Thèse délivrée par

l'Université de Lille

N° attribué par la bibliothèque

__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|

THÈSE

Pour obtenir le grade de Docteur en Droit

Présentée et soutenue publiquement par

Sarah FEUTRY

Le 28 mars 2023

L'influence du dialogue social sur les politiques de prévention dans les entreprises de plus de cinquante salariés.

JURY

Directeur de thèse : Mme Sophie FANTONI-QUINTON
Professeur de médecine du travail à l'Université Lille, Docteur en droit CHRU Lille, UF Pathologies professionnelles et Maintien dans l'emploi.

Membres du jury :

M. Paul-Henri ANTONMATTEI
Directeur de l'École de Droit Social de Montpellier, Professeur en Droit privé et Sciences Criminelles et Responsable de la formation Master Droit et Pratiques des relations du travail.

M. Franck HEAS
Professeur des Universités en Droit privé et Responsable de la formation Master Droit social et management des ressources humaines à l'Université de Nantes.

M. Pierre-Yves VERKINDT
Professeur émérite, Droit privé et Sciences Criminelles à l'Université Paris 1, Panthéon Sorbonne.

Responsable Scientifique en entreprise : **Mme Andréa MELSEN**
Manager Opérationnel du Dialogue social, établissements de Dunkerque et de Mardyck d'ArcelorMittal France.

L’Université Lille n’entend donner aucune approbation, ni improbation, aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

J'adresse d'abord toute ma gratitude et mes remerciements au Professeur Sophie Fantoni-Quinton, ma directrice de thèse, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et sa bienveillance à mon égard tout au long de ce travail de thèse.

Je remercie l'entreprise ArcelorMittal France (AMF) et plus précisément la Direction des Ressources Humaines, à l'époque, Mr Patrick Genu, d'avoir rendu possible sa réalisation.

Je remercie l'ensemble de l'équipe Dialogue Social d'AMF pour les échanges passionnants que nous avons partagés. Je remercie plus particulièrement ma manager, Andréa Melsen, pour son soutien amical précieux et pour m'avoir fait grandir professionnellement durant ces trois années. Merci à Patricia et Bruno, mes plus proches collaborateurs pour la constance de leurs encouragements.

Je tiens également à remercier les professeurs Antonmattei, Héas et Verkindt d'avoir accepté de siéger dans ce jury de soutenance.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis pour leurs mots, leur affection et leur présence qui m'ont permis de surmonter les moments difficiles. Mes pensées les plus chaleureuses vont à mes parents qui m'ont transmis leur goût du travail et de la persévérance. Une attention particulière à ma maman et à ma sœur pour les remercier d'avoir consacré une partie de leur temps à la relecture, avec patience, de ce travail de thèse.

Avant-propos

1. **Lieu de l'étude** – S'agissant d'une thèse conduite sous la forme d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), notre présente analyse sera nourrie d'actions et de réflexions menées au sein de mon entreprise partenaire ArcelorMittal France. Pour ce géant du monde industriel, la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés sont des préoccupations essentielles et déterminantes du bon fonctionnement de l'entreprise. Son actuel PDG expliquait récemment que l'humain devait être au cœur de l'entreprise[1]. En prônant cette ambition positive, l'objectif recherché est de privilégier une approche de l'entreprise socialement attractive. Une grande puissance industrielle comme ArcelorMittal n'a plus réellement besoin de faire ses preuves comme autorité économique. Cette approche moderniste aura un impact évident sur la qualité des rapports sociaux, favorable au développement du dialogue social au sein de l'entreprise.

2. **Genèse de l'étude** – La volonté réformatrice du gouvernement en place depuis le 14 mai 2017 a procuré bien des changements tant au niveau des relations collectives du travail qu'individuelles, renforçant la protection des travailleurs en certains points. C'est ainsi qu'en 2019, dans le cadre de mon master 2 réalisé en alternance dans cette même entreprise, nous avons décidé d'orienter le mémoire de fin d'année sur l'efficacité du dialogue social en matière de santé et de sécurité depuis le déploiement des Ordonnances Macron. L'approche concrète des réalités nous a permis d'élaborer un mémoire riche, proche du terrain grâce au nombre important de problématiques abordées au sein du service du dialogue social. Mais c'est pour en comprendre l'impact réel qu'il fallait évidemment inscrire cette analyse sur un plus long terme. Si le sujet s'est quelque peu élargi, ce mémoire nous a servi de prémices me poussant à m'interroger plus globalement sur l'influence du dialogue social sur les politiques de prévention des risques professionnels dans les entreprises de plus de cinquante salariés.

3. **Plan de l'étude** – Il s'agit d'un travail de thèse abordé sous l'angle du droit social et de la sociologie du travail. Notre étude se base sur une analyse de la doctrine, de la jurisprudence, de la littérature, de la législation, des normes conventionnelles, de nos retours d'expérience ainsi que sur une analyse du terrain. Elle a pour prétention de souligner le lien entre la qualité du dialogue social et l'amélioration des politiques d'entreprise en matière de santé, de sécurité

[1] Trimestriellement, une réunion d'informations descendantes est tenue avec l'ensemble de la population d'encadrement pour évoquer la sécurité, les flux financiers, les résultats, les projets en cours, les attentes, et les besoins. A cette occasion, l'actuel PDG réaffirme régulièrement cette ambition.

et de conditions de travail. Durant ces trois années, des études qualitative et quantitative ont été menées au travers notamment d'interviews de multiples acteurs de mon entreprise, dont du personnel de l'encadrement, salarié, médical, ainsi que les représentants du personnel et syndicaux[2].

[2] Annexe n°1 – Tableau récapitulatif des interviews et échanges menés.

Table des abréviations

I. Abréviations du texte

A

AGEFIPH : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapés
AIPT : Association Intercantonale pour la Protection des Travailleurs
AMAL : ArcelorMittal Atlantique et Lorraine
AMF : ArcelorMittal France
ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ANI : Accord National Interprofessionnel
ASC : Activités Sociales et Culturelles
AT : Accident du Travail
AZF : Azote Fertilisants

B

BDES : Base de Données Économiques et Sociales
BDESE : Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales

C

CAP : Commission d'Amélioration Paritaire
CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail
CASA : Commission d'Application et de Suivi de l'Accord
CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CDD : Contrat à Durée Déterminée
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CE : Comité d'Entreprise
CET : Compte Épargne Temps
CFE-CGC : Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres
CFESS : Congés de Formation Économique, Sociale et Syndicale
CFESES : Congés de Formation Économique, Sociale, Environnementale et Syndicale
CGT : Confédération Générale du Travail
CHATEFP : Comité d'Histoire des Administrations chargées du Travail et de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
CHS : Comité d'Hygiène et de Sécurité
CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CIF : Congé Individuel de Formation
CJCE : Cour de Justice de la Communauté Européenne
CNSSQVT : Commission Nationale Santé, Sécurité et Qualité de Vie au Travail
COCT : Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail

