

Mise à jour
Septembre 2024

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Partie 6 : Les conditions de travail

- Dès le début des années 90 se développent de **nouvelles formes d'organisations du travail centrées sur la flexibilité et la réduction des coûts**. Le taylorisme s'est étendu dans le secteur des services de masse et persiste dans l'industrie. La pression constante qui sous-tend ce système en termes de réduction des délais et de satisfaction du client entraîne des nouvelles formes de pénibilité physique et mentale altérant les conditions de travail, même si globalement la pénibilité physique au travail a reculé pour l'ensemble des salariés.
- **Philippe Askenazi (2004)** décrit l'établissement « d'un **productivisme réactif** » générateur de nouvelles formes de souffrances au travail (troubles musculo-squeletiques, développement d'horaires atypiques et contraignants, contrôle récurrents du travail par des systèmes informatiques,...qui trouvent leurs sources dans la flexibilité et l'innovation des pratiques organisationnelles (équipes autonomes rotation des postes). Cet auteur constate également que les structures hiérarchiques plus changeantes (ex des équipes par projet) ou aplaties, entraînent des pertes de repères pour les salariés, un sentiment de désorganisation sur leur motivation et leur équilibre psychologique.

1 – La réglementation sociale en France

En France le droit du travail s'est construit à partir de la protection de la santé et de la sécurité au travail des salariés :

➤ **au XIX^e Siècle** avec le développement de l'industrialisation, le législateur édicte les premières règles protectrices à destination des femmes et des enfants puis l'étend à l'ensemble des salariés – loi du 9 avril 1898 sur la prévention et la réparation des risques professionnels qui établit le principe de la responsabilité civile systématique de l'employeur pour les accidents survenus dans l'entreprise ;

➤ **Après la seconde guerre mondiale**, des institutions spécifiques de prévention sont créées : médecine du travail, comité d'hygiène et de sécurité remplacé en 1982 par le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). **Les missions du CHSCT sont exercées depuis le 1er janvier 2020 par le comité social et économique (CSE)**.

➤ **A partir des années 70**, la réglementation consacre le concept de « conditions de travail » en créant l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et le conseil supérieur de la prévention des risques professionnels tandis que la loi du 6 décembre 1976 pose le principe de l'intégration de la prévention des risques professionnels à l'ensemble des situations de travail (locaux, machines et appareils, produits) en intégrant également une formation pratique à la sécurité de chaque salarié à son poste de travail.

1 – La réglementation sociale en France

➤ **Le 30 avril 2009 a été créé le Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT)**, présidé par le ministre du travail et composé de 50 membres parmi lesquels des représentants des partenaires sociaux, des administrations et des organismes de prévention. Le Conseil d'orientation des conditions de travail exerce une double fonction : une **fonction d'orientation** de la politique publique de santé au travail et une **fonction consultative** relative aux textes de toute nature concourant directement à la mise en œuvre de cette politique.

Le COCT doit jouer un rôle moteur dans l'élaboration des plans santé au travail (PSI) :

