travail prescrit ne se confronte pas aux valeurs personnelles des employés au risque de leur santé.

Atelier n° 5 : Le document unique d'évaluation des risques en CHSCT

Débat animé par : Olivier FLAMENT et Pierre GOJAT, membres de l'Observatoire du stress.

Introduction

Après un rappel des textes de référence, cet atelier souligne le rôle et les missions du CHSCT dans l'identification et l'analyse des risques professionnels et tout particulièrement celles des risques psychosociaux. Il décrit les responsabilités de l'employeur, le rôle et les possibilités qui s'offrent aux représentants du personnel.

Un point est fait sur la nécessité d'adapter la méthodologie d'évaluation des risques définie par les textes aux particularités des risques psychosociaux. L'atelier donne lieu également à un échange sur l'état actuel des documents uniques dans les différentes entités du groupe et les fréquents retards ou insuffisances de leurs mises à jour, en particulier sur la détermination des « Unité de travail ». La question de l'articulation entre le DUER¹⁵ et le plan de prévention et la façon de faire vivre ces documents est exposée.

Des exemples de description des risques psychosociaux qui peuvent être inclus dans les DUER sont présentés. Un débat est organisé autour de ces thèmes.

¹⁵ Document unique d'évaluation des risques professionnels.

Atelier n°6 :
La disparition des réseaux de « médiation »
(ressources humaines, services de santé, assistants
sociaux), un élément constitutif de la souffrance au
travail

Introduction

France Télécom a vécu un démantèlement de toute la fonction Ressources humaines (RH), au profit d'un « *pouvoir totalitaire* » des services *opérationnels*.

Quels sont les origines et les objectifs d'un tel démantèlement? Quelles en sont les conséquences pour les salariés, que ce soit ceux qui assurent les fonctions ressources humaines : « manager de 1^{er} niveau, directeur de ressources humaines, Orange Avenir, ressources humaines de proximité, Centre de Services Ressources Humaines, assistant(e)s sociaux/ales, médecins et infirmier/ères du travail, ou l'ensemble du personnel géré avec ces nouvelles pratiques ?

Comment ont-ils fait avec cette nouvelle organisation? Entre collaboration et résistance, quelles « tricheries » ont-ils mis en oeuvre pour qu'elle fonctionne? Que peut-on tirer de cette expérience pour revendiquer une autre organisation de la fonction RH, pour préparer la négociation sur « *la contribution des fonctions ressources humaines à l'organisation du travail* », prévue par l'accord « organisation du travail ? »

L'objectif de cet atelier est de vous donner des pistes de réflexion pour l'action, comme pour la revendication.

Animation de l'atelier¹⁶

Débat animé par : Pascale ABDESSAMAD, Michel THOMAS, membres de l'Observatoire du stress.

Intervenants : Dominique LANOË du cabinet ISAST, membre de l'Observatoire.

Pascale ABDESSAMAD

Nous allons débiter l'atelier sur les réseaux de médiation et leur démantèlement, pour mettre en lumière la façon dont France Télécom a détruit les services de ressources humaines (RH), de santé au travail ainsi que le service social du travail.

Je suis membre de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom - Orange, où je travaille en tant qu'assistante sociale en province, à Tours. Je suis par ailleurs militante SUD.

Michel THOMAS

Je suis également membre de l'Observatoire et je travaille à DDS17 à Arcueil, dans le service informatique. Je suis délégué du personnel et j'ai effectué plusieurs mandatures en tant que membre du CHSCT.

Durant l'atelier, nous essaierons d'étudier les différentes façons dont les structures de ressources humaines à France Télécom ont été cassées depuis une dizaine d'années. Nous verrons comment cela s'est produit, mais aussi les conséquences de ce processus, afin de susciter le débat.

Les origines et objectifs du démantèlement sont à évaluer en fonction des conséquences pour les salariés, qu'ils assurent les fonctions RH, qu'ils soient assistants sociaux ou médecins ou pas.

¹⁶ Animation et sources documentaires : cf. annexes

¹⁷ Direction du Développement du Système d'Information

Pascale ABDESSAMAD

Comme entrée en matière, nous vous proposons un détour par l'histoire, celle des services du personnel.

Histoire et évolution des services de ressources humaines

Au début des années 20, la plupart des entreprises ne possédaient pas de service spécialisé dans la gestion du personnel. Le service de la comptabilité versait la paye, mais certaines entreprises ne savaient même pas combien d'employés elles avaient. En 1917, de nombreuses femmes ont fait grève dans les usines d'armement, en protestation contre les conditions de travail. Ces revendications ont forcé les patrons à inventer des solutions pour y répondre ; ils ont embauché ce qui s'est appelé des surintendantes d'usine, ancêtres des chefs du personnel et des assistantes sociales du travail. Les surintendantes ont mis en place des fichiers du personnel, élaboré des fiches de postes, tenu des statistiques d'accidents du travail pour comprendre l'origine et éviter leur récurrence. Cette connaissance administrative a servi de base à la prévention.

En plus de cette activité administrative, elles ont cherché à améliorer l'hygiène dans les ateliers, en demandant l'application de lois du XIX^e siècle qui n'étaient toujours pas respectées par les patrons. Enfin, leur rôle portait aussi sur l'organisation du travail. Sur ce terrain, les résistances étaient encore plus vives, car des femmes remettaient en cause le pouvoir des hommes cadres.

Toutefois, leurs efforts ont eu un impact significatif : dans une usine d'Argenteuil, l'accidentalité a été divisée par deux en quelques mois. Dans une autre usine, la stabilité du personnel est passée de 17 à 75 %. La gestion du personnel a donc entraîné des changements dans le « bien-être » au travail.

Dans le diplôme d'état d'assistant de service social, la fusion des fonctions de surintendante d'usines, d'infirmière visiteuse, d'assistante sociale contribuera à affaiblir cette profession dans l'entreprise.

Par la suite, la mise en place d'autres instances de médiation - délégués d'atelier en 1936, médecine du travail durant et après la guerre - a progressivement dépossédé les surintendantes de leurs missions. A partir de 1945, la gestion du personnel est structurée et les femmes sont supplantées par des hommes, souvent issus de la production. Dans les années 80, les directions du personnel deviendront « Directions des Relations Humaines » (DRH), ce sera la vogue du management participatif, et elles se transformeront ensuite en « Directions des Ressources Humaines » où l'humain n'est plus considéré que comme une ressource.

Ce sont ces acquis de l'histoire qui sont remis en cause de manière explicite par le projet « RH Demain », porté par Bernard Merck, de la DRH groupe. Il ne s'en cache pas, l'a publié dans son livre «Équipes RH acteurs de la str@tégie» en 2002. Dans une fiche de lecture, on retrouve la phrase suivante sans ambiguïté : « *Ainsi, les managers reprennent leur fonction initiale avant la première guerre mondiale.* ». Voici la modernité vue par France Télécom, à laquelle le projet a voulu nous amener !

Michel THOMAS

Bernard Merck a participé à la transformation des structures de ressources humaines de France Télécom dans les années 2000. Il s'est inspiré de théories de management venant des Etats-Unis. Il est interviewé sur des sites internet de management, où il cite comme exemple le travail qu'il a mené à France Télécom.

Le projet « RH Demain » a été initié aux alentours de l'an 2000 et a **pour but d'inféoder la fonction des Ressources Humaines au management**, au lieu de laisser jouer les rôles de pouvoirs et contre-pouvoirs entre les services de production, de commercialisation,

de gestion financière, de gestion du personnel. C'est un diktat de la culture gestionnaire et financiarisée. « *la fonction RH doit passer de l'application de la règle à la création de valeur ajoutée, il ne faut pas que la DRH se contente d'appliquer les textes, elle doit trouver le moyen de la contourner légalement pour satisfaire les besoins de l'entreprise* ».

« RH demain » ne retient de la fonction Ressources Humaines que la possibilité de gain de productivité. Ses activités se voient dévalorisées parce qu'elles ne rapportent pas de « cash », mais assurent protection et prévention. Par conséquent, les abandonner revient à prendre des risques pour la santé des salariés, risques que France Télécom- Orange a pris de manière consciente.

C'est l'intranet de l'entreprise qui est le support de cette révolution et les fonctions comme clic RH¹⁸ permettent :

- L'industrialisation de certaines tâches administratives retirées aux équipes des Ressources Humaines pour être traitées dans les Centres de Services Ressources Humaines (CSRH)¹⁹
- Le transfert d'autres tâches administratives vers le salarié et le manager

L'administration du personnel est séparée du management des Ressources Humaines et confiée au manager qui devient le premier niveau dans la hiérarchie des Ressources Humaines. Il devient ainsi tout puissant face aux salariés, tout en étant soumis lui-même aux fortes pressions des directions métiers. Son objectif est de tenir ses indicateurs. Dans ces conditions, la tentation est grande - et implicitement encouragée - de s'affranchir des règles (droit du travail, conventions collectives, règlement intérieur, usages), qu'il ne connaît d'ailleurs pas. Le but est de pressurer au mieux ses subordonnés pour atteindre ses objectifs. Mais si cela a des conséquences néfastes pour l'entreprise -

¹⁸ Application sur l'intranet, qui permet aux personnels de poser une question au CSRH

¹⁹ CSRH : Centre de Services de Ressources Humaines : pôle centralisé de gestion administrative du personnel.

mécontentement des salariés, erreurs - on saura lui reprocher de ne pas avoir suivi la procédure, à sa disposition dans l'intranet.

Ceux qui restent dans les équipes des Ressources Humaines (directeur, responsable, etc.), uniquement composées de cadres, deviennent les « Business Partners » des opérationnels, c'est-à-dire que leur rôle est d'aider les équipes opérationnelles à générer du business, en déclinant les desiderata des directions métiers.

Par exemple, dans mon service, la fonction Ressources Humaines a pour but de fournir la main d'œuvre dont a besoin le directeur opérationnel pour atteindre ses objectifs.

Dans certaines unités ne relevant pas d'une direction métier, les directeurs des ressources humaines ont conservé un rôle de médiation et une marge de manœuvre.

Parallèlement, la gestion des ressources humaines a fortement évolué : Le « bureau d'ordre » de proximité avec une « correspondante sociale », a été remplacé par une gestion de plus en plus centralisée, puis délocalisée en pôles nationaux d'expertise sur des processus de ressources humaines.

Les opérations de ressources humaines - par exemple, sollicitation de congés ou remboursement de frais professionnels - doivent s'effectuer par hotline, par l'application Click RH ou par l'auto saisie, mais il n'existe plus d'interlocuteur direct.

La relation « entre collègues » s'est transformée en une relation client/fournisseur, évacuant de plus en plus les relations personnalisées.

Les opérationnels sont les clients des fournisseurs que sont les responsables des ressources humaines. La standardisation des modes de communication supprime les relations personnelles. Le salarié est de plus en plus renvoyé à lui-même ainsi qu'à l'auto surveillance, à travers l'auto-saisie dans les applications de gestion du personnel, sans qu'il puisse avoir un interlocuteur, qu'il soit de la ligne managériale ou des Ressources Humaines.

La fonction régulatrice des anciens bureaux d'ordre et des services de ressources humaines de proximité, comme les secrétariats techniques, est totalement négligée dans le projet « RH demain ».

En 2002, chaque CSRH continue, dans un premier temps, à traiter les dossiers des agents de son périmètre. Cette période transitoire s'achève avec la nouvelle réorganisation de 2008, qui met en place le travail à l'acte, chaque centre étant spécialisé dans le traitement d'un type d'actes, comme les problématiques de sortie de l'entreprise ou les arrêts de travail. Ce découpage par actes empêche désormais les gestionnaires des centres de suivre un salarié en particulier. Chaque agent traite des actes, mais aucun suivi global n'est assuré. Il leur est demandé de faire du quantitatif, de la production. L'étape ultime, envisagée à moyen terme et citée noir sur blanc dans les travaux de Bernard Merck, consiste en **l'externalisation complète des services ressources humaines**, malgré le mécontentement des salariés, par ailleurs mal évalué par les enquêtes de satisfaction.

Parmi les projets, se profile également la mise en place de forums sociaux. Les réseaux sociaux intra-entreprise, de type Facebook interne, invitent les pairs à se coopter, se juger et se discriminer entre eux. Ainsi, sous couvert d'échange de bonnes pratiques, les salariés eux-mêmes peuvent déterminer qui est bon dans le métier et qui ne l'est pas, en faisant totalement abstraction de la dimension sociale des ressources humaines. A chacun, alors, d'entretenir sa e-réputation... et gare aux déviants !

Pascale ABDESSAMAD

L'objectif affiché de ces forums est de faciliter les échanges entre salariés, ce qui, alors que l'on parle de la nécessité du collectif, peut paraître aller dans le bon sens. Le problème est que ces réseaux sont parfaitement transparents pour l'entreprise, visibles de tous par tous. Or le travail est d'abord la confrontation à la réalité, qui ne fonctionne jamais comme prévu. Chacun travaille à sa manière, un peu différemment des autres. Aussi, échanger entre salariés revient à prendre le risque de

dire que nous n'avons pas fait comme il nous a été dit. C'est pourquoi les salariés préfèrent conserver une sphère personnelle, qui préserve certaines choses de la transparence. Cette transparence des réseaux sociaux intra-entreprise constitue un risque car elle permet à l'employeur d'entamer la sphère personnelle des salariés, en lui permettant de « faire son marché », d'y repérer qui l'intéresse, alors que ce n'est pas le but affiché de ces forums.

Nous disposons de peu de recul par rapport à ce nouveau mode de management des ressources humaines car la **plateforme Piazza, le réseau social de France Télécom, vient tout juste d'être mis en place.**

Michel THOMAS

Avec ces forums, le processus d'exclusion se fera au niveau des salariés entre eux : ils se cooptent pour des projets ou s'en excluent.

Pascale ABDESSAMAD

Après avoir parlé des ressources humaines en général, je souhaiterais à présent vous parler des services sociaux : service social du travail et services de santé au travail.

Les services sociaux du travail

En 2009, j'ai rédigé un article intitulé « *France Télécom-Orange : un service social du travail de moins en moins intégré dans une gestion des ressources humaines qui se déshumanise de plus en plus* ».

En 2010, le constat n'est plus tout à fait le même, mais 20 ans de destruction du réseau professionnel des assistants sociaux de France Télécom-Orange ne s'efface pas en quelques mois.

Nous ne sommes plus aujourd'hui que la moitié, après une réduction supérieure proportionnellement à celle des salariés chez France

Télécom, et alors que la souffrance au travail a pris une ampleur considérable.

Mais France Télécom a choisi d'autres modes d'accompagnement des salariés pour les substituer à un métier structuré, aux valeurs fortes qui pouvait se constituer en contre-pouvoir.

Depuis 1991, date de la séparation des PTT en deux exploitants, La Poste et France Telecom, le Service Social du Travail de France Télécom n'est plus organisé au niveau national et régional. Après la médiatisation des suicides, France Télécom -Orange a décidé de recruter une assistante sociale nationale qui prendra son poste en janvier 2011.

En 1998, suite à la mobilisation des assistants sociaux, la direction a remis en place des réseaux au niveau des directions exécutives déléguées (DED). Ces réseaux ont plus ou moins fonctionné jusqu'en 2006, date de la création des Directions Territoriales. Il me semble que le dernier réseau existait dans le sud-est. Aujourd'hui, il ne se trouve plus aucun réseau national pour organiser les échanges dans la profession d'assistant social.

En parallèle, l'entreprise a fait appel à des sous-traitants, services sociaux inter-entreprises ou assistantes sociales libérales, ont été recrutés de manière systématique, contribuant ainsi à l'éclatement du service social du travail.

Vu le délitement des ressources humaines, le service social, parce qu'il a survécu malgré tout, apparaissait comme le dernier bastion des relations humanisées, palliant les défaillances de la régulation de proximité et des Centres Services Ressources Humaines (CSRH).

Mais dans le même temps, les assistants sociaux été confrontés à un paradoxe. Bien que des besoins nouveaux apparaissent, le partenariat avec le réseau des ressources humaines s'est étiolé petit à petit, d'abord lors de la création des onze CSRH, puis par leur réorganisation

et enfin avec la cassure nette et complète de 2008, date à laquelle nous avons perdu tout interlocuteur dans les centres. Les salariés des CSRH avaient pour consigne de ne pas nous donner leur numéro de téléphone direct, ce qui nous aurait permis de résoudre des situations complexes.

Par ailleurs, en raison de la disparition des bureaux d'ordre de proximité et du management parfois géographiquement éloigné, il n'existait plus de relais pour transmettre des signalements systématiques au service social concernant des événements de la vie privée de certains salariés ayant un impact administratif - personne malade depuis plus d'un mois, opposition sur salaire, congé pour décès familial. Auparavant, ces événements nous étaient transmis, ce qui permettait aux salariés de se dire que l'entreprise pensait encore à eux. Nous avons continué à travailler au hasard des informations : mot d'un salarié ou de quelques managers qui prenaient encore la peine de signaler des personnes en difficulté.

Depuis un an, la situation a tout de même évolué. Les responsables Ressources Humaines de proximité sont arrivés ; nous nous sommes initialement demandé ce qu'ils allaient faire, parce que leur fiche de poste était méconnue. De plus, leur proximité reste toute relative, puisque certains ont des secteurs de plusieurs centaines de kilomètres. Mais nous notons aujourd'hui que leur présence nous a facilité la tâche, car ils sont informés par les CSRH de certaines situations administratives, informations qu'ils nous font suivre. Depuis fin 2009, des réunions téléphoniques ont eu lieu entre des assistants sociaux et des responsables de CSRH pour améliorer certains processus, notamment pour les personnes éloignées des services. C'est à la suite de ces échanges que certaines décisions ont été prises, comme la mise en place d'un accès intranet à domicile ou l'amélioration de l'information délivrée au salarié éloigné. Par ailleurs, il a été décidé de recruter une assistante sociale nationale qui prendra ses fonctions en janvier 2011. En attendant, depuis avril 2010, nous avons une réunion téléphonique mensuelle avec une personne qui n'y connaît rien en service social, mais mieux vaut cela que rien.

Des offres de formation spécifiques au service social ont aussi été rétablies. Il fut un temps où le service social des PTT était à la pointe, avec de la formation continue jusqu'en 1998. À l'heure actuelle, les assistants sociaux qui débutent n'ont aucune formation : ils ne connaissent ni la fonction publique ni l'histoire des PTT, ce qui rend leur intervention difficile.

Alors que le service social se mourrait, un nouveau souffle lui a été donné, et nous espérons donc pouvoir survivre.

Je vais maintenant présenter rapidement les services de santé au travail.

Le Service de Santé au Travail

La médecine de prévention, dont les missions étaient définies dans le statut de la Fonction publique, est devenue, à France Télécom-Orange, lors de la privatisation totale de l'entreprise en 2005, le Service de Santé au Travail, encadré par le Code du travail.

Cela s'est traduit par le recrutement massif d'infirmiers/ères dans toutes les Directions Territoriales, et par un changement de ses missions.

En effet, le Service de Santé au Travail de France Télécom- Orange est soumis à un agrément du ministère de Travail donnant des garanties quant à la qualité du travail des médecins et leur indépendance. Or les conditions d'exercice des médecins à France Télécom ne répondent pas aux critères d'agrément. Depuis la médiatisation des suicides, cette question a gagné en importance aux yeux de la direction, qui a subi les remontrances du ministre du Travail. En conséquence, France Télécom s'est engagée à suivre les directives du ministère du Travail, ce qui lui a valu un agrément provisoire pour un an.

Les engagements pris par la direction sont les suivants :

- L'aménagement des locaux qui assure confidentialité et accès aux handicapés
- Le recrutement de médecins du travail (dans un contexte de pénurie de médecins formés), en rapport non seulement avec leurs effectifs, mais aussi leur périmètre géographique
- Un encadrement strict de la participation des médecins aux cellules d'écoute. Le Conseil de l'Ordre national des médecins avait émis il y a quelque temps, un avis très réservé sur les cellules d'écoute de France Télécom-Orange, avis peu connu des médecins en poste²⁰.
- La mise en place des cellules d'écoutes soumise aux CE et CHSCT²¹, pour avis.
- Le développement de l'action sur le milieu de travail, car les médecins n'ont plus le temps d'assurer leur 1/3 temps²², submergés par le nombre de visites à assurer.
- Un fonctionnement pluridisciplinaire, s'appuyant non seulement sur les médecins, les infirmier/ères et les secrétaires, mais aussi sur les IPRP, Intervenants en Prévention des Risques Professionnels, dont le statut apporte les mêmes garanties d'indépendance que les médecins, mais que n'ont pas nos actuels « préventeurs ».
- Une organisation durable et efficace du Service de Santé au Travail, empêchée, jusqu'à présent, par le rythme des restructurations et les mobilités associées.

La direction ne se souciait pas de la question de l'agrément jusqu'à la médiatisation des suicides, malgré la protestation de plusieurs médecins. A l'été 2009, un médecin a démissionné après seulement quatre mois d'exercice. Durant le CE, l'entreprise a affirmé au sujet du médecin : « *Dès son arrivée, le médecin a remis en cause*

²⁰ <http://www.conseil-national.medecin.fr/article/recommandations-sur-les-dispositifs-de-prise-en-charge-des-risques-psychosociaux-7>

²¹ Comité d'Etablissement et Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail

²² Tiers temps : temps de travail des médecins, hors consultations, pour les études de postes, visites de services, CHSCT ...

l'organisation des services de santé au travail de France Télécom, alors que celle-ci lui avait été longuement décrite. Notamment, il a demandé qu'un préventeur lui soit directement rattaché en tant qu'IPRP²³. » Dans sa lettre de démission, le médecin a déploré la difficulté à mener à bien des actions de prévention primaire et secondaire²⁴ et le fait de voir son activité limitée à la prévention tertiaire et qui le cantonne dans son cabinet médical. Il s'est également plaint de l'impact négatif sur la santé des salariés de process contraignants et à son avis inappropriés. Son sentiment d'impuissance l'a conduit à démissionner.