COPIL : Comité de Pilotage
CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie
CPF : Compte Professionnel de Formation
CPH : Conseil des Prud'hommes
CMR : Cancérogène, Mutagène, Reprotoxique
CSE : Conseil Économique et Social
CSSCT : Commission de Santé, Sécurité et des Conditions de Travail

D

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques
DGT : Direction Générale du Travail
DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail, et de l'Emploi
DP : Délégué du Personnel
DREETS : Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
DRESS : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques
DRH : Directeur des Ressources Humaines
DSC : Délégué Syndical Central
DUER : Document Unique d'Évaluation des Risques
DUP : Délégation Unique du Personnel

E

ESSEC : École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales
EAE : Entretien Annuel d'Évaluation
EEP : Entretien d'Évaluation Professionnelle
EP : Entretien Professionnel
EPI : Équipement Individuel de Protection

F

FO : Force Ouvrière

G

GEPP : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels
GEPPMM : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels et la Mixité des Métiers
GIEC : Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

H

HAS : Haute Autorité de Santé

I

IEP : Institut d'Études Politiques

ICPE : Installations Classées pour la Protection de l'Environnement
IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales
INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
IPRP : Intervenant en Prévention des Risques Professionnels
IREO : Institut Régional d'Éducation Ouvrière
IRES : Institut de Recherches Économiques et Sociales
IRP : Institution Représentative du Personnel
IRT : Institut Régional de Travail

M

MEE : Maintien En Emploi
MP : Maladie Professionnelle

O

OIT : Organisation Internationale du Travail
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
ORES : Observatoire des Relations Économiques et Sociales
ORSE : Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
OS : Organisation Syndicale

P

PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur
PME : Petites et Moyennes Entreprises
POI : Plan d'Opération Interne
PRAP : Prévention des Risques liés à l'Activité Physique
PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi
PSES : Poussières Sans Effet Spécifique
PST : Plan Santé au travail

Q

QVT : Qualité de Vie au Travail
QVCT : Qualité de Vie et de Conditions de Travail

R

RH : Ressources Humaines
RQTH : Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé
RPS : Risques Psycho-Sociaux
RSS : Relations Sociales et Syndicales
RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
RSE : Réseaux Sociaux d'Entreprise

S

S.A : Société Anonyme
SMIG : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
SMSST : Système de Management Santé Sécurité au Travail
SST : Service de Santé au Travail
SPST : Service de Prévention et de Santé au Travail

T

TASS : Tribunal des Affaires de la Sécurité Sociale
TFUE : Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne
TIC : Technologie de l'Information et de la Communication
TMS : Troubles Musculosquelettiques
TPE : Très Petites Entreprises

U

UE : Union Européenne
UIC : Union des industries chimiques
UIMM : Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
UNAF : Union Nationale des Associations Familiales

V

VAE : Valorisation des Acquis et de l'Expérience
VLEP : Valeurs Limites d'Exposition Professionnelle
VRP : Vendeur, Représentant et Placier

II. Abréviations à caractère bibliographique

A

Acc. : Accord
al. : Alinéa(s)
Anc. : Ancien
Art. : Article

B

Bull. Civ. : Bulletin des arrêts de la Cour de cassation (chambres civiles)
Bull. Ass. Plé. : Bulletin des arrêts de l'Assemblée plénière de la Cour de cassation
Bull. Soc. : Bulletin des arrêts de la Cour de cassation (chambre sociale)

C

ch : Chambre
ch. disc. : Chambre disciplinaire

ch. soc. : Chambre sociale
Circ. : Circulaire
Circ. DGT : Circulaire de la Direction Générale du Travail
C. *civ*. : Code civil
***C. trav*.** : Code du travail
***C. pén*.** : Code Pénal
CSS : Code de la Sécurité Sociale
Cf. *:* Confer
Coll : Collection
Conv. : Convention
Com. : Communication
CA : Cour d'appel
Cass. ass. plén. : Cour de cassation, Assemblée plénière
Cass. civ. : Cour de cassation, chambre civile
Cass. crim. : Cour de cassation, chambre criminelle
Cass. Soc. : Cour de cassation, chambre sociale
CE : Conseil d'État
Cons. const. : Conseil constitutionnel
CJUE : Cour de Justice de l'Union Européenne

D

Décr. : Décret
Dir. : Directive
Dir. : Direction

E

éd. : Édition(s)
ed. : Éditeur
EHESP : École des Hautes Études en Santé Publique
etc. : Et cetera (et le reste)
ex. : Exemple

I

Ibid. : Ibidem (au même endroit, ici même)
In. : in (inséré dans, à l'intérieur de)

J

JORF : Journal Officiel de la République Française

L

Loc. cit. : Loco citato (à l'endroit déjà cité)
L. : Loi

M

Maj : Mis à jour
Mme : Madame
M. : Monsieur

N

n° : Numéro

O

***Op. cit* :** Opere citato (dans l'ouvrage cité)
Ord. : Ordonnance

P

p. : page
pp. : pages
Puf. : Presses Universitaires de France

R

R. : partie réglementaire du code cité
Rapp. : Rapport
Rec. : Recueil du Conseil constitutionnel
Rec. Lebon : Recueil des décisions du Conseil d'Etat ou Recueil Lebon

S

Sect. : Section
Suiv. : Et suivant(s)
Supra : Ci-dessus

V

V. : voir

III. Abréviations des périodiques

A

AJ Contrat : Actualité Juridique Contrat
AJDA : Actualité Juridique Droit Administratif

B

BEH : Bulletin Épidémiologique Hebdomadaire
BJS : Bulletin Joly Société
BJT: Bulletin Joly Travail

C

Cah. Soc. : Cahiers Sociaux

D

D. : Recueil Dalloz
Dr. ouvr. : Droit ouvrier
Dr. pén. : Droit pénal
Dr. soc. : Droit social

G

Gaz. pal. : Gazette du Palais

H

HES : Hebdo Edition Sociale

J

JCP E : La Semaine Juridique Entreprise et Affaires
JCP G : La Semaine Juridique Edition Générale
JCP S : La Semaine Juridique Edition Sociale
JSL : Jurisprudence Sociale Lamy

L

LCDRH : Les Cahiers du DRH
LCLCE : Les Cahiers Lamy du CE
LCLCSE : Les Cahiers Lamy du CSE
LCS : Les Cahiers Sociaux
LPA : Les Petites Affiches
LS : Liaisons Sociales
LSQ : Liaisons Sociales Quotidien