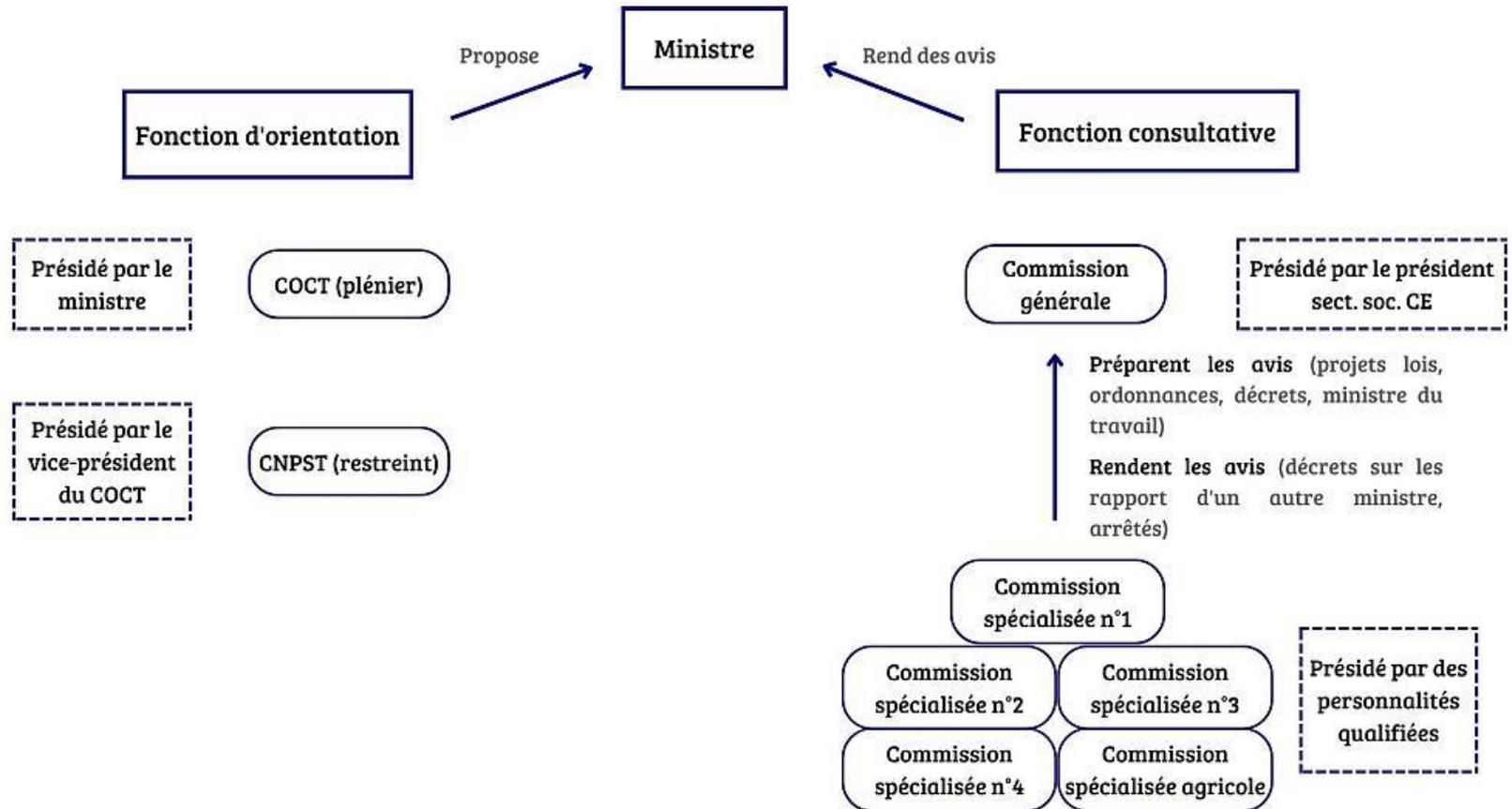
➤ **2010-2014 autour de 4 thèmes prioritaires :**

- la pénibilité,
- les risques cancérigènes, mutagènes et repro-toxiques,
- les troubles musculo-squelettiques (TMS) et
- les risques psychosociaux.

➤ **2016-2020 Nouveau plan axé** sur « la prévention de la pénibilité et le maintien dans l'emploi ».

➤ **2018-2022 PST** Parmi les actions de prévention évoquées dans ce plan ,l'action de « Renforcer l'accompagnement des victimes du burnout (syndrome d'épuisement professionnel) » est citée comme une nécessité.

Fonctionnement du COCT



Vidéo sur la Haute Autorité de Santé (HAS)



HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

1 – La réglementation sociale en France

➤ Mesure phare de la loi travail (loi El Khomri), le **compte personnel d'activité (CPA)** vise à sécuriser des parcours professionnels en constante évolution. Effectif dès le 1^{er} janvier 2017 pour tous les salariés et les demandeurs d'emploi, et le 1^{er} janvier 2018 pour les travailleurs indépendants.