J'avais lu un article indiquant que 10 % des médecins du travail avaient démissionné sur une période de quelques années seulement à France Télécom. Ces démissions traduisent le malaise de la profession dans un environnement qui ne respecte absolument pas son éthique.

Depuis l'été 2009, le médecin coordonnateur a démissionné de cette fonction et a été remplacé par le Dr. SIMONET. Des recrutements de médecins, d'infirmières et d'assistantes médicales ont eu lieu. Des travaux ont été mis en œuvre. Des commissions médico-techniques, prévues par le Code du travail, sont mises en place par France Télécom. Un effort d'information a été fait concernant l'activité des comités médicaux et des commissions de réforme²⁵, car les médecins du travail n'en étaient auparavant pas informés. Un service d'information dédié aux services de santé est en cours de finalisation. Enfin, à l'heure actuelle, les préconisations d'aménagement de poste faites par les médecins pour certains salariés - horaire, mobilité - sont suivies d'effet : des solutions sont trouvées alors que ce n'était pas le cas auparavant.

Michel THOMAS

Il existe également d'autres acteurs des ressources humaines récemment apparus et qui ne sont pas identifiés comme tels. Ce sont, par exemple,

²³ Intervenants Prévention des Risques Professionnels

²⁴ La prévention primaire vise à éliminer le risque à sa source, tandis que la prévention secondaire s'attache à la protection si le risque persiste.

²⁵ Cf. la table ronde N°2

le cas des Espaces Développement qui s'appellent aujourd'hui **Orange avenir**, et dont l'effectif national est d'environ 250 cadres supérieurs. Créé en 2006, ils prennent leur essor avec le plan ACT qui traite des ressources humaines dans l'accompagnement du plan NEXT²⁶. Ils reprennent la mission des délégués à l'essaimage mis en place dès 1997, qui constituaient un dispositif de départ négocié pour créer une entreprise, ainsi que celles des espaces Mobilité vers la fonction publique créés en 2004. Enfin ils mettent en œuvre le dispositif de Projet Personnel Accompagné (PPA) permettant la mobilité vers un employeur privé.

Mobilité vers la fonction publique, essaimage, Projet Personnel Accompagné - mais aussi les départs en retraite et les démissions - sont les dispositifs qui ont permis les départs massifs de l'entreprise.

Ces départements sont indépendants des directions des ressources humaines placées dans les Directions Territoriales ; ils sont rattachés hiérarchiquement au Directeur Territorial, et fonctionnellement à la Direction des Ressources Humaines d'Opération France. Ils sont chargés de l'accompagnement individuel des salariés, dans leur projet professionnel.

Cela sous-tend qu'il est nécessaire, pour travailler, d'avoir un projet professionnel, qu'il est nécessaire de l'accompagner, que cet accompagnement est individuel, et que le besoin est massif, puisque des cadres sont recrutés pour y répondre. Or, c'est un besoin de l'entreprise, et non pas des salariés, qui contribue à la précarisation des gens en faisant des problèmes de l'entreprise le problème de chacun.

L'entreprise déstabilise les gens en précarisant leurs postes pour les amener à une mobilité interne ou externe.

26 Plan mis en place par D. Lombard et couvrant les années 2005-2008 ; plan décrié qui avait notamment pour objectif la suppression de 22 000 emplois.

En effet, le plan ACT avait pour principaux objectifs le redéploiement des salariés vers les métiers prioritaires (en gros, la vente) et le plan de départ de 22 000 salariés sur deux ans, et les Espaces développement ont été un rouage essentiel pour leur mise en œuvre ... en silence, à défaut d'être en douceur.

Ces services s'appellent aujourd'hui Orange avenir dans le cadre du nouveau contrat social de Stéphane Richard. Il connaît moins d'activité aujourd'hui, puisqu'il y a moins de départs. De plus, les départs vers la fonction publique semblent de moins en moins d'actualité, puisque la fonction publique met elle aussi en place ses propres « Espaces Développement » pour se débarrasser de ses fonctionnaires. France Télécom a été le précurseur de ce qui va également se produire, par exemple dans les hôpitaux, à La Poste ou à l'Education nationale.

Les Espaces développement (ED) ont toujours un rôle d'atelier de développement personnel, un rôle de pré-accueil et d'accompagnement des personnes éloignées de l'entreprise lorsqu'elles y reviennent. Ils s'occupent aussi beaucoup de celles qui ont choisi le Temps Partiel Senior (TPS)²⁷.

Depuis l'éclatement de la crise sociale et face au battage médiatique qu'elle a suscité, on a vu réapparaître une structure RH de proximité dont la mission est d'écouter les salariés et de fournir des conseils aux managers. Cela se traduit souvent par un transfert de tâches Ressources Humaines des managers vers ce responsable Ressources Humaines de proximité qui joue également le rôle d'interface entre le CSRH et le salarié.

Le salarié n'est ainsi plus seul face aux nombreux dysfonctionnements du système. Cependant, si son rôle d'écoute et d'accompagnement se

27 Le temps partiel senior est une mesure qui fait partie de l'accord sur l'emploi des seniors du 26 septembre 2009 ; comme son nom l'indique, elle est destinée à favoriser la réduction du temps de travail avant le départ en retraite

remarque davantage, le rôle du responsable des Ressources Humaines n'est pas d'interférer avec le pouvoir des opérationnels.

Pascale ABDESSAMAD

Peut-être des personnes de différents services aujourd'hui présentes pourront-elles compléter cette présentation générale par leur expérience personnelle.

Débat

Un intervenant dans la salle, délégué syndical

J'ai été concerné par une tentative de mobilité forcée. Actuellement, des services de Ressources Humaines de proximité ont été mis en place de façon étrange, avec certaines personnes recrutées par compétence, et d'autres peut-être par copinage ou pour obtenir un poste plus calme. Ces personnels sont en relation avec le service Orange avenir qui a remplacé le service d'essaimage et de mobilité forcée. Comment faire confiance à des gens choisis au hasard ? **Comment croire que ça va mieux se passer** avec les assistants sociaux, dont certains marchent avec la direction ? Les médecins du travail ont beaucoup de mal à contrer la politique de l'entreprise. Comment créer de la confiance chez les agents en difficulté ?

Un intervenant dans la salle

Les assistantes sociales défendent bien les dossiers individuellement, mais lorsqu'elles sont invitées dans des instances représentatives du personnel, elles se gardent de prendre position. Dans mon service, les médecins du travail sont des contractuels parmi les mieux payés. Ils n'ont donc pas intérêt à s'interposer. Ceux qui le font finissent par démissionner car ils subissent des pressions. La médecine du travail est une profession sinistrée : il n'en sort plus des facultés de médecine. Alors les heures des médecins sont réparties sur différents sites. Les médecins se gardent bien de venir dans les CHSCT, parce qu'ils se font interpellés par les représentants du personnel. Enfin, avec les CSRH, on n'a pas instauré de la proximité mais de la distance.

Un réseau devrait tout de même bien fonctionner à France Télécom, en tant que médiateur : ce sont les délégués du personnel (DP). Nous faisons l'impasse sur un réseau qui pourrait être formidable, constitué par les délégués du personnel élus par leurs pairs. Nous, syndicats, nous ne nous intéressons pas assez à nos délégués du personnel, qui peuvent jouer un rôle de médiation important.

Une intervenante dans la salle, déléguée syndicale

A la Direction Territoriale du nord, les C3R²⁸ - ou commissions de reclassement - ont été réactivées. Mais leur fonctionnement pose des problèmes : les agents apprennent parfois deux mois après que leur dossier est passé devant la commission. La C3R a en principe vocation à imposer l'arrivée d'une personne reclassée dans un service. Mais il s'avère que la Direction des Ressources Humaines n'est pas en capacité d'imposer dans une unité une personne reclassée. Quand une personne revient d'une maladie dans laquelle France Télécom n'a pas de responsabilité son reclassement s'effectue à peu près facilement. Mais pour les personnes revenant de dépressions, les responsables d'équipes refusent régulièrement de les intégrer. Nous avons réussi à les faire accepter en demandant que ces personnes n'entrent pas dans les effectifs et les statistiques. Le travail qu'elles fournissent ne compte alors que comme un plus, contrairement aux personnels en mi-temps thérapeutique, qui comptent à part entière. Les difficultés de reclassement sont particulièrement fortes pour les personnes présentes sur des sites éloignés ou qui ont été fermés (Béthune, Calais), surtout quand leur médecin recommande qu'elles travaillent au plus proche de leur domicile.

Un intervenant dans la salle, délégué du personnel

Il me semble qu'un médiateur national va être mis en place. Savez-vous comment cette structure se déclinera au niveau territorial ? Par ailleurs, le manager RH fera-t-il partie du « bassin de vie »²⁹ projet en cours de conception ?

Un intervenant dans la salle

Je voudrais aborder la question de l'introduction du Web 2.0 dans les relations du travail, un phénomène que l'on peut voir de manière

négative mais aussi de façon positive, car l'entreprise est obligée de s'adapter au numérique. Les salariés craignent toutefois des dérives entraînant le déni de certains droits. Qu'est-ce que les syndicats ou l'Observatoire ont prévu pour contrer ces projets ? L'entreprise a fait des études lui permettant de soutenir ses choix. Les services de Recherche & Développement savent très bien où ils vont. Les syndicats ont-ils envisagé des actions de leur côté ?

Une intervenante dans la salle

Comment pouvons-nous, délégués du personnel avec seulement quinze heures par mois, jouer les médiateurs ? Pour ma part, j'ai essayé au début de mener une action sociale, ce que l'on m'a reproché. Le délégué du personnel reste à l'écoute des salariés, mais ne fait pas du social. Se placer comme médiateur représente également un risque pour lui, car cela arrangerait bien l'entreprise que cette mission avec ses responsabilités leur soit transférée.

Un intervenant dans la salle, négociateur national

France Télécom affiche aujourd'hui dans son discours l'écoute des organisations syndicales, mais dans les faits, on ne remarque pas de conséquences directes en faveur des salariés pour l'instant.

Concernant la médecine du travail, la région lyonnaise d'où je viens a connu trois départs de médecins en un an. Au dire des médecins en place, il semblerait que la situation s'est améliorée : France Télécom a recruté de nouveaux médecins, qui sont mieux écoutés et ont une plus grande capacité d'action sur des cas individuels. Mais il a été annoncé que les services de santé au travail dépendraient désormais directement de France Télécom. N'est-ce pas contradictoire que de prêter plus d'attention aux médecins d'un côté, tout en les rattachant à la direction de France Télécom de l'autre ?

Pascale ABDESSAMAD

Dans le projet de réforme des retraites, treize articles remodèlent complètement la médecine du travail. Ces articles correspondent aux demandes du MEDEF, refusées lors des pourparlers par toutes les

28 Commission prévue par la fonction publique pour la réorientation des personnes handicapées, et la réadaptation ou le reclassement des fonctionnaires, inaptes partiellement ou totalement aux fonctions de leur grade.

29 Il s'agit de la première zone de mobilité pour les personnels à partir de leur site de travail, définie dans l'accord GPEC du 31 mars 2011

organisations syndicales, y compris les organisations corporatistes des médecins - le conseil de l'Ordre des médecins avait émis un avis défavorable. Malgré ce rejet massif, les treize articles ont été maintenus dans le projet de réforme des retraites, jusqu'à la censure prononcée par le Conseil constitutionnel. Toutefois, l'avis du Conseil ne se fonde pas sur un motif de fond, mais sur le seul motif que ces articles ne concernent pas la réforme des retraites.

Ces dispositions auraient entraîné une perte d'indépendance des médecins, puisqu'elles les plaçaient sous la coupe d'un directeur des services de santé au travail, qui n'est pas médecin.

Un intervenant dans la salle, négociateur national

Il s'agit donc d'un double langage. D'un côté, les médecins affirment qu'il est aujourd'hui plus facile pour eux de travailler car la direction les écoute plus qu'avant. De l'autre, le directeur sous lequel ils sont placés dépend directement de l'employeur.

Pascale ABDESSAMAD

S'agissant du rôle du délégué du personnel en tant que médiateur, je pense que le collègue DP propose, non pas que les délégués jouent individuellement ce rôle, mais que le réseau des délégués du personnel, dans son ensemble, assume cette fonction. Les ressources humaines assurent la médiation entre l'entreprise gestionnaire et les salariés, et non entre deux personnes. C'est leur position de tiers qui leur permet d'agir en tant que médiateur. Les délégués du personnel – tout comme les CHSCT – pourraient aussi être organisés en réseau de manière à apporter un contre-pouvoir réel.

Par ailleurs, en ce qui concerne le Web 2.0 et le réseau social interne, c'est un enjeu que j'ai découvert très récemment. Le projet de Bernard Merck de 1999 et une étude de cette époque expliquant l'intérêt pour l'entreprise de mettre en place ces réseaux révèlent que ceux-ci n'offriront pas de libre expression. L'Observatoire ne s'est pas encore penché sur la question, et je ne suis pas sûre qu'une réflexion

soit en cours au niveau syndical. En revanche, au niveau des moyens potentiels de résistance à ces réseaux, les CHSCT devraient avoir un avis à donner sur l'outil. Il faut que les membres des CHSCT soient suffisamment armés pour pouvoir répondre. Si ce n'est pas le cas, ils peuvent demander une expertise auprès d'un cabinet. Durant l'atelier sur les entretiens individuels, Dominique LANOË indiquait que son cabinet d'expertise a déjà commencé à se pencher sur ces problématiques.

Un intervenant dans la salle

Le réseau interne Piazza participe vraiment d'une vision dans laquelle les salariés se trouvent, en interne, comme sur le marché de l'emploi externe. **Il leur faut gérer une « e-réputation » sur un réseau grâce auquel ils garantiront leur employabilité.** J'isole cela des communautés de métier, comme par exemple la communauté d'ergonomes dont je fais partie. Les réseaux sociaux internes s'inscrivent dans une logique différente, puisque les gens doivent se coopter, se faire connaître, se rendre visibles, pour que l'employeur puisse distinguer les bons communicants des autres. Ces outils sont censés permettre aux personnels de se trouver de l'emploi. Il s'agit de renvoyer les gens à la prise en charge de leur devenir, et donc de dédouaner l'entreprise de fournir du travail aux gens.

Un intervenant dans la salle

Cela correspond en fait à une sorte de transfert de charge, de responsabilité. Il existait auparavant des conseillers de carrière et les salariés ne se posaient pas trop de questions pour leur employabilité future. Aujourd'hui, c'est à l'individu de s'en charger, en plus de son temps de travail.

Pascale ABDESSAMAD

Je voudrais répondre à la question sur les C3R. Les C3R - sigle qui signifie Commission de réorientation, réadaptation et reclassement - ne concernent que les fonctionnaires. Il s'agit de la réorientation des

personnes embauchées en tant qu'handicapées COTOREP³⁰ ou maintenant CDAPH³¹ : leur changement de poste doit obligatoirement être discuté au sein de la commission. La réadaptation concerne les fonctionnaires inaptes aux fonctions de leur poste et pour qui doit être trouvé un autre poste, adapté à leur état de santé. Le reclassement, lui, s'applique aux fonctionnaires inaptes à toutes les fonctions de leur grade, susceptibles d'être mis en retraite pour invalidité, mais qui peuvent être reclassés à un grade inférieur ou supérieur. C'était, par exemple, le cas des facteurs reclassés au grade de guichetier.

La C3R est donc une disposition de la fonction publique dont les textes datent de janvier 1982. France Télécom s'en est servi à un moment donné parce toutes les personnes passées en C3R étaient considérées comme handicapées : cela permettait d'afficher, illégalement, un nombre plus important de handicapés dans l'entreprise. La C3R doit suivre une procédure : nul ne peut passer en C3R sans avoir donné son accord. Si le salarié n'a pas été avisé et n'a pas donné son accord, la décision est nulle du point de vue du droit administratif.

France Télécom se sert de l'appellation C3R sans suivre la procédure légale. Il est donc important de comparer l'expérience vécue par des collègues à la description de la C3R donnée par l'administration, en réponse par exemple, à la question d'un délégué du personnel.

En réponse à l'intervention sur **la confiance dans les médecins du travail et les assistants sociaux, je souhaite rappeler que ce sont des salariés comme les autres**, qui comme tous les autres ont souffert de la politique de France Télécom, et qui, comme beaucoup d'autres ont fait profil bas. Il ne faut pas laisser ces salariés seuls, car ils se sentent aussi isolés. Il faut donc les interpeller en tant qu'organisations syndicales. Si les médecins du travail subissent une pression du haut, il

³⁰ Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel

³¹ Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées

faut leur faire peur d'en bas. Les organisations syndicales peuvent agir sur des points très concrets, notamment les obligations du médecin du travail, comme par exemple noter les résultats des visites médicales dans le dossier médical, ce que certains médecins ne respectent pas. Pour ne pas avoir l'air d'affronter le médecin, se rappeler que celui-ci a un rôle de conseil auprès de l'employeur, mais aussi des représentants du personnel et des salariés. En tant qu'organisation syndicale, il est donc possible de demander conseil au médecin du travail sur telle ou telle situation. Interpeler ainsi le médecin du travail place sur lui une certaine pression, mais lui montre aussi qu'il sera soutenu s'il prend des risques. Il faut lutter contre l'isolement de chacun, qui fait que les salariés se plient à la domination ambiante. Sentir qu'ils peuvent s'appuyer sur des collègues permet aux salariés de relever la tête. Ceci vaut également pour les assistants sociaux.

Concernant le médiateur national, nous n'en avons pas eu d'écho officiellement. Je crois savoir que la famille d'un suicidé a pu rencontrer la direction de France Télécom par le biais du médiateur et d'avocats. Mais j'ai bien peur que ce dispositif n'apporte rien de neuf.

Michel THOMAS

La question a été abordée ce matin durant l'atelier 1 qui traitait du plan d'urgence. Il a été indiqué que la saisie du médiateur ne peut être effectuée que par les structures des ressources humaines de l'entreprise et par les délégués centraux des organisations syndicales. Cette initiative émane de la direction.

Je voudrais faire une remarque concernant les reclassements en C3R. Cette question souligne le poids des opérationnels, dans la difficulté qu'ont les structures RH de satisfaire à l'obligation de reclasser les personnes concernées. Les services opérationnels n'en veulent pas, car ils les voient comme un poids. Le rôle des ressources humaines se réduit par conséquent à fournir de la main-d'œuvre aux opérationnels et à se débarrasser des personnels en trop.

Un intervenant dans la salle

Pour revenir au Web 2.0, il faut savoir qu'en plus de la partie communautaire visible, ce sont aussi des serveurs d'application sur lesquels est déporté ce qui se trouve sur les postes de travail individuels. Le poste de travail informatique fixe et personnel ne sera donc plus nécessaire, puisque chacun pourra retrouver son environnement de travail en se connectant sur internet, dans un système de type *cloud computing*³². On pourra aussi bien travailler à partir d'un cybercafé, à l'étranger.

Michel THOMAS

Dans cette logique, à terme, la séparation entre la vie professionnelle et la vie privée disparaît. Je travaille dans un service composé de cadres qui continuent à travailler de chez eux, le weekend, la nuit et en vacances. Il est écrit noir sur blanc dans les travaux de Bernard Merck que les gestionnaires veulent que les salariés travaillent n'importe où, dans une interpénétration complète de la vie privée et de la vie professionnelle. Cela permet de s'affranchir des règles régissant les conditions de travail : en cas d'accident, si les salariés se trouvent chez eux, déterminer s'il s'agit d'un accident de service ou accident domestique n'a rien d'évident.

Cela se fait de manière occulte, sans contrat de télé-travail. Les tâches deviennent tellement lourdes que les salariés doivent continuer à travailler en dehors des heures de bureau. De nombreuses personnes effectuent des heures supplémentaires non déclarées.

Un intervenant dans la salle

En juillet dernier, nous avons reçu un message faisant la publicité du *business everywhere*³³, montrant que chacun peut rester connecté à l'entreprise au bord de sa piscine, au fond de son jardin, en vacances,

32 Dans l'infrastructure informatique d'un système en cloud computing, les applications sont sur des serveurs distants, et les clients paient à l'usage.

33 Interface permettant de se connecter sur l'intranet de France Télécom – Orange à partir de n'importe quel ordinateur

etc. Je voulais transmettre ce message, mais en quelques minutes, sans que j'aie eu le temps de l'enregistrer, il avait disparu. La personne qui a validé le contenu de ce message n'avait aucune conscience de la réalité du moment chez France Télécom - marquée, au contraire, par une réflexion sur la séparation entre la vie privée et le travail.

Un intervenant dans la salle

Ce message était sans doute adressé aux clients de France Télécom pour vendre le business everywhere.

Un intervenant dans la salle

Non, c'est un message envoyé aux salariés, expliquant les précautions à respecter avant de partir en vacances : activer le répondeur, savoir que l'on peut se connecter durant les congés et - affirmé implicitement - faire suivre ses e-mails professionnels sur sa boîte personnelle.