N

NCDCC : Les Nouveaux Cahiers Du Conseil Constitutionnel

P

PISTES : Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé

R

RDSS : Revue de Droit Sanitaire et Social
RDT : Revue de Droit du Travail
RDS : Revue Droit & Santé
RFDA : Revue Française du Droit Administratif
RFSP : Revue Française de Science Politique

RICEA : Revue Internationale de la Compliance et de l'Éthique des Affaires
RJS : Revue de Jurisprudence Sociale

S

SSL : Semaine Sociale Lamy

Sommaire

REMERCIEMENTS **1**
AVANT-PROPOS **3**
TABLE DES ABREVIATIONS **5**
SOMMAIRE **13**
INTRODUCTION GENERALE **15**
PREMIERE PARTIE – L'ENTREPRISE COMME ESPACE DE COORDINATION DES ACTIONS DE PREVENTION AU TRAVAIL **39**
TITRE 1 : UNE COORDINATION INDUITE PAR LA MISE EN SYNERGIE DE COMPETENCES DE PLUSIEURS ACTEURS DE L'ENTREPRISE 41
Chapitre 1 : L'influence mutuelle des acteurs du dialogue social et des SPST sur la préservation de la santé du salarié *43*
Chapitre 2 : L'influence mutuelle des acteurs du dialogue social et des SPST sur la question spécifique du maintien en emploi des travailleurs salariés *117*
TITRE 2 : UNE COORDINATION INDUITE PAR L'EMERGENCE D'UNE NOUVELLE INSTANCE DE REPRESENTATION DU PERSONNEL 157
Chapitre 1 : Une instance gouvernée par la norme négociée *159*
Chapitre 2 : Une attractivité syndicale à impulser *207*
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE **245**
DEUXIEME PARTIE – L'ENTREPRISE COMME ESPACE D'ELABORATION DES POLITIQUES DE PREVENTION AU TRAVAIL **247**
TITRE 1 : L'IMPLICATION DU DESTINATAIRE DE LA NORME DANS SON ELABORATION : UNE NOUVELLE METHODE DE REGLEMENTATION 249
Chapitre 1 : La flexibilisation de la règle de droit au service de l'entreprise, favorable au développement d'une approche préventive de la santé économique et des corps au travail *251*
Chapitre 2 : La flexibilisation de la règle de droit au service de la qualité de vie et des conditions de travail des salariés *295*
TITRE 2 : L'IMPLICATION DU DESTINATAIRE DE LA NORME DANS SON ELABORATION : UNE DEMARCHE COLLECTIVE PONDERANT LA RESPONSABILITE DE L'EMPLOYEUR 367
Chapitre 1 : Le développement d'une approche collective de la santé au travail, encouragé par l'immixtion d'une culture de prévention *371*
Chapitre 2 : Le développement d'une approche collective de la santé favorisant une appréciation pondérée de la responsabilité de l'employeur par les juges *415*
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE **463**
CONCLUSION GENERALE **465**
BIBLIOGRAPHIE **471**
ANNEXES **517**
INDEX **537**
TABLES DES JURISPRUDENCES **543**
TABLE DES MATIERES **559**

Introduction générale

« Au moment d'être admis(e) à exercer la médecine, je promets et je jure d'être fidèle aux lois de l'honneur et de la probité […] »

4. Véritable rite de passage, le serment d'Hippocrate actuellement prêté par le futur Docteur reste la base de sa déontologie médicale malgré la présence de lois, de règlements ou encore de Code éthique. Considéré comme « le père de la médecine », Hippocrate est à l'origine de nombreuses théories médicales à l'époque de la Grèce Antique[3]. Plus connu aujourd'hui grâce à ce serment dont les historiens affirme qu'il en est l'auteur, ce dernier aurait fait progresser la médecine en corrélant symptômes et maladies, en se fondant sur l'observation de signes cliniques et en émettant les premiers rapprochements entre le travail et la santé[4]. Il associa notamment la colique de plomb à l'ouvrier métallurgiste[5].

5. **La métallurgie, une branche d'activité qui a façonné la société[6]** – A l'âge des métaux[7], les hommes vont s'emparer de la métallurgie[8] pour d'une part distinguer les classes sociales par la création d'ornements et de bijoux que seuls les plus riches peuvent acquérir et d'autre part, à des fins professionnelles par la fabrication d'outils permettant le labour de la terre et la domestication des animaux. Rapidement, la commercialisation des métaux se développe et les hommes s'en approprient pour façonner des armes de combat conduisant à l'institutionnalisation de la guerre et à l'extension des territoires. Le fer et l'acier se révèlent comme les métaux les plus faciles à transformer et une branche de la métallurgie émerge pour laisser place au secteur de la sidérurgie. Mais ce n'est réellement qu'à partir du XIXème siècle que l'industrie sidérurgique est en plein essor par son développement dans le domaine de la

---

[3] POUGNET (R), POUGNET (L), « A quoi sert le serment d'Hippocrate de nos jours ? Analyses à partir de la performativité du langage de John Austin », *Droit, Santé et Société,* n°5-6, 2018, pp. 5-14.
[4] EUROPE EDUSS, « Le serment d'Hippocrate », [consulté le 2 septembre 2022], https://europe-eduss.com
[5] CONNE-PERREARD (R), GLARDON (M-J), PARRAT (J), USEL (M), *Effets de conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques*, projet n°712, AIPT, décembre 2001, p. 7. Dans l'introduction générale les auteurs reviennent sur les premières corrélations historiques entre santé et travail. Ils font notamment état de ce premier lien il y a 4000 ans en associant les conditions physiques dégradées des Égyptiens lors de la construction des pyramides et la reconnaissance des lumbagos.
[6] EQUIPO FERROS PLANES, « Métallurgie et sidérurgie : en quoi sont-elles différentes ? », publié le 23 novembre 2020, [consulté le 3 septembre 2022]. https://ferrosplanes.com
[7] Cette période s'étend du début du Néolithique (6000 avant J-C) jusqu'à la fin de l'Antiquité.
[8] PINEAU (A), QUERE (Y), *La métallurgie, science et ingénierie,* Courtabœuf, ed. EDP Sciences, 2011, p.26. Ces auteurs définissent la métallurgie ainsi : il s'agit d'« *une science des métaux et discipline technique liée à la production, la mise en forme et l'assemblage des métaux* ».

construction et de l'ingénierie. Le domaine de la métallurgie regroupe aujourd'hui un nombre important d'activités diverses telles que la sidérurgie, la fonderie, la chaudronnerie, la construction de produits métalliques ou encore la soudure et l'assemblage[9].