Le CPA regroupe le **compte personnel de formation (CPF)**, le **compte prévention pénibilité (CPP)** et le **compte d'engagement citoyen (CEC)**.

Le compte personnel de formation (CPF)

Il permet à toute personne active d'acquérir des droits à la formation et de les mobiliser tout au long de sa vie professionnelle.

Le compte prévention pénibilité (C2P)

Tout actif exposé à des facteurs de risque de pénibilité dans le cadre de l'exercice de son activité professionnelle cumule des points. Ces points, comptabilisés dans le CPP, sont convertibles en formation, temps partiel ou retraite anticipée.

Le compte d'engagement citoyen (CEC)

Il recense les activités de bénévolat ou de volontariat. Certaines de ces activités ouvrent un droit à la formation.

Le CPA offre de nouvelles possibilités à ses destinataires :



Source : ministère du Travail , de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

1 – La réglementation sociale en France

➤ La réforme du code de travail d'Emmanuel Macron de 2017

Parmi les mesures non soumises à la publication d'un décret :

- ❑ **Le délai de recours aux prud'hommes:** le délai pour saisir cette juridiction après un licenciement sera limité à un an pour tous les types de licenciements. Aujourd'hui, il est d'un an pour les licenciements économiques et de deux ans pour les autres licenciements.
- ❑ **Le «barème» des indemnités prud'homales :** en cas de licenciement abusif, les indemnités prud'homales seront plafonnées à 3 mois de salaire jusqu'à 2 ans d'ancienneté puis augmenteront progressivement jusqu'à 20 mois de salaire pour 30 ans d'ancienneté.
- ❑ **Les indemnités de licenciement,** le gouvernement a décidé de les augmenter de 25%.
- ❑ **Le périmètre des licenciements économiques :** pour les multinationales qui licencient en France pour motif économique, leurs difficultés économiques seront appréciées au niveau national, et non au niveau mondial.
- ❑ **Le droit au télétravail,** qui permet notamment de s'adapter à un contexte familial particulier. «Le salarié aura un véritable droit au télétravail puisque l'employeur ne pourra refuser le recours au télétravail qu'à la condition de motiver un tel refus ».

