

édito

L'équipe d'AEPACT souhaite à tous ses lecteurs une bonne fin d'année 2008. Qu'elle se termine dans les meilleures conditions, et au-delà d'un repos bien mérité, nous vous incitons à rester vigilant sur certains aspects qui peuvent venir perturber cette trêve des confiseurs, car dès janvier :

- o Les entretiens d'évaluations annuels des salariés vont se dérouler ; le manque de reconnaissance du travail produit, le flou des critères d'évaluation retenus, le mode de management utilisé, peuvent être des facteurs de risques psychosociaux et de souffrance professionnelle ; savez-vous que le CHSCT doit être informé et consulté sur le système d'évaluation ?
- o Le temps de travail des cadres est remis en cause par la nouvelle loi portant sur la démocratie sociale et la réforme du temps de travail. Le plafond passe de 218 à 235 jours par an, sauf accord contraire dans l'entreprise ou la branche. C'est remettre en cause l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En ce temps de mauvaise conjoncture économique, certaines entreprises pourraient être tentées de dénoncer les accords sur le temps de travail des cadres autonomes au forfait jours. Valérie Pérot

Actu

"CHSCT : les questionnaires sur le stress ne sont pas une fin en soi"

*Entretien de Valérie Pérot pour ActuEL-CE, le e-quotidien des éditions législatives
Paru le 14/11/08*

Valérie Pérot préside le cabinet Aepact. Ingénieur en organisation du travail, elle mène des missions sur les conditions de travail et le stress auprès des CHSCT (Comités d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de Travail) de sociétés de services et du secteur financier. Elle nous explique ce que sont les questionnaires type Karasek et Siegrist, et en pointe les limites.



Dans les entreprises et les CHSCT, on parle de plus en plus des questionnaires Karasek et Siegrist. De quoi s'agit-il ?

Confrontés au développement de la souffrance et du malaise au travail, les chercheurs -notamment anglosaxons- ont conceptualisé des modèles d'analyses (dits interactionnistes) pour évaluer les facteurs de stress professionnel, indépendamment d'une analyse médicale des personnes. C'est ainsi qu'est apparu le modèle de Karasek dit "demande-autonomie" dans les années 80, et le questionnaire qui y est associé comprend 26 items.

Edito

« Bonne fin d'année 2008, mais restons vigilant » p. 1

Actu

Entretien de Valérie Pérot pour ActuEL-CE sur le stress p. 1 & 2

Du nouveau pour les conditions de travail

Négociation interprofessionnelle sur la GPEC, suite et fin p. 3

Retours d'expériences

Les déménagements et les répercussions sur les conditions de travail p.3

Lu, vu pour vous

Du nouveau jurisprudentiel sur le stress p. 4

Enquête sur le climat social dans les entreprises p.4

AEPACT
108 rue de la Folie
Méricourt 75 011 Paris

www.aepact.com

Tel ; 01 44 01 66 60

Quel est l'intérêt de ce modèle ? Il permet d'objectiver les ressentis subjectifs des personnes face à une situation au travail. Ce modèle met en relation deux déterminants, dont la combinaison peut être facteur de stress. Les niveaux d'exigence dans le travail d'un côté ("la demande") et, de l'autre, la plus ou moins grande autonomie de l'individu pour faire face à ces exigences. Ce n'est pas la contrainte et les exigences qui sont pathogènes mais le manque d'espace de liberté laissé au salarié pour prendre des initiatives, contrôler et développer ses compétences.

C'est un modèle validé sur le plan scientifique ? Oui, bien sûr. Le modèle a d'ailleurs été amélioré dans les années 90 avec l'introduction du paramètre dit de "soutien social". Autrement dit, le questionnaire prend en compte la possibilité pour le salarié de trouver du soutien dans son environnement de travail, auprès de ses collègues par exemple.

Et le questionnaire de Siegrist ? Il repose lui sur la problématique de la reconnaissance. Ce modèle d'analyse des années 90 met en relation le niveau d'implication ou d'investissement que les salariés mettent dans leur travail et les "récompenses" attendues en retour. Celles-ci varient selon les individus mais elles peuvent être très fortes. D'ailleurs, des crises émotionnelles (larmes, arrêts de travail) surviennent au moment des entretiens d'évaluation annuels chez les personnes qui ont des attentes fortes à l'égard de la reconnaissance de leur travail. Celles-ci ressentent comme une injustice le déséquilibre entre leur "engagement" et l'évaluation de leur travail.

Utilisez-vous ces questionnaires ? Nous les utilisons parfois en les adaptant au contexte des entreprises, et pour un périmètre limité. Car il faut être prudent sur ces questionnaires. Ils nécessitent un budget important et un énorme investissement en temps. Si vous faites passer un questionnaire à 1000 personnes mais que l'entreprise change entre-temps d'orientations et de décideurs, ce travail est court-circuité par l'entreprise. Avant de se lancer dans de telles enquêtes, il faut donc s'assurer que l'entreprise en acceptera les conclusions, qu'elle acceptera de se remettre en question.