6. **La sidérurgie, un secteur d'activité aux conditions de travail difficiles** – L'appréciation de l'ensemble des conditions de travail dans ce milieu est délicate tant les tâches sont diversifiées. A la fin du XXème siècle ont été recensés près de neuf-cents fonctions et plus de mille postes de travail dans l'usine sidérurgique d'Usinor-Dunkerque[10]. Aujourd'hui sous le nom d'ArcelorMittal, cette entreprise représente le plus grand groupe sidérurgique français qui produit de la fonte à partir de minerais de provenance mondiale[11]. Le site de Dunkerque sur lequel se basent majoritairement ces travaux de recherche est un établissement de l'entreprise ArcelorMittal France (AMF)[12], composé de quatre départements industriels[13], auxquels sont associés des services de maintenance et administratifs. Par son environnement de travail, le secteur de la sidérurgie est un milieu impressionnant et très spécifique. Le processus de fabrication de l'acier nécessite un espace de travail gigantesque avec des hauteurs de halles et des machines hors normes. L'évaluation des risques y est très importante tant les formes d'usure peuvent être disparates d'un département à l'autre. Les études menées par la DARES à la demande du ministère du travail recensent depuis plus d'une vingtaine d'années les principales contraintes de travail du secteur de la métallurgie en distinguant celles physiques et organisationnelles des nuisances chimiques et biologiques[14]. Dans l'entreprise étudiée on identifie principalement, mais de manière non exhaustive, des contraintes posturales et articulaires liées à la conduite (machine, automobile, camion) ou à la manutention manuelle de charges, des situations avec des contraintes visuelles, des nuisances sonores, du travail avec des outils vibrants, des radiations et rayonnements, des nuisances thermiques, du travail en horaire

---

[9] Réseaux de veille et de prévention des risques professionnels, « Métiers de la métallurgie, la prévention en action pour la santé des salariés et des entreprises », *Guide*, PACA, avril 2007, p. 4.

[10] Le groupe sidérurgique européen « Arcelor » prend naissance en 2002. Ce n'est qu'en 2006 qu'Arcelor fusionne avec son concurrent Mittal Steel Company face à l'offre publique d'achat conséquente de Mr Mittal. ; MALEZIEUX (J), Le travail dans les usines sidérurgiques. Principaux caractères spécifiques, in *les centres sidérurgiques des rivages de la mer du Nord et leur influence sur l'organisation de l'espace*, Coll. Géographie, Paris, éd. édition de la Sorbonne, 1981, pp. 507-537.

[11] Annexe n°2 – Processus de fabrication de l'acier.

[12] ArcelorMittal France regroupe huit établissements situés à Florange, Mouzon, Basse-Indre, Montataire, Saint-Denis, Desvres, Mardyck et Dunkerque.

[13] La fonte, l'aciérie, la cokerie et le train continu à chaud.

[14] MATINET (B), ROSANKIS (E), TASSY (V), *Les expositions aux risques professionnels par secteur d'activité*, étude DARES analyse n°35, septembre 2020, p. 50 et s.

décalé[15], des astreintes, du travail en milieu de forte chaleur ainsi que plusieurs expositions à des agents chimiques.

7. Si la fréquence des accidents de travail est stabilisée à un niveau historiquement bas grâce à une meilleure maitrise des risques dans les ateliers ou les zones de manutention, des accidents mortels et graves restent encore présents[16]. De plus, l'intensification et les restructurations permanentes liées aux mutations du monde du travail vont entrainer d'autres formes d'usure moins soudaines comme le stress et le développement de maladies professionnelles d'origines psychiques.

8. **ArcelorMittal Dunkerque, un établissement classé SEVESO** – S'agissant d'un site classé SEVESO[17], l'employeur se doit d'articuler législations du travail et environnementale renforçant ses obligations pour prévenir non seulement les risques professionnels internes à l'entreprise mais également tout accident industriel et technologique pouvant affecter la santé de la population avoisinante.

9. **La santé de la population, une prérogative initiale de l'action publique[18]** – D'abord conscientes de l'existence de certains risques liés aux entreprises industrielles, les autorités publiques protègent les populations avoisinantes en les invitant à placer leur domicile à bonne distance[19]. En agissant de la sorte est donc soulevée la question des risques de l'industrialisation en ville et pour les habitants. Puis, les avancées scientifiques et le développement des connaissances médicales vont permettre aux questions générales de santé de prendre une place croissante au sein de l'espace public. L'État essaie d'être transparent sur les politiques menées en matière de protection de la santé conformément aux exigences législatives des années 2000

---

[15] Le travail posté concerne 49% des salariés du site de Dunkerque en 2022. CONNE-PERREARD (E), GLARDON (M-J), PARRAT (J), USEL (M), *Effets de conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques*, projet n°712, AIPT, décembre 2001, pp.13-22. Dans ce projet les auteurs associent un nombre important de problèmes de santé au travail posté dont les troubles du sommeil, les risques de maladies cardio-vasculaires, le stress important chez les femmes enceintes, la mauvaise digestion et les maux d'estomac.

[16] *UIMM, Synthèse de la sinistralité des AT-MP 2019 dans la métallurgie*, enquête réalisée par « La Fabrique de l'UIMM », 08 mars 2021. L'enquête révèle notamment que malgré la baisse de 5% des accidents graves en 2018 et 2019, ceux mortels sont en augmentation avec pour cause principale la manutention manuelle dans 55% des cas.

[17] V. n°89.

[18] DUMAS (A), « Prévention de la santé au travail et politiques d'information et de communication des entreprises : le transfert de responsabilité et mutations de l'espace public », *Les enjeux de l'information et de la communication*, n°13/3A, 1er semestre 2018, pp. 81-96. ; TABUTEAU (D), « Loi de santé publique et politique de santé », *Santé Publique*, n°22, février 2010, pp. 253-264.

[19] LEKEAL (F), « Le dialogue social dans le domaine de la prévention des risques professionnels » : quel cadre pour une approche historique (1791-1919) ? », *Les dossiers de l'IREO*, n°1, septembre 2020, pp. 36 ; DEVINCK (J-C), « Pour une histoire par en bas de la santé au travail », *Mouvements*, n°58, février 2009, pp.68-78.

qui impliquent de définir les politiques de santé au niveau national[20]. D'importantes campagnes de sensibilisation vont être conduites pour lutter contre le sida, les cancers, les accidents routiers, la consommation de substances psychoactives, de tabac, d'alcool ou encore les violences faites aux femmes. Les préoccupations vont se multiplier entraînant des difficultés pour l'État de définir ses priorités. Certaines vont devenir des défis à la fois en termes de santé publique mais également de santé au travail, entraînant une immixtion progressive de l'entreprise dans la prévention de la santé de la population. Ce sont les cas notamment des troubles musculosquelettiques (TMS) et des maladies chroniques tels que les cancers qui peuvent parfois relever de comportements individuels exogènes à l'entreprise mais également être l'impact des risques du travail.