Un intervenant dans la salle

Si je comprends, le Web 2.0 serait un business everywhere pour les salariés, mais accessible d'une station web externe, comme s'il était possible de se connecter à l'intranet de chez soi. En revanche, l'entreprise se décharge de l'infrastructure et du matériel mis à disposition. Récemment, dans ma direction territoriale, nous avons été avertis par e-mail un dimanche soir à 22 heures 30 de l'annulation d'une réunion censée avoir lieu le lendemain matin. Les collègues qui n'avaient pas lu leurs messages se sont retrouvés dans une salle vide.

Michel THOMAS

Ce système permet aussi de supprimer des postes parmi les gens qui assurent la maintenance.

Pascale ABDESSAMAD

On revient à l'époque où les métiers se pratiquaient à domicile et où les ouvriers devaient apporter leurs outils.

Un intervenant dans la salle

Dans certaines entreprises, **des salariés, à tous les niveaux, commencent à indiquer en heures supplémentaires des « heures blackberry »**. Cette facturation est compréhensible : un salarié qui lit sa messagerie un dimanche soir travaille.

Michel THOMAS

C'est une démarche saine, puisqu'à France Télécom, ce n'est même pas le cas. En revanche, se faire payer ces heures peut poser problème. Cela marche peut-être pour des cadres, mais il suffit d'avoir un statut de travailleur autonome pour que les heures supplémentaires ne soient plus comptabilisables.

Pascale ABDESSAMAD

C'est là que l'on voit que les règles de gestion des ressources humaines peuvent être un outil. L'accord sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle du 5 mars 2010 contient des dispositions sur la lecture des e-mails. Ces questions sont du ressort des délégués du personnel qui peuvent s'inquiéter du cadre qui envoie un courriel le dimanche soir à 22 heures 30, tout comme des salariés qui le reçoivent.

Une intervenante dans la salle

Ma responsable m'a affirmé récemment que c'est le ou la responsable du service qui autorise les heures supplémentaires. Par conséquent, si un salarié a effectué des heures supplémentaires de son propre chef, rien n'oblige à les rémunérer.

Pascale ABDESSAMAD

A ce sujet, Gérard Filoche, inspecteur du travail, estime que les heures supplémentaires, qu'elles soient effectuées par l'employé de sa propre initiative ou non, doivent être rémunérées, précisément parce qu'elles sont de la responsabilité de l'employeur. En effet, c'est pour se déresponsabiliser que les employeurs affirment fréquemment que l'employé entreprend des heures supplémentaires de lui-même. Or les

salariés se trouvent dans une situation de subordination et sont soumis à un devoir d'obéissance.

Un intervenant dans la salle

Au-delà du débat sur l'origine de l'initiative, cette question intéresse aussi l'Urssaf, parce que la non-rémunération des heures supplémentaires peut être considérée comme du travail dissimulé. Le patron ne paie pas les charges si les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées.

Une intervenante dans la salle

Pour ma part, je lis mes e-mails du travail le weekend de mon plein gré. Personne ne m'y oblige.

Un intervenant dans la salle

C'est le fond du problème, mais il faut renvoyer la responsabilité à l'employeur. On est dans une dynamique générale, et tous à France Télécom, cadres comme non-cadres, seront bientôt concernés. Il faut éviter de se dire que nous lisons nos courriels de notre plein gré, car le risque, c'est qu'ensuite, nous ne compterons plus les heures, de jour ou en pleine nuit.

Un intervenant dans la salle

Je voudrais apporter une précision sur la notion de médiation. Il faut d'abord définir la médiation, et notamment la distinguer de l'interaction. La médiation intervient entre deux parties ou deux individus, dans une relation dominant-dominé, dans une relation inter-personnelle ou multi-personnelle. Tout ceci est réuni en un seul mot, médiation, qui signifie pour le commun des mortels « on va régler mon problème ». Pour l'entreprise, il s'agit d'une inter-médiation avec plusieurs acteurs. De plus, la question de la médiation touche à la loi de la communication : dans une relation interpersonnelle, la discussion se fonde sur 20 % de faits et 80 % de subjectif. Il faut dissocier la médiation positive, qui aboutit à une solution, des inter-médiations entre plusieurs acteurs.

Quand une personne accepte de se soumettre à une médiation, elle renonce aux autres mesures, notamment les recours juridiques, ce qui sert parfaitement l'intérêt de l'entreprise.

Pascale ABDESSAMAD

J'ai rédigé un article sur le site de l'Observatoire sur la question de la médiation. Tout est conçu pour masquer les conflits nécessaires. Mais cela empêche leur résolution et exerce une pression sur tout le monde. Réguler les conflits ne consiste pas à supprimer tout conflit, mais à faire en sorte qu'ils s'expriment et se résorbent là où ils existent.

Un intervenant dans la salle

Il faut s'entendre sur la définition du médiateur. Il s'agit d'une personne neutre approuvée par les deux parties. Quand un médiateur est nommé par l'entreprise, ce n'est pas une situation de médiation, mais au mieux une situation de conciliation. J'ai compris lors d'une expérience personnelle que désigner un médiateur à l'intérieur de l'entreprise a pour but non pas de satisfaire la demande de l'employé mais juste de calmer le jeu.

Par ailleurs, je pense que le programme « RH demain » a commencé il y a au moins quatre ans. En 1996, un petit problème m'a conduit à chercher à joindre des responsables des ressources humaines susceptibles de m'aider. Mais à un moment, un malentendu s'est instauré et mon interlocuteur m'a pris pour un de ces responsables. Il m'a alors conseillé : « si la personne est suivie par un syndicat, tu lui réponds ceci, sinon tu lui réponds cela ». Les réponses étaient déjà préparées en fonction des situations, un système qui survit grâce au fait que les salariés ne connaissent pas leurs droits.

Un intervenant dans la salle

J'ai entendu parler d'une loi selon laquelle les gens en congé longue maladie ou congé longue durée doivent récupérer leurs congés. Dès leur réintégration, il leur faudrait prendre directement entre 50 et 75

jours de congé, sans pouvoir les placer sur un compte épargne-temps, ce qui compromettrait le travail effectué en vue de leur réintégration.

S'agissant des ressources humaines de proximité, il est vrai qu'au début un petit peu tout le monde pouvait intégrer ces services. Mais progressivement, ce sont des personnes qui ont envie de faire ce travail et qui s'investissent dans des formations. Je me demande dans quelle mesure ces postes sont compatibles ou incompatibles avec les fonctions de délégué du personnel ou délégué syndical (DP ou DS), car il existe un risque de conflit d'intérêt.

Un intervenant dans la salle

Il me semble que les fonctions de DP ou de DS sont incompatibles avec celles de responsable des ressources humaines de proximité qui reste un collaborateur de la Direction des Ressources Humaines.

Michel THOMAS

La personne qui s'occupait des mobilités dans mon service a démissionné de son mandat de délégué du personnel. Concernant les responsables des Ressources Humaines, les situations sont diverses. Mais il est apparu un tel déficit de personnel dans les ressources humaines de proximité qu'il a fallu palier avec des solutions de fortune. La mise en place de ces responsables est une réponse à la crise sociale, mais ces nouvelles fonctions n'ont pas toujours les moyens d'être efficaces.

Pascale ABDESSAMAD

A l'heure actuelle, ces responsables se retrouvent dans la même situation que les salariés. Comme les dossiers des salariés sont gérés par les CSRH qui travaillent à la tâche, les responsables Ressources Humaines ne disposent pas de moyens pour que ça fonctionne mieux, et ce sera le cas tant qu'on ne remettra pas en cause le fonctionnement des CSRH. Dans l'accord sur l'organisation du travail du 27 septembre 2010, il est écrit qu'une « négociation future dont l'ouverture interviendra dans les meilleurs délais après la signature de cet accord complètera

ce dernier sur des thématiques à définir [...] et sur la contribution des fonctions de ressources humaines à l'organisation des fonctions de travail. » L'enjeu consiste donc à exposer ce que nous, délégués syndicaux, souhaitons en termes de ressources humaines.

Un intervenant dans la salle

Dans mon secteur, ce phénomène est amplifié sur des sites comptant 100 à 120 personnes, comme à Besançon, mais ne disposant pas d'interlocuteur Ressources Humaines propre. Il est à Paris et ne répond pas aux sollicitations. A Besançon, les salariés souhaitent avoir un responsable local.

Michel THOMAS

La mise en place du CSRH a contribué à la suppression d'effectifs dans les structures des ressources humaines, jusqu'à plusieurs milliers, avec le reclassement du personnel dans les centres d'appel, les services du 10-14 en particulier. Chaque CSRH est spécialisé dans un type d'acte : par exemple, la question des retraites peut se trouver traitée à Grenoble tandis que les questions médicales sont gérées à Melun, etc. En conséquence, aucun interlocuteur ne dispose de l'intégralité du dossier d'un salarié. Les personnels du CSRH travaillent avec l'application informatique Contact RH qui regroupe ce qui est saisi par les salariés eux-mêmes.

Pascale ABDESSAMAD

Par exemple, si vous appelez le CSRH pour une question de congé maladie et que vous dites également que vous ne comprenez pas votre fiche de paye, c'est une erreur car vous avez posé deux questions en un seul appel. Il faut faire deux appels. Ainsi, vous recevez une réponse sur les congés maladie du centre de Melun, mais ce qui touche à la fiche de paie sera transmis à un autre centre.

Michel THOMAS

Tout le courrier arrive au centre de Blois où il est scanné. Un code est attribué en fonction du contenu du courrier et transmis au CSRH compétent.

La deuxième application utilisée - depuis peu - concerne la paye : elle s'appelle « Harp » (et non plus Alliance) et elle est dérivée d'une application spécifique à Orange. L'application édite 130 000 fiches de paye par jour, mais elle comporte de nombreux bugs. Par conséquent, des personnes nouvellement embauchés, par exemple, peuvent attendre un certain temps avant d'être payées.

Les CSRH sont composés de 80 % de fonctionnaires et de 50 % d'agents âgés qui partiront en retraite dans les années à venir. Ils ne seront sans doute pas remplacés. Ces centres connaissent des variations de charge de travail dans le mois : des périodes avec heures supplémentaires sont compensées par des périodes plus calmes. Mais ils souffrent d'un gros problème d'entraide. Comme chaque centre est spécialisé, lorsqu'une partie du travail est déléguée à d'autres, ceux-ci n'ont pas les compétences pour traiter ces tâches supplémentaires.

Enfin, il existe trois points d'accueil téléphoniques à ces services : le salarié qui appelle est connecté à une plateforme située à Strasbourg qui doit maintenir un rendement (appels minutés, quotas d'appels quotidiens, etc.). Les personnels de Strasbourg ne traitent pas les appels, ils ne peuvent que les dispatcher sur le centre approprié. Ils n'ont pas la capacité de répondre, mais ils n'en sont pas moins confrontés à la détresse des salariés.

Les deux autres accueils téléphoniques sont destinés aux managers et à la filière des ressources humaines : quand un manager demande des informations, son appel aboutit au centre d'appels d'Orléans où il y a moins de pression, moins d'exigences de productivité, et en théorie des gens mieux formés...

Un intervenant dans la salle

Clic RH fonctionne sur la même distinction entre salarié, manager et filière des ressources humaines.

Michel THOMAS

Comme c'est indiqué dans les travaux de Bernard Merck, France Télécom-Orange se dirige vers l'externalisation de ses fonctions Ressources Humaines, qui sera facilitée par une très grosse réorganisation en 2013. Ces centres d'accueil ne feront alors plus partie de l'entreprise.

Un intervenant dans la salle

Comment se fait le traçage de chaque salarié ?

Pascale ABDESSAMAD

Il existe un « e-dossier » qui contient tous les documents scannés à Blois, ainsi que, je pense, le suivi des appels. Mais même pour les personnes du CSRH, il faut savoir où chercher le dossier pour le trouver. Le traitement des dossiers à l'acte, sans réel historique récapitulatif rend difficile le suivi et la recherche d'information spécifique au sein d'un dossier.

Michel THOMAS

De plus, le responsable des ressources humaines dispose d'un délai pour enregistrer certaines pièces. Une fois ce délai dépassé, ce n'est pas rattrapable.

**JOURNÉE
DU 10 DÉCEMBRE 2010**

Table ronde n°1 : les risques psychosociaux, une question interprofessionnelle

Dr. Martine KERYER, déléguée nationale santé au travail de la confédération CFE-CGC

Joseph ROMAN, membre du bureau national SNU-FSU Pôle Emploi

Louis Marie BARNIER, sociologue, membre de la fondation Copernic

Jean-Paul TEISSONNIERE, avocat de SUD dans la plainte au pénal contre France Télécom Orange

Régis BLANCHOT, élu SUD au CA de la Poste

Yves SINIGAGLIA, inspecteur du travail

La table ronde est animée par Pierre MORVILLE, Délégué syndical central de la CFE-CGC/UNSA et Patrick ACKERMANN, Délégué syndical central de SUD, à France Télécom - Orange

Patrick ACKERMANN

A l'instar des risques psychosociaux, la violence dans le monde du travail se développe depuis plusieurs années. Cette violence est liée à une évolution structurelle du système de production, marquée par la recherche permanente de la rentabilité et la financiarisation de l'économie. La plupart des grandes entreprises fonctionnent ainsi au profit des dividendes et des actionnaires.

Des directives européennes ont permis d'entamer des évolutions. La question du harcèlement collectif a émergé et le monde syndical s'est saisi de ces questions, notamment à travers des procès retentissants faits à l'encontre de Renault et France Télécom. Même si les mouvements syndicaux peinent à converger et ainsi peser au niveau national sur ces questions, de nouveaux acteurs apparaissent dans le débat. Ils sont sociologues, ergonomes ou encore psychothérapeutes.

La question du travail déborde en effet du monde spécifique du travail, car elle touche au domaine de la citoyenneté.

Pour approfondir ces questions, nous avons réuni Louis Marie Carnier, sociologue et membre de la fondation Copernic, Régis Blanchot qui

travaille à La Poste, Joseph Roman, syndicaliste à Pôle Emploi, le docteur Martine Keryer, médecin du travail, Yves Sinigaglia, inspecteur du travail et Maître Jean-Paul Teissonnière.

Joseph ROMAN, membre du bureau national SNU-FSU Pôle Emploi

Je travaille au Pôle Emploi de Tourcoing et je suis syndicaliste à la FSU. Je vais tout d'abord présenter la situation de Pôle Emploi, pour ensuite aborder les convergences avec d'autres acteurs de la vie sociale.

Les Assedic et l'ANPE, deux organismes très différents

Le Pôle Emploi est né en décembre 2008 de la fusion entre les Assedic et l'ANPE. Cette structure est bien connue des chômeurs, puisque 4 millions y sont inscrits. Il faut rajouter à ces personnes celles qui sont en fin de droits, ainsi que tous les jeunes qui n'ont pas cotisé et qui ne voient pas l'intérêt de s'inscrire. Cette masse de chômeurs est l'une des clés qui permet d'expliquer le rapport entre Pôle Emploi et la société (la politique et l'opinion publique).

La fusion entre les deux réseaux a été très brutale. Elle a été imposée par Sarkozy et faisait partie de ses promesses de campagne. Le principe était de permettre aux chômeurs de se rendre sur un lieu unique. **Pôle Emploi est devenu un moyen pour le gouvernement de montrer sa bonne volonté sur la question du chômage, justifiant ainsi la violence de la fusion effectuée à marche forcée.** La pression systématique du politique pour l'accélérer n'a, en effet, pas laissé le temps d'adaptation nécessaire.

Les Assedic et l'ANPE effectuaient des métiers très différents (l'indemnisation pour l'un et le conseil en matière de reclassement pour l'autre) et **la brutalité de la fusion de ces métiers a empêché que les agents soient suffisamment formés.** De plus, la situation économique s'est détériorée suite à l'explosion de la bulle financière. Le chômage a augmenté et, sans parler de celle de réduire le taux de chômage à 5 %

en 2012, toutes les promesses de Sarkozy ont volé en éclats. Christine Lagarde avait notamment assuré que chaque conseiller de Pôle Emploi générerait 60 demandeurs d'emploi. Aujourd'hui, les conseillers en gèrent bien plus, de 100 à 150.

Assedic et ANPE pouvaient sembler proches, mais leurs cultures professionnelles étaient très différentes. Le travail mené aux Assedic requérait une technicité très importante quand les agents de l'ANPE étaient surtout dédiés au conseil et au contact, voire au travail social. Leurs statuts respectifs étaient également très différents. L'ANPE était en effet une administration publique employant des salariés de droit public et des contractuels de l'Etat non fonctionnaires, bénéficiant donc du statut de salarié du public. Par contre, les Assedic étaient liées à la gestion par les partenaires sociaux comme la Sécurité sociale. La conception de la démocratie dans l'entreprise est très différente.

ANPE, un nouveau France Télécom ?

Le rêve de Sarkozy a tourné au cauchemar et tous les observateurs constatent l'échec de la fusion entre les Assedic et l'ANPE. Les risques psychosociaux ont augmenté et les chômeurs manifestent une virulence qui n'existait pas auparavant. Dans les agences Pôle Emploi, il existe une forte agressivité verbale et physique, par exemple avec des prises d'otages par des chômeurs en colère. Ces risques psychosociaux en croissance se manifestent par un stress professionnel, une consommation de psychotropes et des suicides. Lorsque ces derniers ont été connus, la presse a titré : « ANPE, un nouveau France-Telecom », cristallisant ainsi cette ressemblance aux yeux de l'opinion publique.

Pour autant, les suicides ne semblent pas en augmentation mais ils touchent toutes les couches de salariés, aussi bien ceux qui rencontrent les chômeurs que l'encadrement et les personnes du back-office. Un collègue s'est par exemple pendu à Saint Quentin, la ville de Xavier Bertrand, notre ministre du Travail. Un cadre a, quant à lui, tenté de se

suicider sur son lieu de travail. Il s'est présenté au directeur régional avec les veines ouvertes. **Ces suicides sont incontestablement liés aux conditions de travail.**

Des syndicats difficiles à réunir

Les convergences sont parfois difficiles à cerner et la diversité des syndicats rend le travail difficile. Il existe neuf syndicats à Pôle Emploi - cinq en confédération et la FSU, l'UNSA, Solidaires ainsi qu'un syndicat indépendant. Etant donné la différence de culture entre les Assedic et l'ANPE, leur nombre peut quasiment être doublé. Le mouvement syndical étant très dispersé, il est difficile de s'unir. Toutefois, le thème des risques psychosociaux et des conditions de travail transcende les syndicats. Ils ont, par exemple, tous appelé à la grève du 9 novembre pour l'amélioration des conditions de travail. Cette grève a été suivie par la moitié des salariés de Pôle Emploi. La thématique des conditions de travail rassemble donc les syndicats.

Nous souhaitons par ailleurs collaborer avec les chercheurs du monde universitaire et avec la médecine du travail. A Pôle Emploi, la FSU souhaiterait organiser le même type d'états généraux sur les conditions de travail et je serais ravi d'en discuter avec les membres de l'Observatoire.

Régis BLANCHOT, élu SUD au CA de la Poste

Je suis étonné de me retrouver ici car j'ai longtemps dénoncé l'amalgame **entre La Poste et France Télécom**. Toutefois, **les similitudes sont de plus en plus inquiétantes**. Il y a deux ou trois ans, je n'aurais jamais affirmé que La Poste risquait de devenir un deuxième France Télécom. Aujourd'hui, je pense que c'est un risque majeur qui pourrait se concrétiser ces prochaines années, voire ces prochains mois. La Poste comprend des activités très hétérogènes (le courrier, la banque et le réseau), ce qui complexifie l'intervention globale des syndicats. Même si certains éléments sont communs, les différents métiers ont

chacun leurs spécificités. De plus, l'existence de deux statuts pour le personnel - salarié ou fonctionnaire - ne facilite pas l'intervention des syndicats.

Les questions de stress ne sont pas nouvelles. En 2002, La Poste était la première entreprise à avoir conçu un protocole contre le harcèlement. Toutefois, il a été vite enterré car il donnait raison à la hiérarchie dans plus de neuf cas sur dix. Je l'avais d'ailleurs signalé à la RH qui m'avait rétorqué que ce fonctionnement était plus facile pour l'organisation du travail... Ce type de propos est révélateur du management à la Poste.

La lettre ouverte du Syndicat des médecins de prévention

En mai, le Syndicat des médecins de prévention a écrit une lettre ouverte au Président du Groupe La Poste, Jean-Paul Bailly, afin de dénoncer le nombre élevé de suicides liés aux situations professionnelles. Ces suicides surviennent dans toutes les régions et dans tous les métiers. La lettre alerte aussi sur le taux d'absentéisme, l'augmentation des accidents du travail et les mobilités « non forcées ». Ces mobilités sont limitées à 30 kilomètres mais uniquement pour la première proposition faite à un agent. En cas de refus, le collaborateur peut être muté à une distance bien supérieure. De plus, les cadres et les cadres supérieurs ne sont pas concernés par cette restriction de périmètre. Une partie non négligeable du personnel ne bénéficie donc pas de cette prétendue garantie.

Les médecins du travail ont alerté les postiers et la direction. Leur intervention est remontée au Sénat et la mission d'information sur le mal-être au travail a entendu les médecins de prévention et la direction de La Poste, dont l'intervention est très parlante.

Un discours de la direction scandaleux

Mais le directeur de La Poste et le responsable des ressources humaines nient tout. Par exemple, le plan sur la santé et sur la prévention au travail qui existe depuis 2003 pointe un taux d'absentéisme encore plus élevé que dans l'industrie et le transport. Les médecins du travail ont souligné ce problème et la Cour des comptes a conseillé de le résoudre par le « flicage ». Alors que le taux d'absentéisme devrait alerter sur les conditions de travail, la Direction a préféré mettre en place des plans de réduction de l'absentéisme en faisant surveiller les agents par des entreprises privées comme Securex. Un salarié malade est dès lors suspecté de fainéantise et peut subir des sanctions.