1 – La réglementation sociale en France

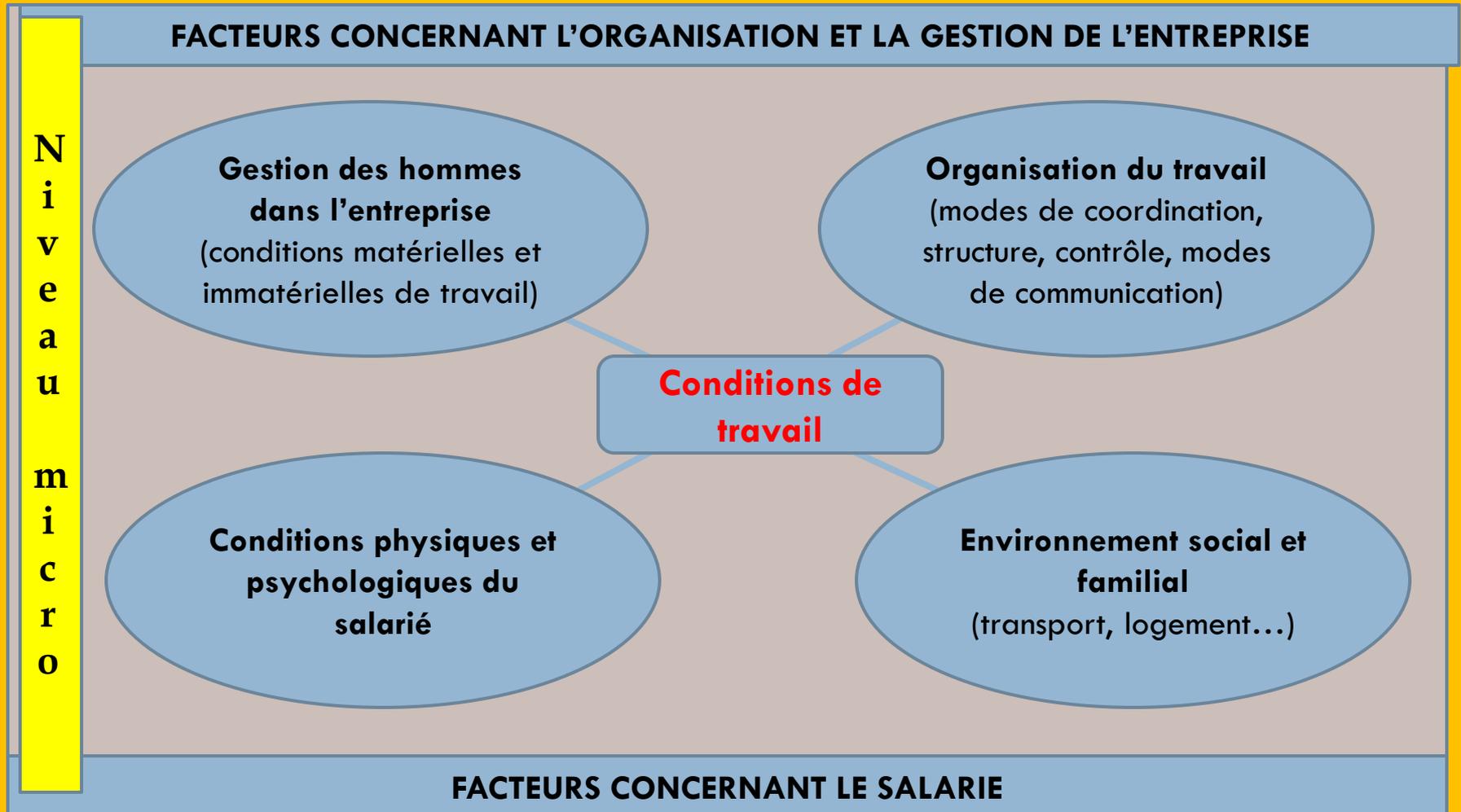
➤ La réforme du code de travail d'Emmanuel Macron de 2017

Ce qui est rentré en vigueur :

- **La négociation dans les petites entreprises** : les TPE de moins de 20 salariés pourront négocier avec un employé non élu et non mandaté par un syndicat. Dans les entreprises comportant entre 20 et 50 salariés, la négociation sera possible avec un élu du personnel non mandaté.
- **Les primes**, qui pourront être négociées dans les entreprises, par un accord majoritaire, et ce quelle que soit leur taille.
- **Le renforcement du rôle des branches**, notamment concernant les CDD et les CDI de chantier, à propos de leur durée.
- **La création d'une instance représentative unique**, nommée «comité social et économique» (CSE), qui remplacera et fusionnera le comité d'entreprise (CE), le CHSCT et les délégués du personnel dans les entreprises de plus de 11 salariés. «Les mandats des instances actuelles iront jusqu'à leur terme. La nouvelle instance devra, en tout état de cause, être mise en place avant le 31 décembre 2019.
- **les accords d'entreprise majoritaires** - qui devront être approuvés par des organisations représentant 50% des voix et non plus 30% comme aujourd'hui - seront eux effectifs le 1er mai 2018 au plus tard.

2 – Les conditions de travail : des facteurs d'influence multiples (F. Benchenan –G. Galindo)

Niveau Macro économique : Politique de santé, d'éducation



3 – Les risques physiques liés au travail

Il existe une obligation légale pesant sur l'employeur d'assurer la sécurité et protéger la santé « physique et mentale » des salariés Art. L.4121-1 à 5, du code du travail. **L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) définit la santé non seulement comme une absence de maladie, mais comme « un état complet de bien être physique, psychique et social ».** A partir de cette définition, plusieurs types de troubles de la santé au travail peuvent être distingués :

- **La mortalité différentielle** : La mortalité aux âges de la vie professionnelle est faible (- de 0,5% vers 30-40 ans, - de 1% vers 50 ans).