10. **La « dépolitisation » de la santé au profit de l'acteur privé** – L'entreprise va être progressivement l'actrice relai du déploiement des politiques de santé publique sur le lieu de travail devenant dépositaire de l'intérêt général. Les pouvoirs publics veulent légitimer l'entreprise pour en faire un espace au service de la santé et du bien-être. C'est en s'emparant notamment du concept de « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE)[21] que l'entreprise n'est plus seulement un acteur économique mais un acteur social et environnemental contributeur des politiques publiques[22]. De plus, un nouvel engouement apparait, celui d'une décentralisation de la production normative occasionnant un nouvel acteur créateur de la norme, le « législateur-entreprise »[23]. Cette réhabilitation de l'espace normatif s'est d'abord affirmée en matière d'emploi pour ensuite s'affirmer dans le domaine de la santé au travail.

11. ***« Nous avons en France plus de lois que tout le reste du monde ensemble, et plus qu'il n'en faudrait pour régler le monde »***[24] – Dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, la législation et la réglementation « classiques » ont longtemps tenu une place affirmée tant au

[20] L. n°2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé ; L. n°2004-806 du 9 août 2004 relative à la politique de santé publique.
[21] V. n° 949 et s.
[22] DIRRINGER (J), « L'entreprise, nouvel espace d'élaboration des politiques de santé au travail », *Dr. Soc*., 2019 p.900.
[23] LEFEBVRE (P), « Penser l'entreprise comme acteur politique », *Entreprises et Histoire*, n°104, mars 2021, pp. 5-18. Cet auteur souligne qu'en l'espace de cinquante ans, la frontière entre le public et le privé est devenue poreuse faisant de l'entreprise « le nouvel horizon du politique ». ; GAVINI (C), « Vers un droit interne d'entreprise », *Sociologie du travail*, n°39-2, février 1997, pp. 149-169. Par la décentralisation de la norme, le but est de créer un droit interne en entreprise, un droit du bon sens et proche des réalités.
[24] BENHAMOU (Y), « Réflexions sur l'inflation législative », *D*. 2010, p.2303.

niveau national[25] qu'aux niveaux international et européen. Si c'est toujours le cas aujourd'hui puisque les textes sur cette thématique se succèdent à un rythme soutenu, un rapide détour historique démontre néanmoins que le regard porté sur les notions de santé et de sécurité au travail a considérablement évolué, nécessitant de se tourner vers d'autres formes de normalisation en matière de santé au travail.

12. **L'évolution du droit de la santé au travail aux niveaux international et européen –** Au lendemain de la première guerre mondiale est instituée, dans le cadre du traité de Versailles, l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Elle se définit comme une organisation pilier en faveur de l'amélioration des conditions de travail, de la santé et de la sécurité des travailleurs. Elle va affirmer au terme de cent-quatre-vingt-neuf conventions l'importance d'obtenir un travail décent, dans des conditions de sécurité et de dignité[26]. Sous l'influence de la convention n°155 du 22 juin 1981 et de la « directive-cadre » 89.391 du 12 juin 1989, la notion d'hygiène et de sécurité au travail va progressivement laisser place à la notion de santé et de bien-être au travail.

13. La convention n°155 étend le terme de santé dans les relations de travail en ce qu'il « *ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité ; il inclut aussi les éléments physiques et mentaux affectant la santé, directement liés à la santé et à l'hygiène du travail* »[27].

14. La directive-cadre, elle, invite les pays d'Europe à faire de la prévention au travail l'épicentre des politiques de santé et de sécurité et cherche à assimiler le droit de l'hygiène et de la sécurité à la question de la préservation de l'environnement de travail. La volonté soutenue est celle d'une appréhension des questions de santé et de sécurité non plus répressivement mais

---

[25] Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, *Que sont les principes républicains ?*, rapp., juin 2021, 14 p. ; SAUVE (J-M), « Le Conseil d'État et le droit social », colloque organisé par la Faculté de droit de l'Université de Caen avec le concours du Conseil d'État et de l'Association française de droit du travail et de la sécurité sociale, 26 et 27 octobre 2009. Au cours de ce colloque, Mr Sauvé précise que le terrain social de notre république démocratique renvoie aux notions de fraternité et de solidarité, notions qui permettent à l'ensemble des concitoyens d'être libres, égaux sans distinction d'origine, de race ou de religion avec des droits reconnus « à chacun » ou garantis « à tous ». Ces droits sociaux, qui tiennent donc un rôle essentiel dans notre démocratie, proviennent de différentes branches du droit que sont le droit du travail, le droit de la sécurité sociale, le droit de la santé et le droit de la protection et de l'aide sociale. L'originalité du droit social est donc que ses composantes sont issues à la fois du droit privé et du droit public, faisant de lui un hybride capable d'être protecteur de l'intérêt général mais aussi spécifiquement de la condition salariale. Le droit social peut ainsi se subdiviser en trois socles fondamentaux que sont le salariat, le fonctionnariat et la protection sociale. Le salariat relève de la fonction privée et le fonctionnariat de la fonction publique. Le droit de la protection sociale, lui, s'exécute en cas de précarité de la personne concernée par une situation de subordination.

[26] *La sécurité et la santé au cœur de l'avenir du travail – Mettre à profit 100 ans d'expérience*, 1ère éd, rapp. OIT, Suisse, 18 avril 2019, p. 16.

[27] Extrait de la convention n°155 du 22 juin 1981 sur la sécurité et la santé des travailleurs.

préventivement. Selon ce texte, le mécanisme de prévention se définit comme « *l'ensemble des dispositions ou des mesures prises ou prévues à tous les stades de l'activité de l'entreprise en vue d'éviter ou de diminuer les risques professionnels* »[28]. Cette directive va être à l'origine de la construction d'une « Europe sociale » par l'adoption de trente-cinq autres directives spécifiques à la gestion de la santé-sécurité, posant un cadre commun de protection dans l'Union Européenne[29].