Le RH a affirmé qu'aucun suicide n'était lié aux conditions de travail. Je pense que nous n'avons pas atteint le niveau de France Télécom, car il existe encore quelques verrous à La Poste. Par contre, je considère que toutes les organisations syndicales n'assument pas leurs responsabilités sur ces questions. Ces propos ne semblent pas très unitaires mais nous avons été confrontés à certains problèmes. Par exemple, un cadre supérieur a perdu son poste et s'est suicidé il y a trois ans près de La Rochelle. La Poste a relié le suicide au départ de sa femme et cette information a été reprise par certaines organisations syndicales. La famille de la victime n'a pas porté plainte de peur que sa vie privée ne soit étalée au grand jour. Les organisations syndicales devraient débattre de ces questions sans tabou.

Des restructurations constantes

La Poste a par ailleurs affirmé que les réorganisations étaient peu fréquentes puisqu'elles intervenaient à dix-huit mois d'intervalle. Le problème est qu'elle parle de « restructuration » uniquement lorsqu'il existe de la mobilité. Pourtant, la mobilité n'est pas le seul inconvénient d'une restructuration. Par exemple, le guichet subit des changements d'horaires une à deux fois par an. Aujourd'hui, certains bureaux ferment ainsi à 20 heures à Paris quand d'autres pourraient être ouverts

jusqu'à 21 heures et le samedi après-midi. Ces changements ont des conséquences sur la vie privée des guichetiers, une population féminisée à 73 %. Pour autant, un accord qui sera signé prochainement par de nombreux syndicats occulte totalement ces aspects ; il est même affirmé que le personnel accepte l'ensemble de ces dispositions et qu'il s'agit d'une promotion.

Le management pose également problème, car nous cumulons les tares de l'administration et du privé. La réforme implique que les cadres intermédiaires aient plus de responsabilités, sans que leur soient attribués les moyens nécessaires. Cette situation conduit à des excès révélés, par exemple, par l'affaire Rémi Karcher, un cadre souhaitant « exterminer ses employés » car les ventes étaient trop faibles.

La pression sur le management est subie par l'ensemble du personnel. Ce problème n'est abordé par La Poste que lors de formations sur le changement dédiées aux cadres. Au cours de celles-ci, il est notamment affirmé que « celui qui refuse le changement creuse sa propre tombe ». C'est l'état d'esprit actuel des dirigeants de La Poste et c'est pourquoi il faut agir vite.

Dr. Martine KERYER, déléguée nationale santé au travail de la confédération CFE-CGC

Je suis médecin de terrain et syndicaliste à la CFE-CGC. Je me réjouis d'avoir été invitée à ce colloque car l'action commune est indispensable pour être efficace. Un médecin du travail isolé n'aura qu'un rôle très minime. « Aide le médecin du travail et il t'aidera ». Pour être efficace, un médecin du travail doit se sentir entouré, avoir une assise dans l'entreprise et savoir que ses propos seront suivis par les syndicalistes.

La réforme de la santé au travail à laquelle nous avons échappé

Je vais vous présenter les modifications de la santé au travail qui ont failli être mises en place, avant d'aborder la mission du médecin du travail, notamment sur les risques psychosociaux.

Le gouvernement réfléchit depuis longtemps à une réforme de la santé au travail, mais n'a jamais trouvé le temps de faire passer ses textes à l'Assemblée nationale. Comme la pénibilité au travail a été abordée lors des débats sur la retraite, un petit malin a pensé que le moment était venu pour glisser la réforme. Les médecins du travail ont alerté sur le calendrier législatif mais n'ont pas été écoutés. Le texte a été largement modifié à l'Assemblée nationale.

Le texte d'origine indiquait que « les services de santé ont pour mission exclusive d'éviter l'altération de la santé des travailleurs » et il était ajouté que « cette mission est confiée au médecin du travail sous l'autorité du président du service de santé au travail ». Cette phrase a provoqué un **tolle unanime des syndicats, de nombreux partis politiques et de l'ordre des médecins**. Elle a heureusement été retirée et le médecin du travail ne sera donc pas sous l'autorité du comité inter-entreprises.

Ma mission actuelle est d'éviter l'altération de la santé physique et mentale des travailleurs. Demain, ça ne sera plus le cas. Cette mission sera confiée au service de santé au travail et non plus au médecin. Le service de santé comprend le directeur, le médecin du travail (chargé d'animer l'équipe) et des intervenants pluridisciplinaires. **Le médecin va animer l'équipe, mais ses missions lui seront confiées par le directeur du service**. Ce fonctionnement s'applique aux services inter-entreprises. Je pense que vous êtes majoritairement suivis par des services autonomes bien que le service inter-entreprises suive par exemple une partie des salariés de Pôle Emploi.

Sur ces services autonomes, le texte indiquait que « *les médecins du travail agissent en toute indépendance et en coordination avec les employeurs et les membres du CHSCT* ». Les termes « en toute indépendance » ne sont pas très clairs et ne sécurisent guère. A France Télécom, deux ou trois médecins du travail ont par ailleurs démissionné en 2009, car ils ne pouvaient plus assurer leur mission. De même, les médecins de l'assistance publique nous ont alertés sur les pressions qu'ils subissent. Ils ont également demandé l'aide des syndicalistes.

Je pensais qu'il existait à France Télécom un grand service autonome avec des médecins qui travaillaient ensemble. J'ai compris qu'il n'en est rien. Chaque direction embauche un médecin du travail dont le niveau hiérarchique est légèrement inférieur à celui du directeur des ressources humaines. J'ai eu la chance d'obtenir des informations par l'intermédiaire du dernier médecin du travail, complètement détaché pour Orange et qui travaillait en service inter-entreprises. Ce statut lui donnait une certaine liberté, contrairement aux autres médecins à Orange. Par exemple, une réunion devait se tenir en 2009 avec le médecin coordinateur et les médecins. France Télécom souhaitait que les médecins alertent de façon nominative sur tous les salariés en souffrance qui risquaient de passer à l'acte. Je ne sais pas si cette réunion a eu lieu mais elle pose un problème d'indépendance.

Le texte réformant le Service de santé au travail a été bloqué grâce au calendrier législatif, mais il a été récemment redéposé par des sénateurs centristes et des députés UMP. Il sera enfin discuté à l'Assemblée et c'est un point positif car un thème comme la santé au travail ne doit pas être traité en quelques minutes à deux heures du matin. Il faudra rester vigilant. Je doute qu'il reste une grande marge de manœuvre, mais les syndicats ont fait leur maximum, notamment en permettant de faire retirer la phrase qui indiquait que le médecin du travail devait travailler sous la responsabilité de l'employeur.

Le rôle du médecin du travail

Le médecin doit avant tout éviter la dégradation de la santé au travail. Son premier moyen d'action se traduit à travers les entretiens individuels. Le médecin devient de plus en plus psychologue, voire psychiatre, et doit entendre la douleur du salarié. Son rôle est alors de faire comprendre que la souffrance n'est pas individuelle mais générée par le collectif de travail. Le travail du salarié dysfonctionne, il n'est plus en phase avec ses valeurs, mais ce n'est pas sa faute. Le médecin doit alors travailler sur le collectif de travail, une mission beaucoup plus difficile que les entretiens individuels.

L'écoute permet également au médecin du travail de rassembler des indicateurs collectifs. S'y ajoutent des indicateurs sociaux comme le taux d'absentéisme, le turnover, les accidents du travail et ce que j'appelle « la bobologie ». Ce terme fait sourire, mais les médecins prennent très au sérieux ces petits arrêts de travail. Ils signifient que le salarié en a assez et reste à la maison avec 38°C de fièvre. Les arrêts de petite durée sont des indicateurs forts. Ils sont révélateurs d'un malaise au travail.

Il existe d'autres indicateurs importants tels que le nombre de visites spontanées (qui est passé de 3 000 en 2007 à 4 700 aujourd'hui à France Télécom), la prise d'anxiolytiques et les conduites addictives (alcool et prise de drogue). Une fois que le médecin du travail possède toutes ces données, il doit alerter dans son rapport annuel, comme l'ont fait tous les médecins du travail dans leurs rapports publiés par Technologia³⁴. Le médecin doit ensuite pouvoir passer sur la prévention tertiaire et étudier le lieu de travail. Cette action devrait être menée de façon collective au sein d'un comité de pilotage du CHSCT. En effet, « mettre les mains

dans le cambouis » permet de savoir ce qui dysfonctionne au travail et d'écouter le salarié collectivement.

Vos entreprises ne souhaitent pas donner ce rôle au médecin du travail. Par exemple, un médecin du travail a démissionné car l'entreprise voulait le cantonner dans les préventions secondaires, c'est-à-dire dans des cellules d'écoute, des lignes vertes ou du coaching pour apprendre à gérer le stress. Ce type d'action choisie par les entreprises n'intéresse pas les médecins. Je ne dis pas que ces préventions ne sont pas efficaces car elles permettent de créer un lieu de parole, voire d'empêcher des salariés de passer à l'acte, mais les médecins de France Télécom ne veulent pas rester cantonnés dans ce rôle. Pour aller plus loin, nous avons besoin de travailler avec les CHSCT. Le document unique d'évaluation des risques est une bonne piste pour démarrer cette analyse commune, relative à l'organisation du travail.

Enfin, on parle beaucoup du management et des cadres mais j'ai été très étonnée d'apprendre par un médecin spécialisé dans la consultation sur **la souffrance au travail qu'en région parisienne, 45 % des consultants sont des membres de l'encadrement alors qu'il existe 30 % de cadres en Ile-de-France**. Les cadres intermédiaires ne peuvent pas montrer leur souffrance mais elle s'exprime lors de ces consultations.

Un intervenant dans la salle

J'appartiens au syndicat SUD à Bruxelles et je travaille dans le cadre de la coordination juridique d'Amnesty International. Je voudrais surtout vous donner un peu d'espoir face à l'inertie de l'administration et des chefs d'entreprises.

Il existe un cadre juridique qui donne beaucoup de possibilités à l'organisation syndicale, au médecin du travail et à tous les partenaires sociaux. On l'ignore souvent car en France, on détricote tous les acquis sociaux sous couvert de réglementations internes en violation des droits internationaux. Le droit international n'est pas une abstraction. Il existe

³⁴ A la suite de la médiatisation des suicides, fin 2009, France Télécom a demandé au cabinet Technologia de réaliser une grande enquête sur le stress au travail dans le groupe

des normes contraignantes qui s'imposent à l'Etat qui a ratifié les textes, par exemple le pacte international en matière de droit économique et culturel. Ces textes sont invocables devant le juge national, qui doit alors les prendre en compte et les appliquer. Si une norme française est contraire à ces dispositions sous couvert d'exception de la conventionalité, le Conseil d'Etat retient la responsabilité sans faute de l'Etat chaque fois que ce dernier est en retard en matière de transposition ou de conformité des règles internes par disposition du droit international. Il existe une jurisprudence sur ce thème. Par exemple, je pense que la position vers laquelle tend la France sur la médecine du travail est contraire aux normes internationales qui considèrent que la médecine est un droit fondamental et qu'elle doit bénéficier de protection.

La défense de la médecine du travail fait l'objet d'un débat entre les médecins et les organisations syndicales. Il faut soutenir les médecins et les salariés. En tant que représentants syndicaux, vous êtes des « lanceurs d'alerte ». Ce terme est une notion nouvelle qui fait bénéficier d'une liberté de parole. Une jurisprudence importante est en train de se créer. Si vous expliquez par écrit en quoi cette situation a été délibérément entretenue par l'employeur, le document peut devenir un élément précieux dans le cadre d'une procédure.

Les fonctionnaires de France Télécom ne sont pas désarmés. Il existe une jurisprudence du Conseil d'Etat et de la Cour européenne des droits de l'homme qui établit clairement que l'administration est tenue à des normes de comportement. Cette jurisprudence du Conseil d'Etat est ancienne et bien établie. Elle souligne que tous les principes généraux du droit du travail s'appliquent aux fonctionnaires. On ne peut pas directement invoquer devant le tribunal administratif les règles du droit du travail mais on peut rappeler les principes généraux à l'origine de la décision. C'est une situation un peu tordue. Il faut savoir qu'une décision de la chambre sociale de la Cour de cassation peut s'appliquer à un fonctionnaire mais pas directement. De plus, la Cour européenne des droits de l'homme impose des normes de comportement à tous les pays.

Ces normes sont largement bafouées en France concernant les fonctionnaires ainsi que les salariés. Il existe ainsi une ambiguïté à France Télécom, et même à La Poste car l'Etat joue sur deux tableaux. En effet, d'une part, l'Etat gère les fonctionnaires en leur imposant un cadre libéral du droit du travail, mais il continue à légiférer de manière administrative. L'Etat doit choisir. Soit il décide d'instaurer un cadre législatif et donne aux fonctionnaires les avantages liés, soit il garde le cadre de la fonction publique en respectant ce statut. Ne perdez pas espoir. L'Observatoire est précurseur dans une situation vouée à s'amplifier. France Télécom n'est qu'un laboratoire et vous êtes importants pour l'avenir des conditions de travail en France.

Débat

Une intervenante dans la salle

Dans les textes du calendrier législatif sur la médecine du travail, existait-il un point sur la consultation du CE pour le recrutement des médecins ? Par ailleurs, le service de santé au travail rend un rapport annuel au CE. La réforme prévue maintenait-elle ce rapport ? Enfin, des négociations des organisations syndicales et du MEDEF ont porté sur la réforme du service de santé au travail. Quelles étaient les propositions de réforme des organisations syndicales ?

Une intervenante dans la salle, membre de CHSCT XE «Véronique LUGNEAU»

L'intervention de Régis Blanchot me fait froid dans le dos. J'ai l'impression que La Poste vit le même cauchemar que France Télécom. A La Poste, les IRP³⁵ sont-elles structurées comme chez France Télécom ? Ont-elles travaillé sur l'absentéisme et possèdent-elles les moyens de travailler sur ce sujet ? Nous n'avons pas de chiffres ou ils sont inexploitablement. Le document unique traite-t-il des risques psychosociaux ? Existe-t-il des cellules d'écoute sur ces risques psychosociaux, qui regrouperaient des médecins du travail et des psychologues ?

Un intervenant dans la salle

A France Télécom, la plupart des médecins du travail sont subordonnés mais certains se placent du côté des ouvriers et se révoltent. Le problème, c'est qu'ils ne sont pas assez nombreux et que certains démissionnent (une dizaine l'an dernier). Sur certains secteurs comme Poitiers, les personnels se retrouvent isolés et sans médecin du travail. Il est alors impossible de faire une visite de reprise après un arrêt maladie de plus de 21 jours. La mise en place de médecins coordinateurs tarde. Il est difficile de recruter des médecins et souvent, on choisit des jeunes totalement soumis à la direction. Les médecins plus anciens en

sont malades. Nous avons des problèmes de locaux et de moyens. La médecine du travail est en crise à France Télécom.

Dr. Martine KERYER

Le médecin du travail n'a pas à animer une cellule d'écoute et l'ordre des médecins l'a affirmé. La Poste peut mettre en place de telles structures mais il s'agit de prévention secondaire. Les médecins du travail préfèrent s'intéresser aux causes de la souffrance au travail. Les syndicalistes et le CHSCT doivent le rappeler. Je doute que les médecins s'impliquent volontairement dans les cellules d'écoute. Ils ne le doivent pas d'ailleurs, leur rôle étant de s'intéresser en tout premier lieu au travail afin d'y détecter une possible souffrance.

Concernant la question sur la réforme, peu de choses ont été décrites dans le calendrier législatif. Les éléments seront précisés par décret une fois que la loi sera modifiée. Je n'ai rien vu de nouveau relatif au CE et au rapport que lui fait le médecin du travail. Quand nous avons discuté avec les partenaires sociaux, la problématique principale concernait la gouvernance des services de santé au travail. Il existe un désaccord complet puisque le MEDEF souhaitait que les services restent patronaux, quand certaines organisations réclamaient une véritable parité et que, enfin, d'autres syndicats demandaient que la santé au travail soit une institution qui se rapproche de la Sécurité sociale avec un prélèvement de type Urssaf.

Régis BLANCHOT

Il n'existe pas d'IRP³⁶ à La Poste. Il y a bien un CHSCT mais nous attendons un décret pour qu'il obtienne les mêmes prérogatives que dans le privé, mis à part l'intervention de l'inspection du travail. Il est délirant qu'une entreprise de 120 000 salariés soit écartée de la loi du travail. Les chiffres sur l'absentéisme sont fournis quasiment un an après avec les bilans sociaux, vers juin/juillet. A La Poste, l'absentéisme se chiffre

³⁵ IRP : Instances Représentatives du Personnel

³⁶ Instances Représentatives du Personnel (Comité d'établissement, Comité hygiène, sécurité et conditions de travail, etc.)

à environ 25 jours par an et par personne. Il existait des CHSCT dans tous les bureaux de plus de 50 travailleurs mais tout est remis en cause et ces comités n'existeront qu'au niveau des Directions Territoriales. Par exemple, il y en aura 40 au courrier et un certain nombre dans les établissements de plus de 200 salariés. Cela signifie qu'un comité pourra couvrir 4 ou 5 départements, soit 3 000 à 4 000 travailleurs.

Louis Marie BARNIER, sociologue, membre de la Fondation Copernic

La fondation Copernic est anti-libérale et souhaite être un outil de liaison entre le mouvement social, le mouvement syndical et le mouvement politique. La fondation pense que la liaison ne peut s'obtenir qu'à partir d'un certain nombre d'approfondissements de questions et de réflexions communes, autour de propositions bâties ensemble. C'est dans ce sens que nous avons travaillé sur une campagne visant la santé au travail. Je vais commencer par citer Claire Villiers, notre camarade, dirigeante de SNU-Pôle Emploi, qui vient de nous quitter. Elle disait que la société se construit en miroir de l'entreprise et qu'il faut comprendre l'entreprise pour comprendre la société. Nous sommes dans le domaine de la compréhension, mais aussi dans l'action. Il faut avoir des propositions d'actions qui ne restent pas dans la description de la situation mais qui puissent rassembler.

1 - Des avancées sur la santé au travail

Depuis les premières assises de l'Observatoire auxquelles j'ai assisté l'an dernier, deux choses ont changé. Premièrement, le conflit sur la retraite et la façon dont la pénibilité au travail a été présentée comme un droit collectif. Cette prise en compte collective a pourtant connu des limites. Par exemple, la pénibilité a surtout été mise en avant par certains secteurs, sans être reprise comme axe national. Une des hypothèses est qu'il existe une contradiction entre la revendication du bien-être au travail et celle d'un départ plus tôt. Nous n'avons pas réussi à lever cette contradiction pour que l'ensemble du mouvement ouvrier et

l'ensemble du mouvement social se sentent concernés par la question de la pénibilité au travail et des atteintes à la santé au travail.

La deuxième chose qui a changé, c'est le dépôt de plaintes contre la direction de France Télécom par les syndicats. Ces plaintes font suite au rapport de Sylvie Catala et elles ont notamment accusé l'organisation du travail d'être à l'origine des atteintes à la santé.

2 - La campagne de Copernic sur la santé au travail

La campagne de Copernic « Travailler tue en toute impunité, pour combien de temps encore ? »³⁷ s'inscrit dans cette optique. Elle veut opérer un déplacement sur la perception de la souffrance dans le travail autour de quelques idées :

- Ce n'est pas seulement un système qui opprime mais bien des choix d'entreprise. C'est important de personnaliser les choix et ne pas se retrouver devant une machine immense contre laquelle il n'existe plus aucun moyen d'action.
- Ces choix sont faits en fonction d'objectifs de rentabilité. Il faut donc remonter à la source des choix d'organisation de travail.
- Ces choix concernent toute la société. Notre campagne s'adresse à l'ensemble de la société et pas uniquement à l'entreprise.
- Si des choix sont faits, c'est qu'il existe des personnes à l'origine de ces choix comme des employeurs et des actionnaires. La plainte a non seulement été déposée contre France Télécom mais aussi contre des dirigeants.
- Si des choix ont été faits par des dirigeants, alors des choix alternatifs sont possibles.

³⁷ Appel disponible sur <http://www.fondation-copernic.org/spip.php?rubrique29>, voir aussi L.M. Barnier, Travailler tue... en toute impunité, Note de la fondation Copernic, Syllepse, 2009.

L'idée de cette campagne que nous avons lancée il y a presque deux ans, c'est que les responsables doivent répondre pénalement des atteintes à la santé au travail. La santé au travail est une question politique. Le travail déborde aujourd'hui de l'entreprise, par exemple lorsque chacun ramène sa souffrance au domicile et qu'elle se répercute sur la vie familiale. Cela peut aussi être lorsque l'entreprise ne joue plus son rôle de lien social. Vous connaissez tous des collègues qui évoquent des problèmes familiaux au travail. Ces moments sont importants et le travail est le premier collectif auquel on peut se référer après la famille.

Le travail doit par ailleurs jouer ce rôle face à une société parfois difficile à vivre. Pourtant, l'entreprise n'offre plus la reconnaissance de la participation à la société que chacun est en droit d'attendre. Pour vivre dans une société, on doit pouvoir y participer et la reconnaissance par le travail nous permet d'avoir un retour. Le travail joue fondamentalement un rôle d'insertion et de reconnaissance sociale. S'il ne joue plus ce rôle, alors s'opère une atteinte à la santé extrêmement grave.