Vous menez des missions pour les CHSCT. Dans quel climat intervenez-vous ? Dans bon nombre d'entreprises de service (banques, plateformes téléphoniques, etc.), la direction avance un discours qui banalise voire légitime la brutalité de la conduite des changements, compte tenu de la concurrence et des enjeux économiques. Les salariés sont souvent perdus et ne comprennent plus l'entreprise et sa stratégie. L'entreprise passe d'un projet à l'autre, leur dit qu'il faut être près des clients et externalise des activités ou ferme des agences qu'elle rouvre quelques années plus tard. On impose des mobilités géographiques et fonctionnelles à des gens qui n'ont pas bougé depuis 20 ans. Cela entraîne des risques psychosociaux sous-estimés que l'employeur a l'obligation de prévenir car il doit garantir la santé physique et mentale des salariés.

Comment avez-vous vu évoluer l'instance du CHSCT ? Il y avait un problème de communication entre CHSCT et CE. J'observe que c'est en train de changer. Les syndicalistes ont compris l'intérêt qu'ils avaient à rejoindre le CHSCT, à se réapproprier la question des conditions de travail. Ils se rapprochent ainsi des salariés, d'autant que les membres des CHSCT sont souvent des opérationnels. Cela leur offre aussi un dialogue intéressant avec l'employeur, avec des actions d'améliorations à la clé, contrairement par exemple aux négociations salariales collectives qui se soldent par de minces résultats.

Un conseil essentiel pour les CHSCT ? L'employeur a l'obligation de dresser chaque année un document unique d'évaluation des risques professionnels et de le présenter au CHSCT. Le comité peut s'en saisir pour examiner certains points. Je conseille aux membres des CHSCT de ne pas attendre le document mais de proposer à l'employeur de participer à son élaboration, voire d'y associer un conseil. Et d'y intégrer les risques psychosociaux.

Du nouveau pour améliorer les conditions de travail : négociation interprofessionnelle sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) suite et fin.

**Dernière réunion
paritaire de négociation
le 14 Novembre 2008.**

Les partenaires sociaux se sont rencontrés pour l'ultime séance de négociation le vendredi 14 novembre 2008. L'accord est maintenant soumis à la signature des organisations syndicales.

Cet accord tend à anticiper l'évolution des métiers et des compétences. Il précise deux éléments importants. En effet, il est mentionné que même si cette démarche doit prendre en compte la prospective des métiers et leur renouvellement démographique, la GPEC doit impérativement être dissociée des procédures de licenciements et des PSE (contrairement aux pratiques de certaines entreprises). L'autre élément est l'instauration d'un bilan d'étape professionnel. Il peut être réalisé tous les cinq ans à la demande du salarié. Si ce dernier est réalisé dans l'entreprise, il n'est pas conduit par le supérieur hiérarchique direct, si la taille de la structure le permet. Il doit offrir l'opportunité d'identifier les souhaits et les possibilités de mobilité en regard des compétences du salarié. Il n'est en aucun cas ni un entretien d'évaluation annuel, ni un entretien professionnel, dispositifs qui constituent un outil de management et de gestion de carrière. LC

Retours d'expériences : les déménagements et leurs conséquences sur les conditions de travail, quelques conseils

Nombreuses sont les entreprises qui effectuent des transferts d'activités intra ou inter-sites et pour lesquels les réorganisations des espaces de travail sont fréquents. Qu'il s'agisse de nouveaux locaux ou de réaménagement, nous constatons, dans le cadre de nos interventions, que l'aménagement des espaces de travail répond souvent à une stratégie de l'entreprise où les critères économiques et techniques sont les fondements de la réflexion, alors que les critères humains et sociaux sont souvent absents.

De ce fait, des dysfonctionnements peuvent apparaître : espaces de travail densifiés et souvent trop restreints, postes de travail difficilement accessibles et mal positionnés, choix d'implantation des postes, des services ne facilitant pas les relations entre les salariés et les échanges nécessaires à la réalisation de l'activité, etc. De plus, nous constatons le fleurissement d'espaces de travail ouverts (dits open-space) qui sont générateurs de multiples contraintes (absence d'intimité, bruit, problèmes de concentration, etc).

On comprend ainsi que l'aménagement des espaces de travail (surface de travail, circulations, mobilier, etc.) et l'environnement de travail (bruit, éclairage, température, ventilation, humidité) peuvent être la source de dégradations des conditions de travail des salariés pouvant induire des risques pour leur santé physique et psychologique et, en corollaire, porter atteinte à la performance globale de l'entreprise.

Si l'article L 4121-1 du Code du travail stipule que « le chef d'établissement doit évaluer les risques pour la sécurité et la santé des travailleurs (..) dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail (..) », il impose aussi l'information et la consultation des instances représentatives du personnel.