15. **L'éclosion du droit de la santé au travail au niveau national** – Le droit à la santé et à la sécurité en milieu de travail français est un droit également plus que centenaire[30]. La reconnaissance d'un tel droit est marquée par l'adoption des lois du 2 novembre 1892[31] et du 12 juin 1893[32] qui promeuvent les premières règles en matière d'hygiène, de salubrité et de sécurité nécessaires à la préservation de la santé du personnel dans les établissements industriels. Fondées sur une protection de la santé physique, ces premières lois construisent les bases d'un droit essentiellement sécuritaire au travail en créant notamment une première obligation de déclaration des accidents de travail (AT). L'avènement de la société industrielle et l'augmentation des AT et des maladies professionnelles (MP) ont conduit le législateur à encadrer, dans un rapport de réparation forfaitaire et automatique, le 9 avril 1898[33] la responsabilité de l'employeur. Progressivement, un droit de la santé et de la sécurité s'est alors construit et appliqué autour d'une approche répressive.

16. **Une poussée vers la prévention** – Dans les années 1960-1970, avant l'entrée en vigueur dans notre droit français de la directive de 1989, l'approche protectrice de la santé au travail était celle de la « sécurité intégrée »[34]. Il s'agissait d'essayer de fabriquer des machines exemptées de risques pour éviter d'avoir à apporter des corrections une fois celles-ci conçues. Volonté encourageante d'intervention à la souche, mais finalement insuffisante au regard du nombre d'AT en augmentation. La conception, trop éloignée du travail réel, nécessite d'envisager autrement l'approche des risques professionnels. Ainsi, de concert avec les mutations économiques de la société et le développement des technologies de l'information et de la

---

[28] Art. 3 de la « directive-cadre » 89.391/CEE du 12 juin 1989.
[29] MOREAU (M-A), « Pour une politique de santé dans l'entreprise », *Dr. Soc.*, 2002, p.817.
[30] SELUSI (S), « Cent ans de droit social en matière de santé au travail, de la réparation à la prévention : vers la qualité de vie au travail », *RDS*, n°100, mars 2021.
[31] L. du 2 novembre 1892 relative au travail des enfants, des filles mineures, et des femmes dans les établissements industriels.
[32] L. du 12 juin 1893 en matière d'hygiène et de sécurité des travailleurs dans les établissements industriels.
[33] Il faudra attendre la loi du 25 octobre 1919 pour étendre la portée de ce régime aux maladies professionnelles.
[34] MUNOZ (J), « L'évaluation des risques professionnels du point de vue du sociologue : entre contradictions et opportunités », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014.

communication (TIC), le temps d'après est celui d'une évolution lente vers une approche plus préventive et globale. Plus exactement, cela avait commencé avec l'accord-cadre du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail, qui, de manière presque avant-gardiste, soulevait la question de la santé et la sécurité au travail sous un angle plus général de l'organisation de travail[35]. Par suite, la directive-cadre de 1989 est transposée dans notre droit français par la loi du 31 décembre 1991[36] intégrant dans notre Code du travail un titre dédié aux principes généraux de prévention. En parallèle, plusieurs scandales sanitaires (le sang contaminé, la vache folle, l'isoméride, ou encore l'amiante[37]) entrainent une forte prééminence des phénomènes de santé par rapport aux phénomènes de sécurité. Débute alors timidement une nouvelle culture de prévention autour de la santé au travail.

17. **Une notion de santé qui s'enrichit** – Conformément à la législation internationale, la prise en compte de la santé n'est plus uniquement physique mais également mentale. L'approche sur les conditions pathogènes du travail essentiellement centrée sur les facteurs physiques, individualisants et biomécaniques (équipement de protection, intensité du travail, posture, durée du travail, fréquences, environnement de travail[38]) s'est révélée insuffisante face à la montée des facteurs psychosociaux[39] pour assurer une prévention au travail efficace. L'atteinte à la santé ne s'explique plus par une cause unique mais relève de facteurs multiples.

18. En effet comme le précise l'organisation mondiale de la santé (OMS), « *il n'y a pas de santé sans santé mentale* ». La loi du 17 janvier 2002 vient donc modifier l'ancien article L.230-2 du Code du travail pour y introduire la notion de santé mentale[40]. Ainsi, le cadre législatif pousse les entreprises à prévenir le risque tant physique que psychique mais la

---

[35] HEAS (F), « La centralité de l'organisation du travail dans la prévention des risques professionnels », intervention lors du colloque « Que faut-il attendre de la réforme de la santé au travail », le 25 mars 2022.
[36] L. n°91-1414 du 31 décembre modifiant le code du travail et le code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité au travail.
[37] THEBAUD-MONY (A), DAUBAS-LETOURNEUX (V), FRIGUL (N), JOBIN (P), Introduction Générale in *Santé au travail : approches critiques*, Coll. Recherches, Paris, ed. La découverte, 2012, pp. 7-15. Certaines crises comme celle relative à l'amiante vont faire irruption dans l'espace publique afin d'interpeller les dirigeants de l'État français sur l'absence de prise en considération de la condition ouvrière par les industriels qui ont retardé autant que faire se peut les politiques d'interdiction de présence de l'amiante dans les entreprises, les hôpitaux, bâtiments ou habitations.
[38] Exemples d'environnement de travail pénible : chaleur/froid/vibration etc.
[39] LEGERON (P), NASSE (P), *La détermination, à la mesure et au suivi des risques psychosociaux*, rapp. 12 mars 2008, pp 7-10. ; D'après ce rapport les risques psychosociaux (RPS) englobent trois typologies de risques que sont le stress, la violence au travail et toutes formes de harcèlement.
[40] Art. L.4121-1 *C. trav.*

prévention de la santé mentale gérée de manière trop individualisée constitue un problème et un frein pour sa prise en compte dans l'organisation générale du travail[41].

19. Le monde de l'entreprise continue de muter, entrainant une globalisation des enjeux de santé[42] et métamorphosant les prestations et les organisations de travail. L'approche individuelle et objective de la santé au travail se juxtapose alors à une approche plus subjective et générale afin que la santé du salarié soit considérée dans toutes ses dimensions[43]. On constate une certaine immixtion de la vie privée dans la vie professionnelle nécessitant, pour l'employeur, de prendre en compte des paramètres extérieurs à l'entreprise pour assurer un certain niveau de qualité de vie au travail (QVT). La transversalité de la notion de QVT participe à l'épanouissement d'une vision holistique de la santé et traduit l'ambition ultramoderne portée par notre droit de la santé au travail[44].

20. Enfin, depuis quelques années on peut considérer que l'entreprise se sanitarise. Cette dernière tendance a été confortée par la loi sur la prévention de la santé au travail du 2 août 2021 qui élargit le dispositif de suivi de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels en les intégrant plus largement dans une politique de santé publique[45]. Les impacts économiques, sociaux et environnementaux des activités issues de l'entreprise font désormais l'objet d'une plus grande attention au sein de la sphère publique. C'est ainsi que petit à petit, les entreprises cherchent à intégrer le plus en amont possible de leur stratégie et de leur processus décisionnel les enjeux sociaux et environnementaux, et non plus seulement financiers.