L'idée d'attaquer pénalement les employeurs vise à instaurer un contrôle social sur l'entreprise. Ces dernières années ont été marquées par des débats sur les licenciements collectifs, ce qui a démontré que l'entreprise ne peut pas agir comme elle l'entend sur le mode de production, les objectifs de production et l'organisation du travail. Ce système doit être soumis à un contrôle social et qui est mené non seulement par l'Etat ou les lois mais aussi par l'action que nous organisons collectivement.

La société doit donc pouvoir s'immiscer directement dans le mode d'organisation du travail. Mais comment aborder un ensemble aussi vaste ? La campagne de la Fondation Copernic a été conçue comme un levier en matière de prévention de la santé au travail. Elle doit aussi permettre de réfléchir à l'organisation du travail et aux solutions alternatives. Nous devrions déboucher sur des grands axes qui devraient pouvoir être repris localement, par exemple sur le sens du service public et du lien avec l'utilisateur. Cette dernière problématique a déjà été

abordée pour Pôle Emploi mais c'est une des grandes dimensions à remettre en avant.

La campagne vise aussi à appuyer toutes les dimensions collectives du travail, à s'opposer aux performances individuelles et à remettre en cause la précarité. Ces éléments sont fondamentaux dans l'approche de la remise en cause de l'harmonisation du travail. Les employeurs nous rétorquent souvent que ces sujets ne font pas partie du périmètre des CHSCT. Au contraire, il faut arriver à aborder ces questions et à en faire des éléments d'interventions des élus des CHSCT. Hormis ces aspects internes à l'entreprise, nous pourrions aussi créer des espaces de paroles à l'extérieur de l'entreprise. Les syndicats ne devraient pas aborder le sujet séparément. Le mouvement sur les retraites nous a prouvé qu'une action commune était possible et ce potentiel doit être aussi investi dans le domaine de la santé au travail.

Jean-Paul TEISSONNIERE, avocat de SUD dans la plainte au pénal contre France Télécom - Orange

Je vais faire quelques observations de juriste sur l'évolution du droit de la santé et de la sécurité au travail.

De nouvelles pathologies créées par l'organisation du travail

Au travers de la question des risques psychosociaux, je suis frappé de voir à quel point les organisations du travail n'ont jamais cessé d'inventer de nouvelles pathologies. Par exemple, la silicose est une maladie qui n'existe pas à l'état naturel. Elle a été créée par l'intensification de l'empoussièrisme dans les mines dû à l'utilisation des marteaux-piqueurs. De même, le cancer de la plèvre est une spécificité du travail de l'amiante, à tel point que le fait même d'être atteint du mésothéliome dispense d'apporter la preuve de l'exposition au risque. La maladie est un marqueur de l'exposition. Les troubles psychosociaux tels qu'ils apparaissent actuellement sont, quant à eux, des nouvelles formes de

pathologies inventées par les organisations du travail. Ils sont bien un phénomène nouveau, mais ils ne marquent que le renouvellement d'une vieille histoire.

Ces éléments ont marqué l'évolution du contentieux dans le droit du travail. J'ai suffisamment de recul pour constater la régression du droit social classique développé devant le conseil de prud'hommes. Le contentieux concernant la rupture du contrat de travail est un échec pour les salariés. De même, l'époque des contentieux sur les salaires est révolue. Par contre, le contentieux des accidents du travail devant les tribunaux de la sécurité sociale était très faible et celui des maladies professionnelles inexistant. Depuis le tournant des années 90, le droit de la santé et de la sécurité au travail a connu une révolution et les contentieux des accidents du travail explosent. Cette augmentation est à relier avec la généralisation de la faute inexcusable en 2002 qui a redéfini l'obligation de sécurité de l'employeur à l'égard des salariés.

La jurisprudence sur la santé au travail connaît un tournant important

Le contentieux sur la santé au travail et les maladies professionnelles est en explosion depuis le début des années 1990. Ce phénomène s'est traduit par une augmentation d'affaires de ce type devant le conseil de prud'hommes. Celui-ci a rendu un arrêt important le 11 mai dernier en octroyant des dommages et intérêts pour un préjudice d'anxiété causé par l'exposition à un risque d'amiante. Le parallèle peut être fait pour tous les produits cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques (CMR³⁸). La seule exposition au risque est désormais considérée comme une faute grave de l'employeur qui justifie l'octroi de dommages et intérêts au titre de l'anxiété, et même si la pathologie n'est pas apparue. La Cour de cassation a entériné cette décision et l'a rendue dans les mêmes

termes que ceux de la chambre civile pour les victimes transfusées dans les années 90 et atteintes d'hépatite C.

Un droit nouveau des conditions de travail est donc en train d'émerger. L'obligation de santé n'est plus une obligation de moyen, mais bien de résultat. L'apparition de l'accident ou de la maladie signe l'échec de la politique de l'employeur concernant la sécurité et sa faute. En 2002, la Cour de cassation a consacré l'obligation de sécurité de l'employeur à l'égard des salariés. C'est un tournant important. Cette obligation ne se traduit pas seulement dans les contentieux de la sécurité sociale et la reconnaissance de la faute inexcusable. J'ai donné un exemple en évoquant le préjudice d'anxiété des salariés exposés. Cette situation concerne les millions de salariés exposés aux CMR.

Agir en justice pour être visible

L'action judiciaire permet de rendre visible. Prenons l'exemple de l'amiante. Un rapport indique qu'elle pourrait être la cause de 100 000 morts entre 1995 et 2025. La catastrophe sanitaire est de même ampleur qu'Hiroshima. La différence, c'est qu'Hiroshima est visible alors que l'amiante est invisible. La visibilité est l'un des enjeux de l'action judiciaire. Le dépôt de plainte contre France Télécom après « l'épidémie » de suicides a permis d'accéder à la visibilité, car la procédure judiciaire est un moment où les médias s'intéressent à ces questions. Le but est bien de parvenir à une condamnation, mais la première bataille, c'est celle de la visibilité. Dès qu'un problème devient visible, il est à moitié résolu sur le plan juridique. Les juristes et les magistrats vont trouver des textes qui permettront de faire évoluer la jurisprudence. Le contentieux de l'avenir est celui des conditions de travail et la pénibilité en fait partie. La perte d'espérance de vie des salariés exposés à des risques cancérigènes était l'un des arguments invoqués à la cour de cassation sur le préjudice d'anxiété que j'ai évoqué.

³⁸ Liste des produits chimiques cancérigènes et/ou mutagènes et/ou toxiques pour la reproduction (CMR) dont la classification est harmonisée au niveau européen

Le harcèlement moral est quant à lui l'une des incriminations retenues par le juge d'instruction dans le dossier France Télécom. Ce harcèlement a longtemps été décrit comme le résultat d'un rapport pathologique dont le travail serait le prétexte et non la cause. Il existerait un supérieur hiérarchique pervers et un salarié victime. Dans la pratique, la question ne se pose pas de cette manière et l'arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 10 novembre 2009 a indiqué que les méthodes de gestion pouvaient être constitutives de harcèlement moral sans qu'il n'y ait d'intention malveillante de la part de la hiérarchie. Cet arrêt marque un progrès considérable car il sanctionne le caractère pathogène des formes d'organisation du travail.

Yves SINIGAGLIA, inspecteur du travail

Je suis inspecteur du travail mais j'interviens en tant que représentant syndical. L'inspection du travail veille à l'application par l'employeur (et non pas par l'entreprise) du Code du travail, de la convention collective et de la réglementation hygiène et sécurité. Pour cette mission, nous sommes 2 000 sur toute la France. En France, il existe 19 millions de salariés, 1,9 million d'employeurs et nous, inspecteurs et contrôleurs du travail, sommes 2 000 en France à tenter de faire respecter le Code du travail par les employeurs. Pour comparaison : à Paris, 5 000 contractuels sont chargés de poser des PV sur les voitures...

Les entreprises sont définies par rapport au seuil de 50 salariés. Les inspecteurs du travail s'occupent des entreprises de plus de 50 salariés. La plupart des salariés sont dans de petites entreprises qui ne comprennent ni CHSCT, ni syndicat, ni représentants du personnel. La grande difficulté, c'est qu'il existe trop peu de représentants du personnel pour relayer les informations en amont et en aval à l'inspection du travail.

Un rapport de force en faveur des patrons

Sur la question des risques psychosociaux, nous recevons dans nos services des personnes qui, individuellement, ressentent un mal-être au travail. Il peut s'agir d'un mal-être collectif lié à l'organisation du

travail. Les juges considèrent que le salarié est en lien de subordination avec l'employeur et que ce lien est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. Cette phrase a un sens très lourd. Dans la fonction publique, il s'agit du devoir d'obéissance.

Il existe un pouvoir de direction, de surveillance, de contrôle et de sanction. Sachez que des concepts ont été lancés dans les années 80 pour faire croire à l'entreprise citoyenne. Les droits de l'homme s'arrêtent à la porte de l'entreprise. Seules quelques entreprises possèdent un droit syndical et le droit de grève.

Il faut partir de ce contexte et utiliser les outils disponibles pour améliorer l'organisation du travail. L'entreprise est un lieu clos où les décisions sont prises par l'employeur. Le rapport de force n'était pas le même dans les années 68-70 car les syndicats étaient forts et la liberté d'expression était beaucoup plus importante. Aujourd'hui, les syndicats sont faibles, les syndicalistes sont peu formés et certains proches des patrons. La justice est un service public lamentable et incapable de prendre des décisions rapidement. Il faut prendre un avocat pour se défendre contre un patronat très difficile.

Quelques pistes d'action

Il faut se battre pour obliger l'employeur à déclarer les accidents de travail, même une dépression de quinze jours dès lors qu'elle est liée au travail. La Caisse primaire d'assurance-maladie commence à accepter ce type de maladie. Il en est de même pour la fonction publique. Les membres du CHSCT et les délégués du personnel doivent aider les salariés en menant des enquêtes et en leur fournissant un rapport écrit qui facilite la reconnaissance du problème par la Caisse d'assurance-maladie. Les inspecteurs et contrôleurs du travail disposent d'un pouvoir d'enquête qu'ils peuvent exercer si les syndicats relaient des problèmes.

La nouvelle loi vise à former l'encadrement aux risques psychosociaux ; ceux qui ont « torturé » sont formés au lieu d'être sanctionnés. Il faut demander des formations pour que les salariés sachent se défendre, par exemple en sachant déclarer un accident du travail, exercer un droit de retrait ou recueillir des témoignages. La médecine du travail est muette mais une loi de 2006 permet au patient de demander la levée du secret médical. Vous devez exiger du médecin qu'il témoigne, par exemple en indiquant les médicaments que vous prenez et en expliquant pourquoi votre accident ou votre maladie est lié à votre travail. Il faut le leur demander, fermement. De plus, les délégués syndicaux et les CHSCT doivent rencontrer les médecins du travail et leur demander de témoigner. Les médecins du travail doivent agir dans l'intérêt exclusif des salariés, pas des employeurs.

Dr. Martine KERYER

Tous les médecins du travail ne sont pas muets, bien heureusement, et beaucoup sont syndiqués. Au sein de la CFE-CGC, nous comptons 560 médecins syndiqués. Dans le cadre d'une procédure de harcèlement moral, un employeur a même porté plainte contre moi.

Un intervenant dans la salle

A La Poste, il existait un comité central et des comités nationaux par métier, par exemple pour les courriers et les services financiers. Selon les termes du projet de décret actuel, les comités devraient disparaître. C'est catastrophique ; le personnel ne serait pas consulté pour l'achat des machines et pour les changements de conditions de travail. Je souhaite aussi évoquer l'aggravation de la souffrance, que l'on nomme « risques psychosociaux ». Cette souffrance gangrène les familles. Aujourd'hui, des facteurs en sont arrivés à faire travailler leurs enfants. Autrefois, les facteurs pouvaient distribuer du courrier non adressé³⁹ s'ils le souhaitaient. Depuis plusieurs années, ce surcroît de travail a été intégré sans augmentation du salaire et sans être compté comme heures supplémentaires. La charge de travail a augmenté alors que

le personnel a diminué. Comme les facteurs ne peuvent plus tout distribuer, ils en sont venus à ramener le courrier chez eux et mettre leurs enfants à contribution pour le distribuer.

Un intervenant

Dans quelle limite les médecins du travail peuvent-ils intervenir en cas de harcèlement à France Télécom ?

Un intervenant dans la salle, Philippe Pilot, membre d'un CHSCT

A Paris, dans mon service, nous avons un chef tyran ; d'où des conditions de travail très dégradées. Le médecin du travail a démissionné en raison d'une dépression très grave. Il a décidé d'attaquer France Télécom, mais compte tenu de son état de santé, l'avocat l'en a dissuadé et a préféré négocier un arrangement financier. Le patron demandait notamment la levée du secret médical concernant le personnel ; mais, il n'y avait, dans les faits, aucun respect du secret.

Nous avons déposé plainte contre X pour délit d'entrave au bon fonctionnement du CHSCT. Nous avons également demandé une expertise sur les risques psychosociaux suite à un suicide et trois tentatives de suicide. Je suis resté six mois au tribunal pour faire valider cette expertise.

Les cadres ont subi des menaces verbales et écrites. Un collègue a quant à lui tenté de se suicider en démontant les dispositifs de sécurité d'une fenêtre au dix-septième étage et le patron a osé affirmer, lors du CHSCT extraordinaire qui a suivi, que cette personne ne faisait que ranger des outils !

Un intervenant dans la salle

J'ai demandé mon dossier médical au médecin du travail. Sur mon insistance, il a fini par me fournir une copie du dossier. Toutefois, je n'ai pas pu me procurer le papier que ma responsable a donné au médecin du travail il y a deux ans, lorsque j'ai rencontré des problèmes avec ma hiérarchie. Ce document fait-il partie du dossier ? Est-il possible de l'obtenir ?

³⁹ Publicitaire

Yves SINIGAGLIA

A France Télécom, l'inspection du travail peut mener des enquêtes. Elle possède des pouvoirs d'investigation, peut s'entretenir avec qui elle souhaite, participer au CHSCT et rédiger des « lettres d'observation » à l'employeur. C'est un terme élégant pour parler de courriers de rappels à la loi. La question du dossier individuel est abordée sur la fiche n°3 du guide pratique des relations entre employeurs et salariés, accessible sur le site de la CNIL. Cette fiche rappelle que tout salarié peut demander son dossier à tout instant. Il existe un aménagement particulier pour les fonctionnaires qui doivent passer par la hiérarchie. Le CHSCT doit demander au médecin du travail de retranscrire systématiquement ses propos avec l'employeur quand le médecin du travail intervient sur les problèmes d'un salarié. Ces écrits peuvent alors se retrouver dans le dossier médical.

Dr. Martine KERYER

Vous avez évoqué le cas d'un employeur qui voulait lever le secret du dossier médical. Les dossiers médicaux sont secrets, doivent être placés sous clé et l'employeur n'y a jamais accès. Un salarié peut obtenir des photocopies de son dossier puisque ce dernier appartient au médecin et est gardé éternellement comme preuve juridique. Quand on me demande le dossier, je ne donne que mes écrits et mes courriers personnels destinés aux employeurs mais pas les pièces que l'on m'a envoyées. Je note mes pensées sur une feuille volante que je ne donne pas.

Un intervenant dans la salle

Les alertes des délégués du personnel concernant un employé se retrouvent-elles dans le dossier médical ?

Patrick ACKERMANN

Les alertes du CHSCT devraient a priori faire partie du dossier, mais il est difficile de répondre à la place de tous les médecins et de toutes les infirmières.

Un intervenant dans la salle

Les alertes doivent être connues par les employés. Je n'aimerais pas faire l'objet d'une alerte sans être préalablement informée.

Patrick ACKERMANN

Il est humainement important que les salariés soient associés aux alertes des délégués du personnel au CHSCT. Par contre, il existe à France Télécom des conférences sanitaires d'où sont exclus des délégués du personnel et qui sont fortement décriées. Lors de ces réunions, les médecins, les assistantes sociales et les Ressources Humaines font le point sur les personnes à risques, que ces dernières en soient ou non au courant.

Un intervenant dans la salle

Je souhaiterais connaître la composition du comité médical national à Paris qui est notamment chargé de l'attribution des congés longue maladie des fonctionnaires à France Télécom.

Un intervenant dans la salle

Au cours des interventions précédentes, l'organisation du travail a été présentée comme la principale problématique actuelle. Les organisations syndicales doivent y réfléchir, ce que refusent les entreprises et leurs directions. Pourtant, on pourrait ainsi améliorer les conditions de travail. Hier, un accord a été signé à France Télécom sur les principes de ces organisations du travail⁴⁰. La difficulté consiste à réunir les organisations professionnelles pour en débattre. C'est une piste à laquelle réfléchir pour que La Poste ne connaisse pas la même situation que France Télécom.

Jean-Paul TEISSONNIERE

Le droit d'alerte ne laisse de trace que s'il est formalisé. Il faudrait avoir le réflexe de dénoncer l'organisation du travail (et donc un risque collectif) et pas uniquement alerter sur quelques personnes. Je suis conscient que c'est facile à dire, mais plus difficile à concrétiser. Un autre outil

⁴⁰ Accord Organisation du Travail du 27 septembre 2010

pourrait être utilisé : l'accident du travail. Pour les salariés de droit privé, les accidents du travail sont définis par la Cour de cassation comme tout événement soudain survenu à l'occasion ou pendant le temps de travail. On peut faire passer la dépression dans la catégorie des accidents du travail, même si elle devrait être considérée comme une maladie professionnelle. De la même manière, le suicide peut être considéré comme un accident du travail. Pourquoi utiliser l'outil « accident de travail » ? Parce qu'il y a présomption d'imputabilité au travail si un événement soudain se manifeste à l'occasion ou pendant le temps du travail. Par contre, la maladie professionnelle doit correspondre à un tableau attribué à une activité et la dépression n'est pas inscrite sur ce tableau.

Dr Martine KERYER

Je n'ai aucune information sur le comité médical de France Télécom, car il ne s'agit pas de médecins du travail.

Patrick ACKERMANN

Ce comité est une structure non paritaire mise en place au niveau national. Elle rend des avis, par exemple sur la mise en congé longue durée ou congé longue maladie des fonctionnaires, sur la base d'expertises. C'est une instance de décision très décriée à France Télécom, d'abord parce qu'elle est interne, ensuite parce qu'elle a été décrite comme étant aux ordres de la direction. De plus, la DDASS⁴¹ n'en fait plus partie depuis peu, alors qu'elle pouvait donner un éclairage externe. Depuis quelques temps, la mise en disponibilité d'office pour maladie se développe et dégrade la situation des fonctionnaires en arrêt maladie. Cette structure ne comprend pas des médecins du travail mais des médecins choisis par France Télécom externes à l'entreprise.

Louis Marie BARNIER

Il faut différencier les situations vécues quotidiennement et les axes de lutte qui permettent de nous regrouper. Je souhaite insister sur l'importance des alliés que sont les inspecteurs du travail, les

médecins du travail et les élus du CHSCT. Le CHSCT est l'instance de représentation du personnel qui possède des pouvoirs quasiment infinis puisqu'elle peut arrêter la production et interpellier la direction qui est obligée de répondre. Pourquoi ce pouvoir n'est-il pas utilisé ? Parce que sa mise en place dépend du rapport de force construit avec les salariés. Le rapport de force sur le lieu de travail est fondamental.

De plus, il faut interroger l'organisation du travail et ses principes, c'est-à-dire la coercition et la division du travail. Nous devons travailler autour de ces deux éléments. Il existe une vraie difficulté due à l'éclatement syndical. Le nombre de syndicats augmente alors que celui de syndiqués stagne. Aujourd'hui, ce sont les directions et le gouvernement qui font des propositions sur les questions de santé au travail. Le mouvement syndical, de façon unitaire, doit construire ses propres propositions.

Patrick ACKERMANN

Avant de passer la parole aux organisations syndicales, je vais demander aux intervenants de conclure brièvement.

Jean-Paul TEISSONNIERE

A France Télécom, je suis effrayé par la situation de confusion des pouvoirs. Le Président dispose d'une parcelle de l'autorité publique puisqu'il a des pouvoirs de nomination et de gestion d'un corps de fonctionnaires rattaché à l'entreprise. L'article 432-12 du code pénal indique pourtant que « le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique, de prendre, recevoir ou conserver un intérêt quelconque dans une entreprise dont elle a, en tout ou partie, la charge d'assurer l'administration est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende ». Or, le Président de France Télécom a licencié 22 000 agents publics pour alimenter le cash-flow et augmenter les dividendes. Il dispose de stock-options et sa rémunération est fixée par le conseil d'administration. Cette situation correspond structurellement à une infraction pénale. Avec la Loi du 2 Juillet 1990 on a créé un monstre juridique.

41 Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

Régis BLANCHOT

Je tiens à évoquer un sujet d'actualité qui illustre un certain état d'esprit à La Poste. Depuis le 12 novembre, quatre facteurs sont en grève dans un bureau des Alpes-de-Haute-Provence pour protester contre leur délocalisation. Cette délocalisation est de 23 kilomètres mais la différence se fait à une hauteur dépassant 2 000 mètres. On force ces personnes à faire 90 kilomètres par jour sur des routes de forte pente. La direction ne veut pas céder. Ces facteurs ont une moyenne d'âge de 50 ans et ils courent un grand danger ; c'est une situation symbolique mais nous tenons à la dénoncer.