Dans le cadre de nos interventions (l'article L 4614-12 précise que le CHSCT peut faire appel à un expert en cas d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail), force est de constater que les membres du CHSCT ne disposent pas d'informations suffisantes pour mener à bien leurs prérogatives, notamment en amont lorsque l'on peut encore amender les projets. Souvent, la seule information fournie concerne les plans des nouveaux locaux qui ne permettent pas de traduire ni d'évaluer les difficultés que pourront rencontrer les salariés.

AEPACT conseille aux membres du CHSCT d'intervenir le plus en amont possible et de recourir à un expert agréé afin d'évaluer les futures conditions de travail des salariés et agir sur les projets d'implantation sachant que de multiples versions seront produites. Au delà des plans, il s'agit de porter une attention particulière à l'organisation du travail mais aussi à l'environnement et aux espaces de travail, aux changements périphériques (trajet domicile-travail, transports, parking, restauration, horaire) et, surtout, de rester vigilant quant à la confusion portée entre nombre de postes et effectifs qui souvent masque la volonté de supprimer les doublons ou les contrats précaires, quand le déménagement n'est pas assorti d'une réorganisation. Aussi, nous encourageons les membres du CHSCT à réaliser ou à demander dès le départ un suivi post-déménagement (écoute, observation des nouvelles situations de travail, questionnaire) afin de recenser les problématiques induites par le nouvel environnement de travail et connaître le ressenti des salariés. CH

**Lu,
Vu
Pour Vous**

**Aé pact
améliore vos
conditions de
travail**

L'équipe de rédaction
d'Aé pact : Lydia
Couchaux, Caroline
Hervet, Henri Fanchini et
Valérie Pérot

Contactez-nous sur :
www.aepact.com

Du nouveau jurisprudentiel sur le stress : l'inaction de l'employeur justifie le recours à l'expertise

Extrait CA PARIS 18^e Ch. 2 Octobre 2008

Le cas IBM France. En 2003, suite aux rapports alarmants des médecins du travail présentés aux CHSCT, recommandant à la direction une étude externe afin de définir les causes de stress, le CHSCT vote le recours à une expertise, expertise contestée en justice par la direction. Fin 2004, le TGI de Bobigny constate l'existence d'un risque grave mais annule le recours à l'expertise, laissant à l'entreprise le soin de régler ce problème en interne.

Le CHSCT fait appel de cette décision, les mesures prises par la direction étant indépendantes de la demande et de l'objet de l'expertise.

La cour d'appel confirme que le CHSCT était fondé à invoquer un risque grave. Et l'entreprise met en place un groupe pilote assisté de consultants.

Une nouvelle enquête menée en 2006 par les médecins du travail montre que la situation s'est aggravée... Au vu de ces faits, le CHSCT fait de nouveau une action en justice. La Cour d'appel de Paris constate le risque grave et valide la décision du CHSCT de recourir à une expertise, d'autant plus justifiée que la direction de l'établissement fournit des informations insuffisantes, se contente de mesures limitées ou reste au stade des projets et de devis. Que de temps perdu. LC

Enquête : climat social dans les entreprises, vers un désengagement des salariés ?

IndiceRH.net – Enquête CEGOS

Des salariés stressés mais toujours impliqués dans leur travail :

majoritairement, les salariés français sont satisfaits de leur travail. Ils sont 61% à déclarer être motivés par leur travail et pratiquement autant (60%) à être satisfaits des responsabilités qui leur sont confiées. Leur implication professionnelle est très forte, elle frise les 80%. L'organisation de leur temps de travail semble les satisfaire tout autant. Les horaires leur conviennent dans 71% des cas et près des 2/3 des salariés parviennent à bien concilier vie professionnelle et vie personnelle. Malgré cela, 51% des salariés se disent régulièrement stressés dans leur travail. Les cadres sont les plus touchés : 61% d'entre eux sont régulièrement concernés par le stress, et les femmes un peu plus que les hommes (53% - 48%).

Une confiance entamée envers le management et l'entreprise :

si l'environnement de travail semble globalement satisfaire les salariés, il n'en est pas de même concernant les relations avec leur manager. Les salariés souffrent principalement d'un manque de reconnaissance et d'équité. Seuls 45% des salariés se sentent reconnus dans leur travail. Ils sont aussi nombreux à considérer leur manager comme équitable avec les membres de l'équipe. Seul un salarié sur deux se sent soutenu et écouté par son manager. Pourtant, les salariés souhaitent pouvoir évoluer. Ils sont même prêts, à 57%, à changer de métier pour pouvoir progresser dans l'entreprise. Mais les 3/4 d'entre eux restent dubitatifs quant aux perspectives d'évolution qui s'offrent à eux en interne. Ils ont d'ailleurs assez moyennement foi dans l'encadrement et dans l'entreprise en général. A peine plus d'un salarié sur deux affiche ouvertement sa confiance. LC