Par contre des écarts de taux existent selon les professions : par ex pour les hommes de 25-54 ans le taux de mortalité chez les ouvriers et les employés est de 0,34 contre 0,19 pour les cadres moyens et commerçants et 0,12 pour les cadres supérieurs et les professions libérales.

Cette mortalité entraîne différents coûts, coûts d'indemnité aux survivants ; coûts du remplacement du salarié ; coûts de la moindre attirance pour l'organisation.

3 – Les risques physiques liés au travail

- **Les accidents du travail** : Les chiffres d'accidents du travail et des maladies professionnelles sont régulièrement étudiés par les entreprises. Ils jouent le rôle d'indicateurs des conditions de travail.

659 400 accidents de travail avec arrêt ont eu lieu en 2020 (statistique CNAMTS). Certains secteurs ont une forte **sinistralité** : Le BTP (le risque d'accident est multiplié par 2 dans ce secteur) ; La grande distribution et l'intérim.

Observations :

- Tous les accidents de travail ne sont pas comptabilisés, les entreprises préfèrent négocier à l'amiable (questions de coûts et d'image) ;
- Les accidents du travail sont de nature diverse. Certains impliquent un court arrêt de travail, tandis que d'autres peuvent amener le salarié à une incapacité permanente de travailler ;
- 35% des accidents seraient dus à des chutes, 41% à l'utilisation d'objets ;
- Les accidents de trajet n'entrent pas dans ces statistiques (92 750 accidents de trajet en 2019 – 79 400 en 2020).

Ces accidents donnent lieu à différents coûts : hausse des coûts de réclamations, des coûts médicaux, absentéisme temporaire ou permanent, coût de l'apprentissage des remplaçants, possibilités de transfert dans un autre poste, baisse de la notoriété et de l'attractivité de l'entreprise.

Les horaires de travail, sont de plus en plus évoqués comme cause d'accidents de travail.

3 – Les risques physiques liés au travail

- **Les maladies professionnelles** : La reconnaissance d'une maladie professionnelle dépend de son appartenance à une liste limitative de « tableaux » (Art. L. 461-2 du code de la sécurité sociale.) qui décrivent des pathologies et les expositions susceptibles de la provoquer. Trois grandes catégories d'affection dominent :
- Celles qui sont en rapport avec des manifestations morbides d'intoxication aiguës ou chroniques (les épidémiologistes estiment que chaque année apparaissent de 5000 à 10000 cancers attribués à des expositions toxiques en milieu professionnel (la plus connue étant l'amiante)) ;
- Celles qui sont en rapport avec des infections microbiennes ;
- Celles qui résultent d'une ambiance ou d'une attitude particulière (ex: les troubles musculo-squelettiques représentent près de 78,7 % des maladies professionnelles).

Toutes ces maladies engendrent différents types de coûts : médicaux, d'indemnisation des arrêts de travail, mais aussi détérioration du bien être, de la motivation, perte de productivité, augmentation de l'absentéisme, dégradation de l'image de l'entreprise.

Il faut noter que beaucoup de maladies professionnelles ne sont pas encore reconnues.

4 – Les nouveaux risques liés au travail

La loi de modernisation sociale de 2002 oblige l'employeur à protéger la santé « mentale » des salariés. Les entreprises doivent identifier précisément les différentes menaces en distinguant le harcèlement, le stress et le burn-out.

Les partenaires sociaux ont signé un **ANI (26 mars 2010)** sur le harcèlement et la violence au travail. Ils invitent les entreprises à :

- Déclarer clairement que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne sont pas tolérés ;
- À prévoir des mesures appropriées de gestion et de prévention

Dans les entreprises employant au moins 20 salariés le règlement intérieur doit rappeler les dispositifs relatifs aux harcèlements moral et sexuel.

□ Le harcèlement sexuel et moral :

➤ **Le harcèlement sexuel :** Il s'agit des agissements faits par une personne dans le but d'obtenir des faveurs sexuelles à son profit ou au profit d'un tiers. L'article L.1153-1, du code du travail protège le salarié victime de ces agissements dans tous les processus de gestion de sa carrière.