Yves SINIGAGLIA

Notre service connaît aussi des risques psychosociaux. J'ai découvert que deux collègues ont eu des accidents graves liés aux conditions de travail (un accident vasculaire cérébral et un infarctus).

Joseph ROMAN

Je vous remercie de m'avoir invité. Vos propos me rappellent ce que nous vivons à Pôle Emploi. Je pense que nous serons amenés à travailler ensemble.

Dr. Martine KERYER

J'ai été décriée, mais j'y suis habituée. Sachez seulement qu'un médecin du travail s'est suicidé récemment à cause de ses conditions de travail dans l'entreprise. Etre médecin du travail est rarement facile.

Patrick ACKERMANN

Nous ne souhaitons pas faire le procès des médecins et nous essayons de travailler avec eux. Toutefois, il est clair qu'il existe une crise de la médecine à France Télécom. Je passe à parole à Pierre Morville pour la conclusion.

Pierre MORVILLE

Nous sommes face à une double crise sociale. Cette crise s'est traduite localement à France Télécom par le départ de 30 000 collègues et

10 000 mobilités forcées. Elle est sans précédent dans l'histoire de notre entreprise et dans l'histoire du paysage social français. S'y est ajoutée une deuxième crise sur les retraites qui a duré neuf mois. La mobilisation a été exceptionnelle sur cette question, et marquée par une volonté d'unité syndicale. Toutefois, cette lutte est un échec ; le projet de retraite est passé. Cela aura des conséquences et on peut penser que le gouvernement passera en force, notamment sur les retraites complémentaires.

A France Télécom, le bilan est mitigé mais pas négatif, car l'équipe dirigeante a été changée. Depuis septembre 2009, de très nombreuses réunions de négociation ont été menées notamment sur le dossier de l'organisation du travail et des conditions de travail. S'y est ajoutée une série de négociations annexes. Cela a marqué un mouvement important de reprise des négociations syndicales qui n'existaient plus à France Télécom depuis des années. La majorité des salariés n'a constaté aucun changement jusqu'à l'été 2010. Toutefois, les mobilités forcées et les fermetures de sites ont été arrêtées et des promesses d'embauches ont été formulées. Nous pensons que la négociation a permis de progresser sur le plan social.

L'Observatoire était conçu comme un simple outil pour accompagner un mouvement social. Ce mouvement n'ayant pas eu lieu, l'Observatoire a occupé une place encore plus importante : il est devenu le symbole de la résistance contre les dirigeants de 2006 à 2009. Son travail s'est aussi concrétisé par des discussions, des enquêtes et la publication de livres. Sa faiblesse, c'est qu'il ne constitue qu'une petite structure militante. L'Observatoire comprend en effet le conseil scientifique et une poignée de militants. La situation de France Télécom est emblématique d'une certaine évolution des conditions de travail en France, notamment avec la fixation d'objectifs inatteignable, un élément que l'on retrouve dans de nombreuses entreprises.

Dans les entreprises qui ont connu la notion de service public, le conflit des valeurs est plus vif. Ce n'est pas un hasard si les intervenants de cette table ronde appartiennent à Pôle Emploi et à La Poste. Les

salariés d'EDF-GDF connaissent les mêmes problématiques. Dans ces structures, le mélange entre fonctionnaires et salariés accentue ces problèmes. Je pense qu'on peut identifier deux pistes d'action. Tout d'abord, l'Observatoire pourrait s'ouvrir à des organismes interprofessionnels. Notre action intéresse les organisations syndicales d'autres entreprises. Ensuite, nous devons accroître notre rôle d'expertise. L'Observatoire comprend déjà des psychologues et des sociologues du travail ; il s'est élargi à l'ergonomie et au juridique. Une vision économique devra s'y ajouter.

Patrick ACKERMANN

Je remercie les participants de la table ronde. Les risques psychosociaux font l'objet de nombreux débats et de nombreux acteurs sont à l'affût sur ces questions. Il faut aujourd'hui construire un mouvement d'interpellation sociétale et politique. Pour que le débat progresse, nous devons également dépasser les divergences et travailler ensemble. L'affaire de France Télécom a permis de libérer la parole dans de nombreuses entreprises.

L'Observatoire est souvent cité comme référence, car c'est un outil novateur qui a associé notamment des chercheurs, des syndicalistes et des salariés tout en étant articulé avec le politique et le juridique. La fédération SUD sera présente pour impulser les débats et favoriser les rencontres mais le développement de l'Observatoire ne suffira pas à régler la question des risques sociaux-professionnels. Il faudra notamment poser la question de son élargissement syndical.

Je voudrais souligner un point symbolique à France Télécom. Les dirigeants sont partis et, même s'ils ont bénéficié de parachutes dorés, ce changement a marqué une véritable rupture. La crise morale a été reconnue et sanctionnée. Nous avons été agréablement surpris par un discours du nouveau patron, qui marquait une rupture avec le dogme financier et les pertes d'emplois. Pourtant, on ne peut pas affirmer que le changement de direction a mis fin au problème. La question de la pression sur la productivité et des objectifs de travail n'ont pas été résolus. Le dogme financier a par ailleurs été réaffirmé avec une prime

aux actionnaires et la pression sur la productivité est maintenue. Les choses peuvent bouger mais nous devons faire peser la parole des salariés et des syndicats sur la direction.

Un appareil reste donc en place et ne s'est pas remis en cause. Nous tenons pour notre part à la plainte au pénal qui permet de reconnaître la pression exercée par le système de management. La nouvelle direction est en place, mais si les risques psychosociaux perdurent (ce qui semble être le cas), nous attaquerons la nouvelle direction. Nous sommes assez sereins sur l'avenir de l'Observatoire qui reprend sa place en produisant témoignages, analyses et expertises. **Une enquête a ainsi débuté sur la crise de valeurs au travail.** Le site de l'Observatoire est enfin ouvert aux salariés sur l'intranet de France Télécom après avoir y été censuré pendant trois ans. Cet espace permettra d'entamer un dialogue avec les salariés et de mener des enquêtes. Les organisations syndicales doivent agir et SUD va lancer des initiatives pour interpeller la direction et relayer la parole des salariés. Les choses doivent avancer beaucoup plus vite.

Table ronde n°2 :
**La reconnaissance des accidents de service/travail
et des maladies professionnelles dans le Public et
dans le Privé**

Philippe PILOT, représentant CHSCT et représentant du personnel à la commission de réforme à France Télécom - Orange

Dr. Brigitte FONT LE BRET, psychiatre et membre du Conseil scientifique de l'Observatoire du stress

Pascale ABDESSAMAD, assistante sociale à France Télécom - Orange

Michel LALLIER, Président de l'association ASD-PRO

Maître Rachel SAADA, avocate

La table ronde est animée par Pierre GOJAT et Olivier FLAMENT, membres de l'Observatoire du stress.

Un intervenant de la salle

Je souhaiterais faire une annonce avant le début de la table ronde. Ce matin, les intervenants ont insisté sur le rôle des organisations syndicales, qui doivent agir pour la défense du salarié en pesant sur les directions. Je suis d'accord, mais quatre délégués syndicaux de SUD passeront bientôt en conseil de discipline à La Poste. La Poste demande notamment la révocation d'Olivier Rosay, secrétaire départemental de SUD Paris PTT, qui passera le 15 décembre en Conseil central de discipline. C'est quelque chose de très grave. Je rappelle que la dernière révocation pour motif syndical date de 1953. Je vous invite à venir manifester pour soutenir ceux qui ont pris la parole.

Olivier FLAMENT, membre de l'Observatoire du stress

Merci pour cette information. Cette table ronde porte sur la reconnaissance des effets nocifs du travail sur la santé, c'est-à-dire les accidents de service, les accidents de travail et les maladies professionnelles. La lutte contre la souffrance au travail comprend la prévention et la réparation aussi qu'il ne faut pas négliger. La réparation est importante pour les individus, les victimes et les proches. Elle

permet de reconnaître la situation. Les employeurs doivent assumer le coût de leur responsabilité. S'ils manquent à leurs obligations, ils devraient être poursuivis pénalement. Plus globalement, le patron doit comprendre que le rapport de force et la condamnation pénale sont complémentaires. Dans nos entreprises, on constate une sous-déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles. Par exemple, le taux de déclaration à France Télécom est très en deçà de ce qui est statistiquement attendu. Nous n'avons pas le réflexe de déclarer certains incidents (comme des pétages de plombs) comme accidents du travail. Il faut pourtant les déclarer systématiquement et travailler à la reconnaissance des maladies professionnelles, à travers une série de procédures que nos invités vont développer.

Pierre GOJAT, membre de l'Observatoire du stress

Dans un premier temps, le docteur Brigitte Font-le-Bret va nous présenter le travail qu'elle a développé sur la thématique des accidents de service. Dans un deuxième temps, nous donnerons la parole à tous les intervenants. Nous avons travaillé en associant l'Observatoire du stress et l'association ASD-PRO. Les présentations seront suivies d'un débat.

Dr. Brigitte FONT LE BRET, psychiatre et membre du Conseil scientifique de l'Observatoire du stress

Je vais vous présenter une enquête menée par l'Observatoire du stress et des mobilités forcées. Le cabinet Technologia, dans le cadre de la préparation de son questionnaire⁴², a invité des membres de l'Observatoire à évoquer les problèmes de la médecine agréée⁴³, des congés maladie, d'accidents de travail et de service. J'avais déjà réalisé qu'il existait une méconnaissance des procédures très précises qui gèrent ces questions concernant les fonctionnaires de France Télécom. L'enquête devait permettre de combler cette lacune.

42 Pour son enquête sur le stress dans le groupe France Télécom – Orange effectuée fin 2009

43 Le médecin agréé est un médecin généraliste ou spécialiste choisi par l'administration pour effectuer les examens médicaux des fonctionnaires dont elle a la charge

Bien plus qu'une enquête

Nous avons travaillé pour préciser des points concernant les congés de longue durée, mais l'enquête nous a aussi permis de nous adresser aux personnes en arrêt maladie qui ne sont plus dans l'entreprise. Elle a été réalisée grâce au site internet de l'Observatoire, dont la censure sur l'intranet de France Télécom a été levée en août 2010. Ce terme « enquête » ne me plaît pas, il s'agit plutôt de dizaines de rencontres et des temps d'échanges qui continuent encore. J'ai reçu des dossiers très volumineux ; on m'a envoyé en toute confiance des expertises de médecins et des certificats. Comme certains problèmes restent d'actualité, nous continuons notre suivi. Je me refuse à faire des statistiques. Pour moi, 1 est égal à 100 %. Je ne sais pas combien de questionnaires m'ont été renvoyés, mais, à mon sens, ce point n'est pas fondamental.

Les quatre pré-requis de l'enquête

Cette enquête s'est basée sur quatre pré-requis :

- Une approche pluridisciplinaire (avec des psychologues, des psychiatres, des assistantes sociales et des syndicalistes) respectueuse de chacun ;
- Une approche qui part du sujet, ce dernier étant porteur d'une histoire singulière sur le plan social et familial et dont il faut dénouer les entrelacements ;
- Une centralité du travail dans la construction identitaire ;
- Une clinique de l'activité du travail.

Je cite Philippe Davezies : « *Le travail est un puissant opérateur de santé lorsqu'il existe un espace suffisant entre le travail prescrit et le travail réel. Pour le comprendre, il faut aller au cœur de l'activité du travail jusqu'au boulon* ». J'ai travaillé avec lui sur certaines expertises et, je le confirme, il a bien été jusqu'au boulon. Il faut décortiquer le travail.

J'utilise une psychiatrie clinique qui passe par les cinq sens. Le regard de l'autre, apeuré, anxieux, confus, émus ou rempli de larmes ou de haine. La bouche, qui remet la parole là où la médecine scientifique et technique la muselle. La main, qui peut permettre par un geste d'apaiser et parfois empêcher l'autre de se faire du mal. L'olfaction va nous permettre discrètement d'aborder des sujets difficiles, ceux que l'on garde pour soi tel que l'alcool qui aide à tenir au travail et le manque de force pour assurer l'hygiène. Dernier sens, l'écoute bienveillante et empathique de celui qui est en face de nous et n'ose pas toujours dire ce qu'il vit au travail.

Le système d'instances médico-administratives

Il faut revisiter les instances médico-administratives pour pouvoir aider les fonctionnaires en difficulté. La procédure de l'arrêt maladie commence par une demande faite par l'agent et son médecin à France Télécom, qui va la transférer au comité médical ou à la commission de réforme⁴⁴. Une décision du comité médical peut être contestée auprès du comité médical supérieur (CMS). C'est une instance d'appel composée de cinq psychiatres et trois médecins d'autres spécialités. Malgré mes demandes, je n'ai jamais pu les rencontrer. Beaucoup d'agents ont envoyé leurs dossiers au CMS, mais celui-ci n'est jamais revenu sur les décisions du comité médical. Une décision de la commission de réforme peut être contestée au tribunal administratif, mais les temps d'attente posent de gros problèmes.

⁴⁴ Le comité médical se prononce sur les congés de maladie et les inaptitudes au travail ; il peut être sollicité par France Télécom pour délivrer une expertise. Il est composé uniquement de médecins agréés.

La commission donne son avis sur l'octroi de congés maladie, la reconnaissance d'accidents de service, de maladies professionnelles, sur la mise en disponibilité ou à la retraite d'office pour invalidité des fonctionnaires. Elle est composée de médecins appartenant au comité médical, de représentants de France Télécom et de représentants du personnel fonctionnaire.

Il existe trois positions statutaires en arrêt maladie : l'agent reçoit son plein traitement jusqu'à trois mois d'arrêt ; il a la possibilité de passer en temps partiel thérapeutique (depuis 2007) à partir de six mois et il est fin de droits à douze mois d'arrêt. Derrière ces positions statutaires, se joue une réelle stratégie de la part de l'entreprise. A partir de six mois, l'agent est en mi-traitement et la mutuelle peut compléter son salaire. En arrêt maladie, il est possible de rester en CLM (congé de longue maladie) pendant trois ans au maximum ou en CLD (congé de longue durée) si l'agent a l'une des cinq maladies listées, dont celle de « maladie mentale ». Les patients apprécient cette terminologie ! Pour une reconnaissance en accident de service ou maladie professionnelle, la preuve doit être apportée par l'agent. C'est une caractéristique de la fonction publique comparée au régime général. La preuve doit être apportée pour les accidents de service, les accidents de trajet et les MIS (maladies imputables aux services). On utilise cette terminologie en Isère, dans mon département, ce qui permet de faire reconnaître l'imputabilité au service de pathologies comme la dépression. La position statutaire la plus dangereuse, c'est la disponibilité d'office (DO). Lors de cette période, l'agent recevra des indemnités journalières de la sécurité sociale et il ne cotisera plus pour la retraite. C'est d'une importance capitale dans la stratégie.

Trois cas concrets

J'ai choisi de vous relater trois cas concrets. Il s'agit de situations vécues que je présente de façon anonyme.

Le premier exemple concerne un agent de plus de 50 ans. C'est une femme seule qui travaille depuis 1976 chez France Télécom. En novembre 2006, elle est mise en arrêt maladie et demande en mars 2007 un congé de longue maladie. En juin 2007, l'agent voit un psychiatre agréé qui donne un avis favorable. Le comité médical de France Télécom se réunit en septembre 2007 et donne un avis défavorable. L'agent est alors à mi-traitement car elle a dépassé les trois mois d'arrêt. En novembre 2007, son congé ordinaire d'arrêt maladie arrive en fin de droit et elle est mise en disponibilité d'office. Elle conteste et obtient par un second psychiatre agréé un avis favorable pour un congé de longue durée pour affection mentale. En décembre 2007, le comité médical de France Télécom rend un avis défavorable au congé longue maladie. L'entreprise valide la position du comité médical (les commissions ne donnent que des avis qui doivent être validés).

En janvier 2008, l'agent fait appel au comité médical supérieur. Elle rencontre un troisième psychiatre agréé en septembre 2008 qui donne un avis favorable au congé. J'ai lu les expertises, c'est véritablement une grave dépression. Tous les critères normalement pris en compte par le Comité médical supérieur sont réunis : la gravité, la nécessité de soins et l'incapacité de travailler. En octobre 2008, le comité médical rend une nouvelle fois un avis défavorable. Après trois avis de médecins agréés, France Télécom refuse le congé. Aujourd'hui, cet agent est dans un grave état de précarité financière.

Le deuxième exemple est celui d'un agent de 40 ans, marié et ayant un enfant, qui travaille depuis quinze ans chez France Télécom. Cet agent rencontre un psychiatre traitant qui le met en arrêt maladie. Il demande un temps partiel thérapeutique et rencontre le psychiatre agréé, qui donne un avis favorable. Le problème, c'est que le médecin agréé oublie le rapport qui arrive trop tard au Comité médical. La personne

est mise en disponibilité d'office et ne peut plus demander de temps partiel thérapeutique.

Le troisième exemple relate le cas d'un agent de 54 ans. Il s'agit d'une femme mariée, sans enfant, qui travaille depuis vingt ans chez France Télécom. En juillet 2009, elle est mise en arrêt maladie suite à un infarctus sur le lieu de travail. Elle demande la reconnaissance de cet infarctus en accident de service et rencontre le cardiologue agréé qui rend un avis favorable. En décembre 2009, la commission de réforme demande un complément d'information sur les antécédents. Sa mère avait fait un infarctus au même âge et le médecin qui siégeait à la commission pensait qu'il existait un lien. Pourtant, on sait scientifiquement que les antécédents cardiaques ne comptent que pour les personnes de moins de trente ans. En janvier 2010, le cardiologue agréé donne un avis favorable à la demande de reconnaissance. En février 2010, la commission rend un nouvel avis défavorable. En août 2010, cette personne sera en disponibilité d'office.

Ces exemples sont assez significatifs. Je voulais vous montrer qu'il faut bien maîtriser cette législation, parce qu'il est trop tard quand on en arrive au statut de mise en disponibilité d'office.

Les instances médico-administratives font perdre au fonctionnaire son identité et son nom. Il est en effet arrivé que des médecins se trompent de nom, de lieu de travail ou envoient le mauvais dossier. Il est aussi arrivé qu'un médecin écrive qu'une personne était accompagnée de son conjoint, alors que c'était faux. Nous avons contacté le médecin, qui a rectifié le rapport. Ce n'est pas sérieux ! **Ces instances sont menées de telle manière que l'on y perd le sens, le temps, la réalité du vrai et du faux.** Un médecin dit oui et un autre dit non. Un infarctus est reconnu et un autre ne l'est plus.

L'on perd son temps, car il faut avoir la patience de trouver celui qui donne une réponse. Savoir où en est le dossier relève d'une mission impossible ! Tout cela a pourtant été orchestré il y a trois ans par **la**

centralisation des commissions de réforme et des comités médicaux. C'est le point scandaleux qui a rendu le travail avec les agents impossible en province. Les instances font perdre à l'individu son contrôle, sa raison, ses certitudes. L'impression de ne pas être entendu va développer des passages à l'acte impulsifs et des colères. Ces problèmes presque schizophrénisants amènent à une quasi-paranoïa. Les médecins diagnostiquent alors une paranoïa alors qu'il n'en était rien au départ. Les instances médico-administratives font enfin perdre la vie. J'ai du mal à en parler car je pense que des agents de France Télécom se sont suicidés en raison de ces lourdeurs et méandres administratifs. Ils se sentaient seuls, isolés, personne ne leur répondait.

Pour conclure, je vais poser une question. Les instances médico-administratives de France Télécom sont-elles des instances de régulation sociale utilisées pour diminuer le nombre de fonctionnaires en se servant du labyrinthe administratif et de ses centralisations, orchestrées par France Télécom ? Nous avons rencontré trop d'histoires de vie se terminant par une radiation des cadres⁴⁵. Ce « licenciement » à petit feu ne s'entend pas, ne se voit pas, ne se palpe pas, ne se sent pas et surtout, ne se dit pas.

France Télécom, une histoire de bon sens ou de contresens ? « *La peau historiée porte et montre l'histoire propre* » dit Michel Serres. Je vous remercie.

Pierre GOJAT

Merci beaucoup pour cette intervention. Je vais passer la parole à Michel Lallier, président de l'ASD-PRO.

Michel LALLIER, Président de l'association ASD-PRO

ASD-PRO est l'Association Suicides et Dépressions professionnelles. Notre association reçoit des demandes de tous les secteurs d'activité,

⁴⁵ Sortie définitive du statut de fonctionnaire (suite à une fin d'activité telle que démission, décès, retraite...)

d'entreprises publiques ou privées de toutes tailles. Les personnes qui s'adressent à nous proviennent de toutes les catégories socioprofessionnelles et de tous secteurs. Nous travaillons aussi avec les organisations syndicales, les services de santé au travail et tous les acteurs de prévention qui souhaitent engager des démarches de réflexion et d'action dans le domaine des risques psychosociaux.

La reconnaissance, premier pas vers la recherche des causes

Pour être utiles, les procédures de reconnaissance doivent s'attaquer aux causes. La reconnaissance en maladie professionnelle est à la fois un processus de réparation pour les victimes et un moyen d'aborder les questions du travail et de son organisation. Toutefois, il faut sortir de la recherche de la responsabilité. Demander une réparation et sortir de la responsabilité peut paraître contradictoire. Il faut bien entendu faire reconnaître la responsabilité pénale de l'employeur, mais il faut aussi comprendre ce qui, dans le travail, conduit aux problèmes de santé. C'est cette compréhension qui va permettre de faire de la prévention. L'objectif n'est pas uniquement d'aider les victimes à obtenir de la reconnaissance mais surtout de transformer le travail et les organisations. Les processus de réparation vont aider à investir le champ du travail.