21. Pour reprendre les mots de Mr Babin, deux conceptions majeures des relations entre la santé et le travail se sont donc dessinées au gré des époques. La première, plus ancienne, qui définit la santé au travail comme le moyen de s'assurer que les conditions de travail ne nuisent

---

[41] BOBILLIER-CHAUMON (M-E), CUVILLIER (B), ROUAT (S), SARNIN (P), TROYANO (V), « Comprendre les ressorts des pratiques organisationnelles en matière de prévention des risques psychosociaux par les acteurs de l'entreprise », *PISTES*, n°19-2, 2017.

[42] Du fait notamment d'une diversification des risques : physiques, mentaux, technologiques, sanitaires, environnementaux.

[43] HEAS (F), « Contrat de travail et exigences de protection de la santé et de l'environnement », *JCP S*, n°50, 14 décembre 2021, 1318 ; VERKINDT (P-Y), « L'irrésistible ascension du droit de la santé au travail », *JCP S*, 2015, 1243.

[44] Depuis la dernière réforme concernant la santé au travail, la notion de qualité de vie et de conditions de travail (QVCT) remplace celle de QVT, permettant d'accentuer davantage l'aspect polysémique du terme « santé au travail ».

[45] DIRRINGER (J), « Santé-travail, santé environnementale, santé globale… Qui trop embrasse mal étreint », *Dr. Soc*. 2021. p.934.

pas à l'intégrité du travailleur. La deuxième, plus récente et introspective, qui implique que l'activité soit source d'accomplissement pour la personne afin qu'elle se sente en bonne santé[46].

22. L'articulation de ces conceptions a conduit à promouvoir davantage certaines formes de coopération entre les acteurs de l'entreprise[47] et particulièrement le dialogue social en le plaçant au cœur des politiques de santé de l'entreprise.

23. **La genèse du dialogue social[48]** – A la fin du XVIIIe siècle, la Révolution française proscrit toute forme d'expression collective dans les relations de travail[49]. En cas de coalition, employeurs comme salariés s'exposent à des poursuites pénales[50]. Malgré tout, les négociations informelles se multiplient et plusieurs objets comme la durée du travail deviennent des thématiques phares d'échanges entre le patronat et le salariat. Les ouvriers fondeurs soulèvent par exemple l'importance des temps de pause pour échapper autant que possible aux fumées industrielles de manière continue[51].

24. Il faudra attendre presque cent ans pour que le législateur consacre la légalité des syndicats en 1884[52]. Cette loi dite « Waldeck-Rousseau » sera propice à la formation de cadres institutionnels du dialogue social et au développement de l'emprise du mouvement ouvrier sur les questions de santé au travail. Le premier grand mouvement porta notamment sur la suppression du phosphore dans les fabriques d'allumettes, qui exposait les salariés à une maladie professionnelle appelée « nécrose phosphorée de la mâchoire ».

25. Néanmoins, la conciliation sociale et la coopération sont encore loin d'être chose courante en l'absence de réelle portée juridique des accords conclus entre représentants des employeurs et des salariés. C'est la raison pour laquelle, le 25 mars 1919[53], le législateur consacre enfin un régime juridique à la convention collective dotant les représentants du personnel d'un authentique droit à la négociation. A quelques mois d'intervalle les lois du

---

[46] BABIN (M), « Les perspectives de la médecine du travail », *Dr. Soc*., 2005, p. 653.
[47] BERTHOIN ANTAL (A), SOBCZAK (A), « Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches », *Management et Avenir*, n°33, mars 2010, pp. 116-126.
[48] MINE (M), « Des accords Matignon aux lois Auroux, 50 ans de dialogue social », *Cahiers du Groupe régional d'Ile de France du CHATEFP*, n°10, 2013, 28 p. ; LEKEAL (F), « Le dialogue social dans le domaine de la prévention des risques professionnels : quel cadre pour une approche historique (1791-1919) ? », *Les dossiers de l'IREO*, n°1, septembre 2020, pp. 33-43.
[49] L. du 17 mars 1791 portant suspension de tous les droits d'aides, de toutes les maîtrises et jurandes et établissement des droits de patente, dite « loi d'Allarde » ou « décret d'Allarde » ; L. du 14 juin 1791 relative aux assemblées d'ouvriers et artisans de même état et profession, dite « loi Le Chapelier ».
[50] Anc. Art. 291, 414, 415 *C. pén.*
[51] DEVINCK (J-C), « Pour une histoire par en bas de la santé au travail », *Mouvements*, n°58, février 2009, pp.72.
[52] L. du 21 mars 1884 relative aux syndicats professionnels, dite « Waldeck-Rousseau ».
[53] L. du 25 mars 1919 apportant un premier cadre institutionnel aux conventions collectives.

23 avril 1919 et la loi du 12 mars 1920[54] font entrer, pour reprendre les mots de Mr Verkindt, le syndicalisme « sur la scène du droit »[55]. Si l'usage du dialogue social n'est pas encore très répandu, la victoire du front populaire aux élections législatives de 1936 déclenche d'abondants mouvements de grève qui aboutiront aux accords de Matignon entre le patronat et les syndicats. Outre l'augmentation des salaires, ces accords veulent renforcer et assurer le respect du droit syndical. S'ensuivent alors d'innombrables négociations qui aboutissent sur de grandes réformes législatives dont la loi du 24 juin 1936 qui entérine la convention collective comme véritable loi professionnelle de portée contraignante.

26. Petit à petit « *le droit apparait comme le produit du dialogue social [...] et comme le cadre qui en fixe les positions, les acteurs et les modes de fonctionnement* »[56]. Les événements de mai 1968 vont à nouveau transformer les rapports avec les syndicats, et le dialogue social prend de nouvelles orientations vers un mode de garanties de plus en plus individualisé[57]. Dans les années 70, le législateur attribue la nature de « convention collective » aux accords d'entreprise[58], redéfinissant à nouveau le périmètre du dialogue social et permettant de faire intervenir directement les salariés de l'entreprise dans les règles qui les entourent.