Le **harcèlement sexuel** est un délit punissable d'une peine de : 2 ans d'emprisonnement, et 30 000 € d'amende

➤ **Le harcèlement moral :** la qualification de harcèlement ne sera retenue que s'il y a dégradation des conditions de travail visant à :

- Isoler la victime : refus systématique de lui adresser la parole ;
- Discréditer professionnellement la victime : absence de consignes de travail, tâches dépourvues de sens, conditions de travail dégradantes ;
- Déconsidérer la victime : sarcasmes répétés, brimades, humiliations, calomnies..

Pour faire la preuve du harcèlement moral, il faut démontrer qu'il s'agit d'un ensemble d'agissements répétés ayant abouti à une dégradation des conditions de travail. Le harcèlement moral est un délit **pénal**. Il est puni de 2 ans de prison et 30 000 euros d'amende (article 222-33-2 du Code pénal).

4 – Les nouveaux risques liés au travail

Le stress au travail :

- Selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, « **le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face** ».
- D'après une enquête de 2006 de la Dares (Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques), le travail est de plus en plus effectué dans l'urgence, plusieurs causes de stress sont identifiées :
 - Des délais et consignes difficiles à respecter et les exigences des clients ;
 - Des cadences de travail trop rapides ;
 - Une augmentation de la charge de travail ;
 - Une mauvaise circulation de l'information dans l'entreprise ;
 - Des horaires atypiques ;
 - Des conditions de travail difficiles.
- On estime qu'en France le coût du stress oscille entre 0,8 et 1,6 milliard d'euros par an..

Selon l'étude WORKFORD View de 2020 , menée par L'ADP Research Institute dans 17 pays et auprès de 32 400 salariés (dont 1916 en France) révèle que 55% des salariés son stressés au travail .

4 – Les nouveaux risques liés au travail

▣ Le stress au travail :

- En France, jusqu'en 2009 il n'existait pas de disposition juridique spécifique à la prévention du stress. Grâce à des négociations interprofessionnelles menées depuis quelques années, plusieurs avancées notables ont eu lieu :
- Les partenaires sociaux représentatifs des employeurs et des salariés au niveau européen ont signé le 26 avril 2007 un accord-cadre dont l'objectif est de prendre en compte le stress au travail afin d'améliorer le bien être des travailleurs et l'efficacité des entreprises ;
- Les 5 organisations syndicales (CGT, CFDT, CFTC, FO et CFE-CGC) et les 3 patronales (Medef, CGPME et UAP) ont signé officiellement, **le 24 novembre 2008 le texte de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail. Le texte stipule que « dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire ».**
- Le rapport Nasse et Légeron sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychologiques a été remis au ministre du travail en mars 2008. Plusieurs pistes ont été préconisées pour prendre en compte ce paramètre de gestion du travail.
- En 2009 , Le Plan Darcos- Plan d'urgence sur la prévention des risques psychosociaux : Le ministre du Travail de l'époque Xavier Darcos, impose aux 2 500 entreprises de plus de 1 000 salariés de lancer les négociations sur la prévention du stress au travail. Dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les très petites entreprises (TPE), le ministre demande la mise en place d'actions concrètes de prévention, comme par exemple des formations pour les cadres dirigeants. Les directions départementales du Travail devront également surveiller de très près les entreprises qui licencient ou restructurent.

4 – Les nouveaux risques liés au travail

- - **Le burn-out ou l'épuisement professionnel :**

Identifié par un psychanalyste , **Freudenberger** (1974), l'épuisement professionnel se manifeste par un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel prolongé. **Il désigne un état d'épuisement physique, émotif et mental, caractérisé par des sentiments d'impuissance, de vide, de concept négatif de soi et des autres.**

Il concerne la plupart du temps des salariés ayant des contacts avec des tiers (secteurs de la santé, de l'hôtellerie, de la sécurité, de l'enseignement). Ces individus sont soumis à des pressions multiples, à des objectifs très précis et très contraignants, et s'épuisent progressivement au travail.