France Télécom entre droit public et droit privé

L'ensemble de la fonction publique pose problème. Le Dr. Brigitte Font Le Bret a dénoncé de façon très précise les méandres administratifs kafkaïens que France Télécom utilise pour renforcer ses orientations stratégiques. France Télécom relève en effet du droit public et du droit privé. Les militants syndicaux et les membres des CHSCT doivent mener des actions de prévention des risques professionnels sur des salariés qui ne dépendent pas du même statut. Il existe une très grande différence entre le droit public et privé ; elle est mal connue, notamment par les militants. Or, pour bien défendre un salarié, il faut bien connaître son statut. S'y ajoute une différence de culture de la prévention du risque professionnel. Dans le droit privé, la Caisse primaire traite les

demandes de reconnaissance. Elle travaille avec la Caisse régionale d'assurance-maladie chargée de mener la prévention à partir des reconnaissances. En droit privé, on peut donc faire de la prévention à partir de la reconnaissance des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Pas de déni ni de compassion mais une réflexion sur les causes
Nous ne voulons ni déni, ni compassion. Le déni, c'est dire que la souffrance n'existe pas, qu'elle est due à des problèmes personnels ou qu'elle n'est pas liée à l'organisation du travail. La compassion est naturelle lorsque l'on est confronté à la souffrance de collègues mais un militant syndical ne s'improvise pas médecin ou psychiatre. Il risque d'enfermer la victime dans sa souffrance alors qu'il faut essayer de l'aider à comprendre les mécanismes qui ont conduit à cette souffrance. Il faut sortir de la notion de plainte pour construire avec ces salariés une compréhension de leur histoire du travail qui explique l'histoire de leur souffrance. Dans cette histoire se retrouve l'histoire de l'organisation du travail qui est à la source de cette souffrance. Etre à l'écoute, c'est inviter les salariés à parler de leur travail. Lorsque cette parole sur le travail acquiert une visibilité, d'autres prennent la parole et on s'interroge vraiment sur l'organisation du travail. C'est aussi un moyen d'aider les personnes à sortir de la posture de victime. Il faut rendre collectif ce qui apparaît comme individuel.

Pierre GOJAT

Je donne la parole à Rachel Saada, qui va évoquer la défense des salariés de droit privé concernant les risques psychosociaux.

Maître Rachel SAADA, avocate

Je suis avocate au barreau de Paris et spécialisée en droit du travail. Je gère des dossiers individuels et collectifs sur les conditions d'exécution et de rupture du contrat de travail ainsi que les sujets en relation avec la santé. Les régimes de droit public et privé sont très différents.

En droit privé, un « compromis historique » régit les accidents du travail

En droit privé, il existe une présomption d'imputabilité au travail, lorsqu'un fait accidentel se déroule au temps et au lieu du travail ; il est qualifié d'accident du travail. Pour contester son imputabilité, l'employeur ou la Caisse d'assurance-maladie doit prouver que le travail est totalement étranger à l'accident. Cette position, assez confortable pour le salarié, est issue d'une loi de 1898, souvent appelée « compromis historique ». Après un siècle de ravages dus à la révolution industrielle, l'explosion des accidents du travail et l'absence de régime d'accident du travail, différentes sociétés de secours sont apparues et les patrons ont commencé à être attaqués et condamnés par la justice. A cette époque, le législateur a défini une reconnaissance quasi-automatique des accidents du travail. En échange, le remboursement du préjudice est minoré et on interdit à la victime de rechercher la responsabilité de l'employeur et de l'attaquer. En droit privé, on ne peut attaquer l'employeur à la suite d'un accident du travail que si l'on apporte la preuve que l'accident est dû à la faute inexcusable de l'employeur. En droit privé, il existe donc une reconnaissance automatique qui permet de protéger les accidentés du travail mais l'évaluation du préjudice est minorée. Par exemple, un taux d'Incapacité Permanente Partielle (IPP) inférieur à 50 % sera divisé par deux en cas d'accident du travail.

La liste des préjudices invocables pour réparation pourra être allongée

En droit privé, la réparation du préjudice personnel connaît d'autres restrictions. Par définition, un préjudice personnel n'est pas patrimonial et ne découle pas de la perte de revenus. Il peut s'agir, par exemple, de souffrance morale ou de préjudice esthétique. Mais les restrictions sont progressivement levées.

Le Code de la Sécurité sociale a listé les préjudices invocables, il n'y a donc pas de réparation intégrale. Or, il existe un nouveau mécanisme qui permet d'interroger l'adéquation d'une loi avec la constitution. Dans ce cadre, la question suivante a été posée : « le régime d'indemnisation des accidents du travail est-il conforme à la constitution, dans le sens où il limite l'indemnisation des salariés accidentés du travail ? ». Le Conseil constitutionnel a avalisé le régime du compromis historique sur les accidents du travail dans un avis du 10 juin 2010, en affirmant que la réduction du préjudice est faite dans l'intérêt général. Toutefois, il a indiqué que la liste de l'article L 452-3 est trop limitative et que le salarié doit pouvoir demander la réparation d'autres préjudices. On a ouvert une brèche dans la minoration du préjudice. Le droit est en mouvement et il évolue vers une meilleure réparation des accidents du travail.

Une définition de la faute inexcusable élargie depuis 2002

Grâce à l'évolution de la jurisprudence et au travail mené en amont par les plaideurs et les victimes, la notion de faute inexcusable s'est beaucoup élargie depuis 2002. Cette notion permet d'indemniser les victimes et de désigner l'employeur comme responsable. Il s'agissait auparavant d'une faute d'une gravité exceptionnelle qu'il fallait démontrer. Depuis 2002 et « les arrêts amiantes » obtenus par Jean-Paul Teissonnière, la définition de la faute inexcusable s'est terriblement élargie et permet de mettre en cause l'organisation du travail. Une faute inexcusable doit remplir ces deux conditions : « est-ce que l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel il soumettait le salarié ? » et « ayant cette conscience du danger, a-t-il pris les mesures de prévention permettant d'en préserver le salarié ? ».

Nous avons répondu à ces deux questions lorsque nous avons attaqué Renault à la suite de l'un des suicides survenus au Technocentre. Même si le supérieur hiérarchique était une personne très dure, nous avons pris le parti de ne pas l'attaquer pour harcèlement moral afin de

pouvoir interroger l'organisation du travail. Nous avons plaidé la culture du sous-effectif chronique, l'étroitesse du service de santé au travail et le refus de Renault de s'intéresser aux horaires et à la charge de travail des salariés. L'entreprise a délibérément refusé de comptabiliser les horaires de travail et d'évaluer la charge de travail que représente une mission. Le tribunal a reconnu la faute inexcusable, même si Renault a fait appel de ce jugement et que nous passerons en mars devant la cour d'appel de Versailles. Le juge a repris les éléments que nous avons avancés. Il a ajouté que la question de la santé au travail ne doit être uniquement gérée par le service de santé au travail. C'est l'affaire de toute l'entreprise. Pour reprendre l'image que j'ai évoquée lors du procès, je dirais que lorsqu'on construit une machine, on demande au concepteur de prévoir les mécanismes de sécurité et de prévention en amont. De même, les effets des changements d'organisations sur la santé des travailleurs doivent être considérés en amont par les employeurs.

Pascale ABDESSAMAD, assistante sociale à France Télécom Orange

Je suis assistante sociale à France Télécom depuis plus de 25 ans, militante à SUD en province, membre de l'Observatoire du stress et de l'ASD-PRO.

La généralisation de la souffrance à France Télécom

J'ai été confrontée de façon ponctuelle à la souffrance au travail dans les années 1992-1993 lors de la reclassification des agents, et plus massivement encore, juste avant la privatisation. La lecture du livre de Christophe Dejours « Souffrance en France » m'a permis de mieux comprendre les ressorts visibles et invisibles de la stratégie mise en œuvre. Grâce à ce livre, j'ai privilégié une vision globale au lieu de diaboliser les cadres.

Depuis que je travaille à France Télécom, je constate une généralisation de la souffrance chez les salariés et les fonctionnaires. Dans le même temps, je suis confrontée à l'impossibilité professionnelle de leur venir en aide individuellement. C'est pourquoi je réalise la nécessité et l'urgence d'une riposte collective et syndicale. A l'époque, isolée dans cette analyse et déçue de l'inefficacité de l'organisation syndicale, j'ai milité en 2004-2005 au sein de l'association Copostel (Comité de soutien pour les fonctionnaires de La Poste, de France Télécom et de leurs filiales). Ce comité a été créé par une cadre de La Poste qui luttait depuis 1998 pour faire reconnaître le harcèlement qu'elle avait subi avec sa compagne et qui a provoqué sa dépression. L'association visait à lui apporter un soutien amical et financier, mais aussi à mettre à profit son expérience pour d'autres salariés.

Copostel avait l'ambition de créer un réseau pluridisciplinaire regroupant syndicalistes, médecins, salariés, scientifiques et avocats pour contribuer à la formation de tous. En 2004-2005, cette association m'a permis de ne pas sombrer, malgré deux congés de longue maladie liés à mes conditions de travail. En 2007, j'ai découvert avec bonheur le travail de l'Observatoire et il est devenu un outil essentiel qui me permet de continuer à travailler sereinement malgré le contexte. J'ai adhéré à ASD-PRO pour renforcer cette mise en réseau. A travers les dossiers de demande de reconnaissance de maladies professionnelles, ASD-PRO travaille sur des situations concrètes et utilise des points d'appui légaux pour mener des actions collectives.

L'importance d'une démarche collective

J'ai moi-même testé la procédure d'imputabilité au service lors de mon premier arrêt de longue maladie pour dépression. En tant qu'assistante sociale, je connaissais le texte et les pratiques en vigueur à France Télécom. J'ai aussi eu la chance de rencontrer des représentants du personnel, comme Philippe Pilot, qui ont compris le sens de ma démarche et m'ont soutenue. Je souligne l'importance de se savoir

soutenue non seulement comme victime du travail mais aussi comme partenaire de la bataille pour changer les conditions de travail.

J'ai constaté professionnellement qu'il faut aller au-delà de l'écoute compassionnelle des personnes qui souffrent au travail. Je leur propose dès lors de décrire précisément le travail pour comprendre la cause de ce mal-être, puis d'identifier leurs marges de manœuvre pour ne plus souffrir, leurs appuis possibles et comment ils fonctionnent. C'est l'élaboration intellectuelle de cette stratégie qui contribue à sortir le travailleur de sa sensation d'impuissance et de la victimisation. On m'a souvent rétorqué que toutes les victimes ne possèdent pas l'énergie suffisante, mais je pense qu'elles peuvent retrouver cette énergie en s'impliquant dans une démarche collective.

Pour quitter l'état de victimisation, nous proposons aussi d'utiliser les groupes d'analyse et de prévention des CHSCT. Sur cet élément, je renvoie à la brochure publiée par l'Observatoire⁴⁶ où il est décrit comment un CHSCT peut analyser un pétage de plombs de la même manière que n'importe quel accident de travail. La médiatisation des suicides l'année dernière a permis aux victimes de trouver une reconnaissance, de parler et de déployer l'énergie pour se battre. J'ai demandé en 2007 à mon syndicat de me soutenir mais je n'ai reçu ce soutien que trois ans plus tard. Je pense qu'à l'époque, le syndicat était démuni mais qu'il ne l'est plus aujourd'hui.

Pierre GOJAT

Merci pour ce témoignage. Je passe maintenant la parole à Philippe Pilot, secrétaire de CHSCT et représentant du personnel à la commission de réforme.

⁴⁶ « Retour d'expériences des CHSCT en matière de risques psychosociaux, conférence du 21 juin 2010 »

Philippe PILOT

Je suis élu cadre pour SUD au CHSCT et je défends les cadres en commission de réforme. Je remercie Pascale qui m'a fait découvrir dans des circonstances terribles ce qu'était la reconnaissance d'un accident de service. Nous avons beaucoup travaillé pour constituer un dossier conséquent.

Un passage en commission de réforme houleux et fatiguant

Avant de défendre le personnel en commission de réforme, il faut consulter les dossiers et surtout suivre les personnes les plus en détresse en gardant le contact. C'est un travail lourd mais indispensable. Pour tenir notre rôle, nous manquons de moyens. Depuis que les commissions de réforme sont nationales, nous sommes confrontés à de nouveaux problèmes. Il faut contacter des personnes qui habitent loin, en Province, et récupérer des témoignages. On me laisse officiellement une demi-journée pour dix dossiers alors que je travaille de deux à sept jours sur chaque dossier. **La commission de réforme traite 30 à 40 dossiers par demi-journée, soit une moyenne de six minutes par dossier.** C'est très difficile psychologiquement. Les dossiers sont présentés devant les représentants de la Direction, des médecins, et le médecin de la commission qui fait tout pour être désagréable. Sur les conseils du Dr. Font Le Bret, je lui ai demandé plusieurs fois s'il était expert en psychopathologie pour traiter le stress au travail, ce qui l'énerve beaucoup. Pour le calmer, je lui ai alors suggéré un bon psychiatre et il m'a fait comprendre que si je n'étais pas d'accord je pouvais me retirer. Je lui ai alors rappelé qu'il n'était présent qu'en tant que médecin agréé à France Télécom et non pas expert, ce qui est différent. Les débats sont très fatigants pour les défenseurs et il m'arrive de craquer. Le meilleur, c'est que j'ai appris que les responsables de commission de réforme sont eux-mêmes dans un tel état de mal-être qu'ils doivent être régulièrement remplacés. Enfin, nous, représentants du personnel, avons un autre problème : car ces commissions se

tiennent deux jeudis par mois, y compris les jours de grève ; j'ai dû siéger alors que j'étais en grève. C'est une situation scandaleuse !

Pour illustrer les dysfonctionnements de la procédure, je vais prendre l'exemple de deux fonctionnaires que je défends à la commission. Le premier - Yves - a subi un harcèlement lourd et a fait une grave dépression. La commission n'a pas voulu reconnaître l'accident de service, mais a reconnu l'accident dû au service. Le salarié a lui-même défendu son dossier, ce qui est très courageux de sa part. Il a même réussi à faire pleurer un des médecins qui siégeaient et le Président, Monsieur Chenu, a dit que l'accident serait reconnu. Or, Yves n'en a eu aucune confirmation depuis. Avant-hier, j'ai revu Monsieur Chenu, qui a promis de prendre le dossier en main. De son côté, Yves a créé un site internet pour que les personnes qui font face aux mêmes problèmes que lui puissent s'entraider.

Le deuxième exemple est celui d'une cadre d'Orange dont le mari (qui travaillait pour France Télécom) s'est suicidé en 2004. A l'époque, on ne parlait pas des suicides et l'affaire a été rapidement étouffée. Elle s'est retrouvée seule avec ses enfants et s'est cassé la jambe quelques mois après dans un accident de transport. Elle devait toucher des indemnités mais n'a rien reçu. **France Télécom a même perdu son dossier** il y a quelques mois. J'essaye de la soutenir régulièrement, mais elle est épuisée. Voici le mail qu'elle m'a envoyé il y a quelques semaines : « *je suis convoquée à 12h30 pour une nouvelle expertise avec un médecin à Orly. On me demande de ramener tous les documents pouvant permettre au médecin de statuer. Après ce sera quoi ? Le médecin n'aura pas coché une croix ou le document se perdra encore en route ? Il faudra recommencer. Je suis fatiguée de me battre pour tenir debout. France Télécom poursuivra sa route. C'est le combat du pot de fer contre le pot de terre* ». Voilà ce qu'on lit en tant que représentant.

Par contre, je vais terminer sur des éléments plus positifs. Le CNHSCT⁴⁷ qui s'est réuni il y a deux jours a statué positivement sur le remboursement des déplacements des fonctionnaires qui se rendent à la commission. Ils n'étaient pas remboursés jusqu'à aujourd'hui au prétexte que les personnes n'étaient qu'informées (et non pas convoquées) de leur passage en commission.

De plus, un cardiologue expert déplorable vient d'être licencié et rayé de la liste des médecins agréés.

Dernier point positif, les témoignages et les expertises seront maintenant pris en compte dans les dossiers de reconnaissance des accidents de service quand il s'agit de risques psychosociaux. C'est un point très important et qui permettra peut-être d'éviter l'histoire de Michel Deparis⁴⁸. Dans cette affaire, nous avons fourni un dossier de 400 pages. En face de nous, le médecin agréé est arrivé avec les trois pages du rapport de l'IGAS⁴⁹ à la fin desquelles il est écrit que les causes de l'accident n'étaient pas en rapport avec le travail et qu'il ne s'agissait donc pas d'un accident de service. Le rapport avait été écrit par une personne qui n'avait jamais été ni expert, ni médecin et qui est aujourd'hui à la retraite. Ils se sont basés sur ces trois phrases alors que nous possédions des expertises et des témoignages. J'ai revu le médecin jeudi dernier ; il refuse toujours de reconnaître l'accident de service, alors que nous avons deux certificats favorables. Il avait à l'époque demandé un complément d'information, car il n'était pas

47 Le Comité National Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail. Instance Nationale Conventionnelle à France Télécom – Orange

48 Fonctionnaire qui s'est suicidé en juillet 2009. La commission de réforme qui avait refusé de prendre en compte les témoignages et l'expertise réalisée par un cabinet externe auprès du CHSCT avait rendu un avis négatif à la demande de reconnaissance du suicide en accident de service. Allant à l'encontre des habitudes de ses prédécesseurs, Stéphane Richard, nouveau Directeur de France Télécom – Orange, avait décidé de le reconnaître en tant que tel.

49 Le suicide de M. Deparis est l'un des sept dossiers pour lesquels France Télécom avait demandé l'aide du ministère du Travail pour la reconnaissance en accident de service. Le ministère avait désigné M. Boulanger de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS).

écrit dans les expertises que le lien avec le travail était direct, unique et certain.

Pierre GOJAT

On voit que le fonctionnement de la réforme constitue lui-même un risque psychosocial, autant pour les représentants de la Direction que ceux du personnel ! J'invite maintenant les personnes dans la salle à poser leurs questions.

Une intervenante dans la salle, membre CHSCT

Je voudrais exposer un cas que je n'arrive pas à gérer en tant que syndicaliste. Il s'agit d'une personne qui était manager dans une unité technique. Elle a été mise au placard et a changé sept fois de poste en deux ans. Cette personne a été suivie syndicalement et occupe aujourd'hui un vrai poste. Pourtant, elle est toujours perturbée et elle fait, par exemple, des crises d'hystérie en réunion d'équipe. J'en ai discuté avec elle, avec le médecin du travail, avec les ressources humaines et je ne sais plus comment faire pour effacer cette souffrance.

Un intervenant dans la salle

J'ai monté mon dossier pour la commission de réforme et je vais citer Foch à la seconde bataille de la Marne : « *Ma droite est tournée, ma gauche est menacée, mon centre est enfoncé, la situation est excellente, j'attaque !* ». Il faut toujours vous battre, même si vous vous sentez seul. Je ne suis pas encore reconnu en accidenté de service. J'étais en arrêt maladie, je n'ai pas voulu qu'il soit prolongé et j'ai repris mon travail ; je suis actuellement en attente d'une nomination sur un nouveau poste. Des gens peuvent vous aider, même si vous devez souvent prendre les décisions seul, particulièrement en province. Soit vous vous battez pour votre honneur et votre dignité, soit vous attendez. Il faut toujours se battre, mais il n'existe pas de réseau de proximité sur lequel s'appuyer en province. Ne baissez pas les bras.

Yves Minguy, intervenant dans la salle

Battez-vous et ne restez pas seuls. Moi, je me suis battu devant la commission de réforme. C'est quelque chose de terrible, mais ça m'a fait du bien. Je voudrais au passage citer Marie-Claire Blais : « Soyez révolté, méchant si vous le désirez, criez, pleurez, mais ne vous cachez pas au fond de votre détresse comme les fous se cachent dans leur folie ».

Une intervenante dans la salle

Je siège à la commission de réforme. Les deux médecins qui siègent sont des médecins du comité médical choisis et payés par France Télécom. Il ne s'agit en aucun cas de médecins du travail. Pour l'imputabilité au service d'un accident, le dossier arrive systématiquement avec un avis défavorable du directeur de service à France Télécom. Et il motive son avis défavorable en indiquant ne pas être à même de juger l'imputabilité !

Lorsque nous consultons le dossier, nous n'avons pas accès à la partie médicale, alors qu'elle représente 95 % du dossier. Pour que nous puissions en prendre connaissance, il faut que les fonctionnaires concernés nous contactent et nous envoient leurs dossiers. Concernant les pétages de plombs, je demande systématiquement un vote pour l'imputabilité, vote qui est consigné dans le procès-verbal. Le problème, c'est qu'au moment des votes, nous avons toujours quatre voix pour et deux voix contre et au final, la personne est informée que la commission a décidé que son accident n'était pas imputable au service.

Récemment, le médecin de la commission s'est rangé à l'avis du médecin du travail, car le dossier indiquait qu'il existait un lien « direct, unique et certain » avec le travail. Si l'expert écrit qu'il y a bien un lien direct, unique et certain entre l'accident de service et le travail, le médecin de la commission semble se ranger à cet avis.

Maintenant, je dis de faire attention à la formulation dans les rapports d'experts. Par exemple, écrire « il est nécessaire de marquer que ces

deux pathologies sont imputables à son service » ne suffit pas, car il n'est pas écrit que le lien est « direct, unique et certain » avec le service.

Tous les dossiers sont très complexes. Nous sommes deux et ils sont quatre. La seule chose que nous pouvons faire, c'est faire basculer les médecins. Parfois, lorsque l'on demande un vote, ils s'abstiennent. Mais nous manquons d'armes pour agir efficacement.

Philippe PILOT

J'ai appris que les médecins tiennent leur comité médical le même jour que la commission de réforme, qu'ils devraient être trois, mais que c'est rarement le cas. J'ai aussi appris qu'ils prennent connaissance des dossiers chacun de leur côté et qu'ils se téléphonent pour prendre les décisions.

Nos votes à la commission posent effectivement un problème. Quand un vote porte, par exemple, sur une demande de contre-expertise, je vote contre ; le salarié reçoit un papier stipulant que « la commission demande une contre-expertise ». J'ai souhaité que le texte soit modifié et qu'il soit écrit que « les médecins et les représentants de la direction demandent une contre-expertise », puisque nous, représentants du personnel, nous ne sommes pas à l'origine de cette demande.

Une intervenante dans la salle

J'ai travaillé pour France Télécom et ma vie est devenue un enfer en 2002, bien avant que l'on parle des suicides. J'ai vécu tout ce dont vous avez parlé (changement de bureau, mutation, mise au placard) et je comprends votre détresse. J'ai été licenciée sans entretien préalable de licenciement et France Télécom m'a envoyée en correctionnelle, en m'accusant de menace de meurtre d'une responsable RH. Ils ont affirmé que j'avais perdu la tête suite au décès de mon enfant en 1999. Je me suis retrouvée en centre médico-psychologique et je ne le souhaite à personne. C'est un monde parallèle où l'on ne peut même pas utiliser du déodorant car certaines personnes se shootent au déodorant. Je suis encore vivante.

En 2007, j'ai reçu un SMS me disant : « ton histoire est réelle. Tout ce que tu racontais en 2002 est vrai. Il y a plein de suicides et on en parle à la télé ». J'ai pleuré pour les familles des personnes suicidées, mais j'ai été heureuse d'apprendre que je n'étais plus seule. Je rejoins les propos de M. Morville. C'est très important d'en parler et de se regrouper car on pense toujours être un cas unique. Au fur et à mesure, j'ai réalisé que beaucoup de personnes étaient en détresse à Orange ; je ne comprends d'ailleurs pas pourquoi il n'existe pas une association ou une cellule psychologique pour les victimes de France Télécom. J'ai découvert les anxiolytiques et les antidépresseurs que j'ai arrêtés de prendre en 2004. Ma maison était très bien tenue, j'avais un bon salaire mais maintenant je suis SDF chez moi. Je connais déjà trois personnes en détresse psychologique à France Télécom et vraiment, je me demande pourquoi il n'existe pas d'association pour aider les victimes.

Yves Minguy

Quand j'ai décidé de me battre, j'ai créé le site « Les blessés de Next » dont l'ambition est de déboucher sur une association d'aide aux victimes. Vous pouvez me contacter pour que l'on travaille ensemble et ne pas rester seul.

Pierre GOJAT

Merci de ces messages très forts. Le premier, c'est qu'il ne faut pas rester seul. L'Observatoire du stress et l'ASD-PRO sont des organismes en lutte sur ces sujets. Les situations personnelles évoquées aujourd'hui ne peuvent pas être traitées publiquement mais n'hésitez pas à nous contacter si vous avez besoin de soutien ou de conseils. Nous pourrions alors discuter de situations particulières. Vous avez par ailleurs évoqué à plusieurs reprises la mise au placard. **N'oubliez pas d'inscrire cette mise au placard sur les documents uniques des CHSCT de France Télécom. La pratique est tellement répandue que ce risque doit être identifié dans le document unique.** Cela devrait permettre d'y mettre un terme.

Michel LALLIER

Les témoignages que vous apportez sur le fonctionnement de la commission de réforme ne sont pas spécifiques à France Télécom.

Les postures des médecins agréés et des dirigeants que vous constatez se retrouvent dans les commissions de réforme des autres secteurs de la fonction publique. Cette posture politique rejoint les orientations des décideurs. Il faut changer les critères de reconnaissance en accident de service pour les fonctionnaires. Dans le droit privé, il n'existe pas d'exigence de lien « direct, unique et certain » avec le travail. Il suffit que l'accident ait eu lieu à l'occasion ou pendant les horaires de travail.

Des actions collectives et syndicales doivent également être menées pour changer les critères de reconnaissance dans la fonction publique. Les critères peuvent aussi être modifiés à l'occasion de procès auprès du tribunal administratif et du Conseil d'Etat. Certains acquis du droit privé ont été reconnus grâce à la jurisprudence.

Comment agir face à une plainte ?

Tout d'abord, en formulant une alerte sur le travail (et pas sur un individu). Cette alerte dénonce des conditions qui dégradent les conditions de travail et mettent notamment en danger une personne. On alerte d'abord sur les conditions de travail. Concrètement, il faut donner une visibilité. La mise au placard fait souffrir, mais s'est-elle traduite par une pathologie ? Y a-t-il un constat, un certificat médical ? Que faire avec ce certificat ? Une déclaration d'accident du travail ou de maladie imputable aux services ? Au-delà de la simple écoute compassionnelle, des actions très concrètes peuvent être menées. Si vous ne menez pas ces actions, les victimes vous appelleront chez vous le soir, le week-end, tout le temps. Pour aider les personnes, il faut engager des démarches qui vont permettre l'engagement collectif. C'est-à-dire non seulement engager l'action syndicale (qui dénonce la mise au placard), mais aussi comprendre les mécanismes qui guident ces mises au placard. Si l'on n'interroge pas l'organisation du travail, le travail et les

collectifs, il n'y aura que de la victimisation et de l'individualisation sans action collective.

Dr. Brigitte FONT LE BRET

Il faut être rigoureux sur la terminologie médicale et j'ai entendu quelques d'erreurs. Dans la fonction publique, on parle de médecins agréés ou assermentés. Il ne s'agit en aucun cas d'experts. Pour être médecin agréé, il suffit d'avoir un diplôme de médecine, d'exercer depuis trois ans et de faire la demande à l'agence régionale de santé. Ces médecins effectuent des « contre-visites » mais pas des « expertises ». Il existe 12 000 médecins agréés en France et ils ne suivent aucune formation. J'ai été responsable des médecins agréés de la région Rhône-Alpes Auvergne, je peux aussi témoigner qu'il en existe de bons.

J'ai démissionné de ma fonction de membre du comité médical départemental de l'Isère, car j'avais le sentiment que mon action était réduite. Aujourd'hui, le diplôme universitaire de médecine agréée n'est exigé que pour intervenir sur l'embauche des handicapés dans l'administration. Mais l'agrément se décline dans toutes les spécialités. Il existe, par exemple, des psychiatres agréés et des cardiologues agréés. Dans une commission de réforme, il s'agit de médecins agréés. Au départ, je pensais que les médecins agréés bloquaient la procédure, mais dans les exemples que j'ai donnés, trois médecins agréés ont, à juste titre, attribué un congé longue maladie. Certains d'entre eux sont honnêtes. **Il faudrait travailler avec la fédération des médecins agréés** et éviter de les caricaturer.

Le corps médical est par ailleurs en train de changer radicalement. Les médecins généralistes constatent la souffrance au travail dans leur cabinet et ils déclenchent les demandes d'accident de travail ou d'accident de service. Il faut interroger la formation médicale et mettre en place un enseignement spécialisé sur la place du travail dans les problèmes de santé. On ne pourra pas progresser en cassant du sucre sur le dos de tous les médecins.

Maître Rachel SAADA

Est-ce possible d'utiliser les procédures pénales et si oui, comment ? Une plainte est en cours au pénal contre France Télécom mais nous rencontrons des difficultés. Tout d'abord, il n'existe aucune politique pénale mise en œuvre. La tendance est à la répression d'une certaine délinquance, mais pas de la délinquance patronale. Toutefois, les juges du fond prennent de plus en plus de décisions audacieuses. Par exemple, nous avons fait condamner la société Naix-Euronext et les dirigeants pour harcèlement moral suite au suicide d'un directeur d'audit. Depuis 2006, nous pouvons poursuivre non seulement les personnes physiques mais aussi les sociétés. De plus en plus de jugements se penchent sur l'instrumentalisation de la hiérarchie par des personnes morales dont le but est de faire disparaître professionnellement certaines personnes par arrêt de travail, démission ou suicide. L'aspect pénal est toujours dangereux et difficile, mais il ne doit pas être négligé.

Conclusion des assises

Pascal VITTE

Président de l'Observatoire

Au nom des membres de l'Observatoire, je voudrais tout d'abord rendre **hommage à Claire Villiers, qui nous a quittés brutalement la semaine dernière**. On se souvient de son aide en tant que conseillère régionale d'Ile-de-France mais aussi en tant que militante acharnée pour la réhabilitation de la place du travail contre la délinquance. Elle a en particulier développé l'idée que la qualité de l'engagement citoyen et de la démocratie dépend de la place du travail dans notre société. Ses convictions l'ont poussée à créer avec d'autres l'initiative citoyenne « Travail et démocratie » qui prolonge la réflexion sur les dégâts du néolibéralisme sur le travail et sur les liens sociaux. Elle aurait souhaité poursuivre le combat pour une véritable justice sociale en alliant la force des chercheurs, des syndicalistes, des militants du milieu associatifs et de ceux qui s'engagent dans ce combat. Elle regrettait la faible place des questions sur le travail dans le débat public, alors que celui-ci occupe pourtant plus du tiers de notre vie. Ainsi, pourquoi les conditions d'exercice du métier sont-elles toujours ramenées par les politiques à des questions d'emploi ou à des considérations biaisées comme « travailler plus pour gagner plus » ? A l'Observatoire, nous partageons pleinement l'intérêt de Claire pour toutes ces questions.

Je voudrais vous remercier pour avoir su dynamiser les débats. On ne ressort jamais identiques de ces initiatives citoyennes et je suis heureux de votre ferveur à vouloir porter la cause de la transformation du travail. Cette transformation a trait non seulement au sens du travail, mais aussi à l'organisation sociale. L'Observatoire s'est déjà placé au sein du débat public en contribuant à faire reculer l'idée patronale selon laquelle la question de la santé au travail (et en particulier des suicides) est du ressort de chaque individu. L'individu serait ainsi en souffrance et l'organisation n'en serait pas la cause.

L'Observatoire a acquis une audience importante. Nous avons notamment été contactés par le biais de notre site internet par des journalistes, des inspecteurs du travail et des spécialistes de la santé au travail. Les patrons savent désormais que leurs actions peuvent faire l'objet d'un article de fond qui viendra enrichir le débat public. L'Observatoire s'est également engagé dans une enquête sociologique sur la question des conflits de valeur au travail. Il s'agit des contraintes imposées par la direction et que nous réprouvons sur le plan éthique. Nous souhaitons élargir notre activité à d'autres secteurs pour appuyer les initiatives des salariés qui souffrent de l'organisation du travail. Nous pensons notamment à La Poste et à Pôle Emploi ; nous voulons entretenir le travail en réseau avec l'ADS-PRO, mais aussi l'élargir à d'autres organisations. Plus généralement, nous devons être vigilants face aux pratiques de la machine folle du management qui casse les individus au nom de la rentabilité immédiate.

Danielle LINHART, sociologue et membre du comité scientifique de l'Observatoire

Je suis tout à fait admirative du travail de l'Observatoire et des syndicalistes qui s'y consacrent. Ce travail est inédit et sa réussite relève d'un certain nombre d'ingrédients. Une véritable compétence collective se crée autour de ces questions de la santé psychique au travail et de l'organisation du travail. Cette compétence se construit à partir de sociologues, de psychiatres mais aussi de connaissances plus académiques en sciences sociales.

Les syndicalistes de terrain présents dans les CHSCT ont acquis d'importantes connaissances sur ces thématiques. Il existe une articulation très importante entre les chercheurs et les syndicalistes. Des efforts doivent ainsi être fournis des deux côtés. D'une part, les chercheurs doivent améliorer la qualité de leurs relations. D'autre part, les syndicalistes doivent se regrouper - l'alliance inédite entre CGC et SUD est une force. Quand je dis que je fais partie du Conseil Scientifique de l'Observatoire de France Télécom, j'ajoute qu'il est né de l'alliance entre la CFE-CGC et SUD et je lis dans les yeux

l'impossibilité de décrédibiliser cette initiative syndicale. Cette alliance est précieuse et il faut travailler sur les conditions d'alliance. Dans le cadre de l'individualisation mise en place par le management français, il est essentiel de produire des compétences collectives susceptibles de rendre intelligible un phénomène individuel comme le mal-être au travail et les suicides.

Un autre point important concerne la reconnaissance de ce travail. France Télécom a reculé, au moins symboliquement, en remplaçant certains dirigeants et en s'engageant dans des négociations autour de l'organisation du travail. Il existe des avancées réelles, mais elles s'établissent dans le cadre d'un rapport de force. Certains engagements de la direction n'ont pas été tenus. Par exemple, j'ai été frappée d'apprendre que les dirigeants toucheront une part variable de 30 % en fonction du baromètre du bien-être au travail. Il s'agit d'une modalité totalement artificielle qui ne résout pas le problème. **Plus je réfléchis au mal-être en France, plus la lutte des classes me semble d'actualité.** Objectivement, les mesures prises par le management des grandes entreprises françaises donnent le sentiment d'une lutte pour asseoir une domination sur les salariés. Cette domination vise à satisfaire des objectifs de satisfaction des actionnaires et de rentabilité à court terme.

Une stratégie est en œuvre pour transformer les salariés en acteurs dociles. Des initiatives comme l'Observatoire du stress et des mobilités forcées érigent des petits barrages face à un tel rouleau compresseur de déstabilisation systématique. On attend des salariés qu'ils soient de plus en plus dociles et disponibles. Ils ne peuvent pas mettre en avant des références collectives pour s'opposer à cette modernisation du travail. Des démarches comme l'Observatoire me semblent essentielles ; des syndicalistes d'horizons aussi variés que la CGC et SUD peuvent ainsi proposer une vision collective à des salariés isolés. L'Observatoire doit perdurer et s'adjoindre, sous la forme de collaborations, d'autres entreprises et d'autres syndicats.

Annexes

Annexes 1 : mode de communication non-violente, dans les ateliers 3 et 6.

Favoriser l'expression de tous, lors de nos assises

Afin de favoriser l'expression de tous, nous vous invitons, tant dans les ateliers que lors des tables rondes, à utiliser quelques préconisations de **la communication non violente**.

- Privilégier le cercle, à chaque fois que possible. Organiser un cercle le plus large possible dans l'espace, et le doubler de cercles plus petits si nécessaires. La parole circule mieux quand on est en rond.
- Utiliser quelques gestes de communication non-violente. Ceux-ci permettent de faire place à la spontanéité, sans entamer le respect des tours de parole, et renseignent l'intervenant sur comment sont reçues ses paroles ou son discours.

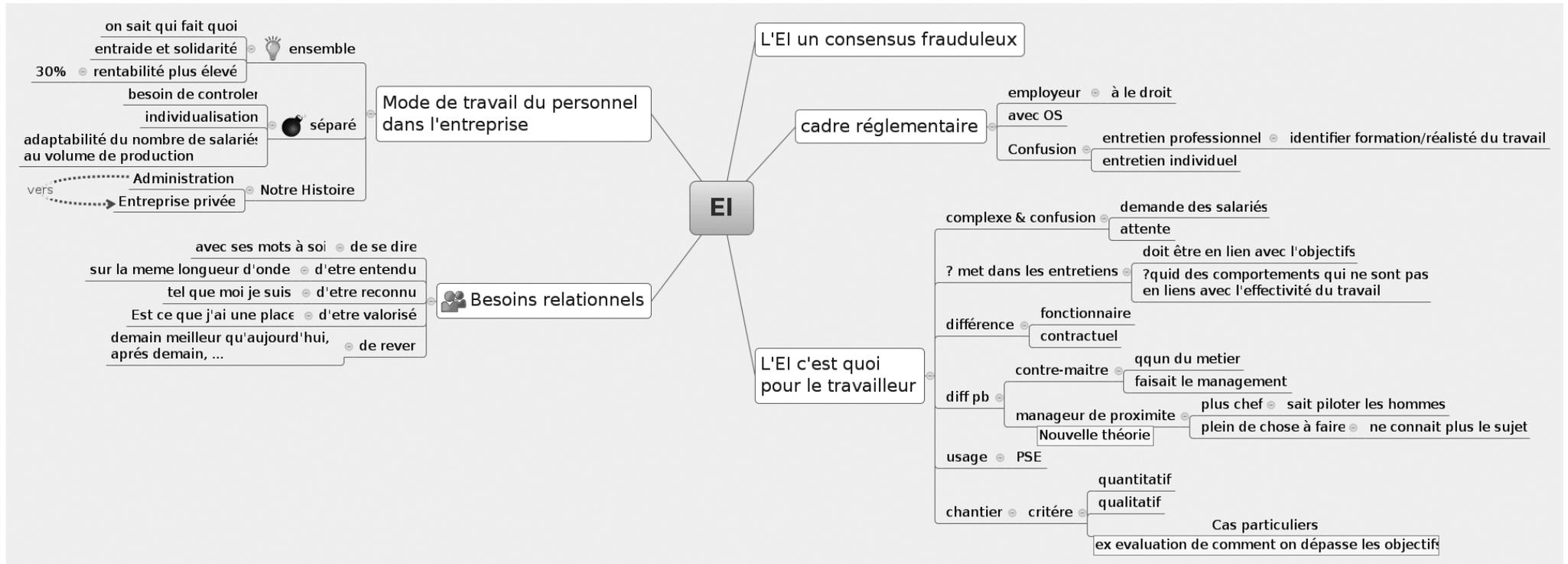
Certains pourraient avoir l'impression que nous faisons les guignols, surtout s'ils n'ont pas le code... C'est l'efficacité qui tue le ridicule : le premier cycliste à monter une côte en danseuse s'est bien fait moquer de lui, avant que cette technique ne soit adoptée par tous !

Nous espérons que tel sera l'avenir de cette technique d'animation de réunion.



Nous vous proposons d'utiliser les + faciles :
le ①, ②, ③, ⑥.

Les autres sont + utilisés lors de réunions où sont prises des décisions.



Annexe 2 :

Atelier 3, sources documentaires

Sur <http://www.legifrance.gouv.fr/> :

Décret n°2001-614 du 9 juillet 2001 (La Poste et France Télécom)

Décret n°2002-682 du 29 avril 2002, (fonction publique d'Etat)

Décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 (fonction publique d'Etat)

Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 (fonction publique d'Etat)

Christophe Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel* INRA éditions

Diaporama de Dominique Lanoé : *Entretien d'évaluation - assises de l'Observatoire du stress* : cf. www.observatoiredustressft.org, rubrique Productions/Assises et conférences.

Atelier 6, sources documentaires

Article de Catherine Omnès IDHE Versailles St Quentin-en-Yvelines, mai 2007, *Connaissance de l'emploi*.

Interview de Bernard Merck, sur <http://emploi.journaldunet.com/magazine/1306/>

Fiche de lecture de Audrey Priam du livre *Équipe RH acteurs de la str@tégie*

L'e-RH : mode ou révolution de : Bernard Merck, Martine Fabre, Marie Ange Proust, Françoise Ridet, Martine Romanet.

Publications de l'Observatoire du stress

- **Souffrance au travail : les salariés en danger, le devoir d'agir**
Transcription des débats organisés par l'Observatoire le 8 janvier 2010 au Conseil régional d'Ile-de-France. 145 p.

Avec, notamment, la participation de Claire Villiers, Vice-présidente chargée de la démocratie régionale au conseil régional d'Ile-de-France, Danièle Linhart sociologue, Noëlle Burgi, politologue et sociologue, le Docteur Brigitte Font Le Bret, médecin-psychiatre, Jean-Paul Teissonnière, avocat.

- **Retour d'expériences des CHSCT en matière de risques psychosociaux**

Transcription de la conférence – débat du 21 juin 2010, à Paris. 100 p.

- **3^e assises nationales contre le stress et les mobilités forcées à France Télécom – Orange**

Ateliers et tables-rondes des 9 et 10 décembre 2010, à Saint-Denis (93). 160 p.

Disponibles auprès de l'Observatoire du stress

Imprimerie PROMOPRINT
79, rue Marcadet 75018 PARIS
Tél : 01 53 41 62 00 • Fax : 01 53 41 62 02
www.promoprint.fr - *contact@promoprint.fr*

3^e Assises nationales contre le stress et les mobilités forcées dans le groupe France Télécom-Orange

Cette brochure met à la disposition du public la transcription des assises organisées les 9 et 10 décembre 2010 par l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom - Orange. Elles se sont déroulées à Saint-Denis (93).

.....

Au sommaire :

- la souffrance au travail : une question interprofessionnelle
 - la reconnaissance en maladies professionnelles et en accidents de service ou de travail.
 - et 6 ateliers sur les risques psycho-sociaux dans l'entreprise
-

L'Observatoire du stress est une association 1901 dont la mission est d'analyser le lien entre la souffrance au travail et les conditions de travail, et de favoriser le débat public et les propositions pour combattre le développement des risques psycho-sociaux dans l'entreprise.

Fondé en 2007 par des militants SUD et CFE-CGC, l'Observatoire regroupe des chercheurs et des travailleurs du monde syndical et associatif de toute origine.

*Une initiative citoyenne soutenue
par Le conseil régional Ile-de-France*