Cet épuisement induit différents coûts :

- Coûts organisationnels, évalués entre 0,3 et 2,3 % de la masse salariale ;
- Coûts d'assurance et de sécurité sociale, évalués entre 0,5 et 3,5% de la masse salariale ;
- Coûts juridiques, évalués à 1,2% de la masse salariale ;
- Coûts de réputation d'entreprises dont le stress au travail est connu.

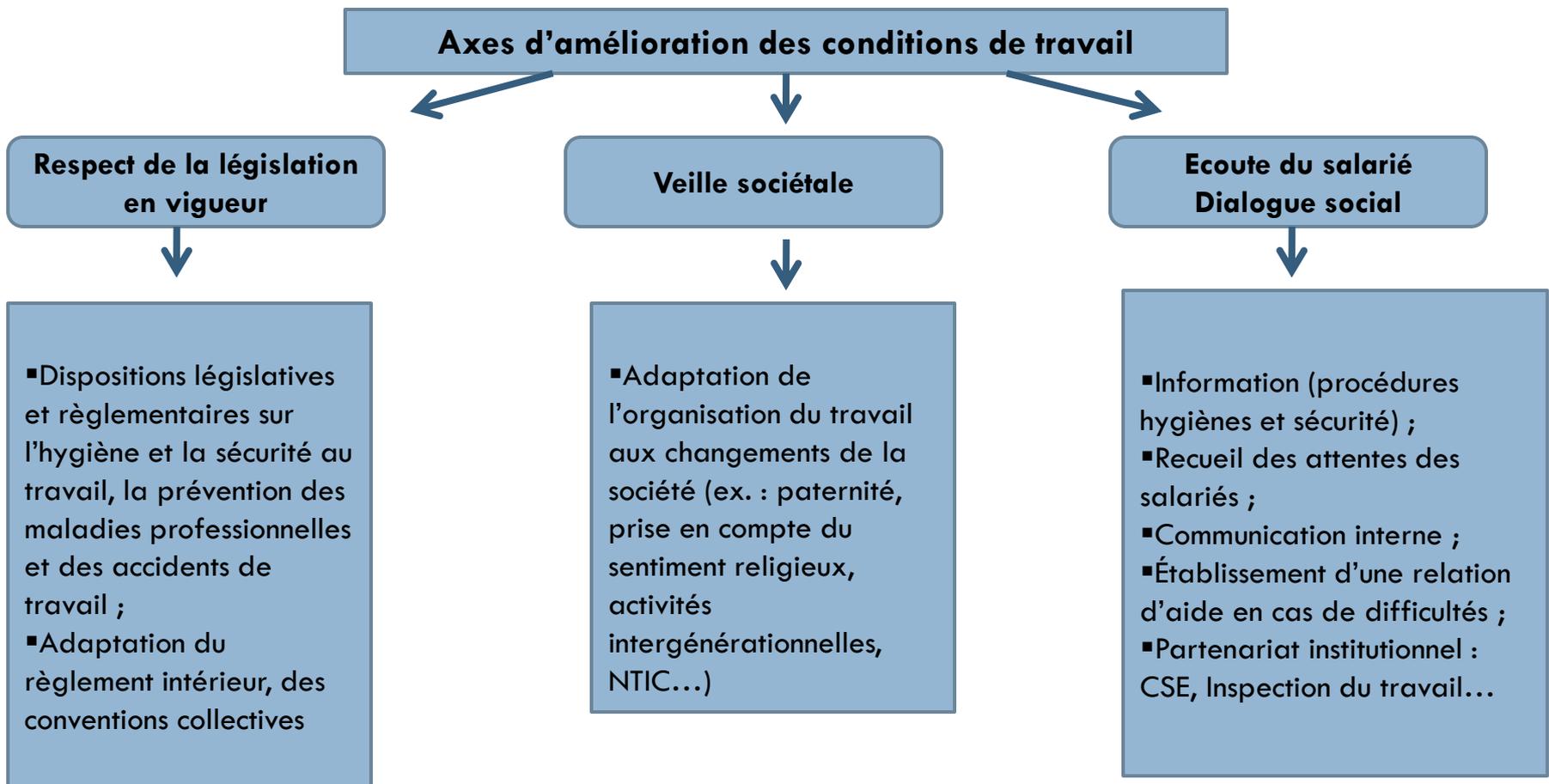
5 – L'amélioration des conditions de travail : un enjeu pour la GRH

□ Les soutiens légaux :

1. Prévention des risques professionnels : Obligation incombant à tous les employeurs de prévenir les risques professionnels pour supprimer ou réduire les risques d'accident ou de maladie auxquels les salariés peuvent être exposés Art. L.4121-1 du code de travail. ***Dans cet objectif, l'employeur doit évaluer les risques, consigner les résultats dans un document unique d'évaluation des risques professionnels (DU ou DUERP) et mettre en œuvre des actions de prévention. (depuis le 7 novembre 2002).***
2. Le droit de retrait : le salarié confronté à un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé a le droit d'arrêter son travail et, si nécessaire, de quitter les lieux pour se mettre en sécurité. L'employeur ou les responsables du personnel doivent être informés. Art. L.4131-1 du code du travail.
3. La médecine du travail : Le médecin du travail est le conseiller du chef d'entreprise, des salariés, des représentants du personnel pour l'amélioration des conditions de travail, l'adaptation des postes, l'hygiène, la prévention et l'éducation sanitaire dans le cadre de l'entreprise.
4. Le FACT : Le fond pour l'amélioration des conditions de travail apporte un appui aux projets novateurs ou exemplaires. Dépôt d'un dossier auprès de la DDTEFP.
5. Les pré-diagnostic de l'ANACT : Toute entreprise de – de 500 salariés et les établissements des grands groupes d'entreprises peuvent solliciter une intervention gratuite de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail en vue de développer des projets innovants de changement du travail et de son organisation.
6. L'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles) cette association fait office de ressource pour la protection de la santé et de la sécurité de l'homme au travail.

5 – L'amélioration des conditions de travail : un enjeu pour la GRH

Rôle du gestionnaire des RH



5 – L'amélioration des conditions de travail : un enjeu pour la GRH

- **La conciliation vie privée/vie professionnelle** : La volonté de concilier vie privée et vie professionnelle est un phénomène relativement récent dans les entreprises. **Ce thème renvoie à la question plus générale du cadre juridique dans lequel s'inscrit l'action du manager qui ne peut apporter des restrictions aux droits et libertés du salarié qui ne soient justifiées par « la nature de la tâche à accomplir ni proportionnée au but recherché » Art. L. 1121-1 du code de travail.**
- **Exemples** :
 - La tenue des salariés, il n'existe pas de liberté de se vêtir à sa guise mais l'employeur doit être vigilant si la tenue exprime des convictions religieuses qui sera protégée par la liberté de conscience du salarié ;
 - Les entretiens individuels ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier les compétences professionnelles (Art. L1221-6, C. Trav.) ;
 - L'utilisation du temps de travail, le contrôle ne peut se faire à son insu (Art. L.2323-28, C. Trav.) ;
 - L'utilisation de mails personnels sur le lieu de travail et pendant le temps de travail, interdiction dans certaines entreprises alors que d'autres le tolèrent.

5 – L'amélioration des conditions de travail : un enjeu pour la GRH

- **Pratique des entreprises:** Certaines entreprises cherchent à séduire les salariés par une politique « family friendly » en leur permettant de concilier au mieux vie professionnelle et familiale.
- **Exemples :**
 - Mise en place de mutuelles avantageuses pour les familles ;
 - Maintien du salaire pour les parents dont celui-ci dépasse le plafond de la SS en cas de congés maternité et paternité ;
 - Aménagement ponctuel des horaires en cas de problèmes familiaux ;
 - L'intégration dans l'entretien annuel de l'équilibre vie professionnelle et vie familiale ;
 - Mise en place d'un entretien spécifique avec le responsable hiérarchique en cas d'évènement familial majeur.