27. **Le développement du droit négocié, la révision des rapports entre la loi et l'entreprise** – Dès les années 80, les pouvoirs publics cherchent à faire de l'entreprise un lieu de démocratie directe. Que le gouvernement soit de droite ou de gauche, tous vont contribuer à la redéfinition de la loi en entreprise en tissant un lien étroit entre loi, négociation collective et dialogue social. Les lois « Auroux » de 1982[59] vont introduire une nouvelle dynamique de la négociation collective en créant des « niveaux » de négociation. C'est notamment à partir de cette réforme que l'entreprise commence réellement à s'autoréglementer[60]. Selon les

---

[54] L. du 12 mars 1920 sur l'extension de la capacité civile des syndicats professionnels.
[55] VERKINDT (P-Y), « La journée de huit heures : quatre articles pour un emblème », *Dr. Soc*., 2019, p. 339.
[56] DIDRY (C), « Les grammaires du dialogue social 1936-1968 », *Cahiers du Groupe régional d'Ile de France du CHATEFP*, n°10, 2013, p.6. La loi du 11 février 1950 poursuit dans ce sens en reconnaissant les accords d'établissement et en élargissant les domaines d'intervention de la négociation. Les partenaires sociaux sont désormais libres de négocier sur les salaires et les conditions de travail.
[57] LE GOFF (J), « Du Grenelle (1968) aux lois Auroux », *Cahiers du Groupe régional d'Ile de France du CHATEFP*, n°10, 2013, pp. 11-17.
[58] L. n°71-571 du 13 juillet 1971 modifiant certaines dispositions du Code du travail relatives aux conventions collectives du travail. La loi reconnait l'existence d'un « *droit des travailleurs à la négociation collective* ».
[59] L. n°82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise ; L. n°82-915 du 28 octobre 1982 relative au développement des institutions représentatives du personnel ; L. n°82-957 du 13 novembre 1982 relative à la négociation collective et au règlement des conflits collectifs du travail ; L. n°82-1097 du 23 décembre 1982 relative aux Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT).
[60] SUPIOT (A), *Critique du droit du travail*, Coll. Les voies du droit, Paris, ed. PUF, 1994, 284 p. Pour reprendre avec exactitude les mots d'Alain Supiot « *les réformes Auroux ont reconnu à l'entreprise la liberté de se réglementer elle-même* ».

thématiques, l'employeur devra négocier tant à l'échelon de la branche que de l'entreprise, en assurant le respect d'un principe dit de faveur[61]. Ce principe permet à la norme conventionnelle, considérée comme inférieure dans le bloc de légalité, de se substituer aux dispositions légales, sous réserve de comporter des stipulations plus favorables.

28. Depuis la position commune adoptée par les partenaires sociaux le 16 juillet 2001, les relations entre le gouvernement et les partenaires sociaux se sont apaisées au profit d'une rénovation et d'un approfondissement du dialogue social[62], de sorte qu'il constitue le moteur des réformes économiques et sociales[63].

29. Par suite, la « loi Fillon » du 4 mai 2004[64] vient redéfinir les règles de la négociation collective afin de faciliter la conclusion d'accords. Dans un rapport remis au Premier ministre en 2006, il est d'ailleurs fait le constat que « *peu de lois récentes en matière de droit du travail n'entretiennent aucun lien, en amont ou en aval, avec la négociation collective* »[65]. De plus en plus, la loi résulte directement d'une négociation, et, inversement, la loi élargit son champ afin de lui reléguer le soin de préciser ses modalités concrètes d'application[66]. Puis c'est l'année 2007 qui marquera la « modernisation du dialogue social », puisque la loi du 31 janvier 2007[67] intitulée ainsi, prévoit l'obligation de négociation préalable avant tout projet de réforme dans le domaine des relations de travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle[68]. Enfin, la loi « El Khomri » de 2016[69] puis les ordonnances Maron de 2017 viennent à nouveau bouleverser les rapports entre la loi et l'entreprise.

30. **Une évolution législative marquée par la volonté de laisser la chance à l'intelligence collective dans la détermination des règles du travail de l'entreprise** – Désormais la loi fixe un cadre général et laisse son application à l'appréciation des partenaires sociaux. Se crée ainsi une dépendance positive entre la loi et la norme conventionnelle.

---

[61] V. Deuxième partie, titre 1, chap. 1, section 1, II.
[62] SAUVE (J-M), « La place des partenaires sociaux dans l'élaboration des réformes », entretiens du Conseil d'État en droit social, 5 février 2010.
[63] Commission européenne, *Le dialogue social européen, force de modernisation et de changement*, Com n°0341, 2002, p 4.
[64] L. n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.
[65] HADAS-LEBEL (R), *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, rapp. mai 2006, p. 40.
[66] SAUVE (J-M), *ibid.*
[67] L. n°2007-128 du 31 janvier 2007 tendant à promouvoir l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives.
[68] V n°985.
[69] L. n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

31. **Le dialogue social, une absence de définition juridique** – Le Code du travail ne définit pas juridiquement la notion de dialogue social. Le législateur l'évoque d'ailleurs souvent sans le définir. L'histoire du dialogue social démontre qu'il est intrinsèquement lié à la notion de démocratie sociale. Cette dernière est une forme de gouvernement dans laquelle l'État associe les partenaires sociaux pour définir les politiques publiques, les conditions de travail et de l'emploi[70]. En droit du travail, cela se précise par le principe de participation des travailleurs rappelé au huitième alinéa du Préambule du 1946 « *tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises* »[71]. C'est ainsi qu'en pratique, l'Organisation internationale du Travail (OIT) matérialise le dialogue social comme *« tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. […].* Ainsi, selon l'OIT, le dialogue social passe par trois modalités essentielles d'expression collective que sont la négociation, l'échange d'informations et la consultation. Classiquement, la négociation et la consultation sont les principales manifestations formelles et institutionnelles du dialogue social.

32. **Du latin « *negociatio* », la négociation au XIIème siècle signifiait avant tout le « négoce »[72] –** Ce n'est qu'à partir du XVIème siècle que le terme de négociation s'apparente à une action, celle de parvenir à un accord entre deux ou plusieurs parties prenantes. Toute négociation implique des intérêts contraires, parfois conflictuels mais qui, par le biais d'échanges vont se transformer en une solution unique, force de compromis de part et d'autre. En droit, le processus de négociation permet d'aboutir à la création de normes indépendantes de l'autorité étatique dans lequel les employeurs, les groupements d'employeurs, les syndicats représentatifs, les salariés peuvent être parties prenantes. Dans cet esprit de réalisation de la démocratie sociale, le rapport de force né du contrat de travail se rééquilibre par une participation des salariés à la détermination des règles de l'entreprise.

---

[70] TENDIL (C), « Refonder les démocraties sociales », *Construction*, n°61, janvier 2022, pp. 72-75.
[71] DUTHEILLET DE LAMOTHE (O), « Les principes de la jurisprudence du Conseil constitutionnel en matière sociale », *NCDCC*, n°45, octobre 2014.
[72] GOGUELIN (P), « Le concept de négociation », *négociations*, mars 2005, n°3, pp.149-170. Cet auteur précise qu'à cette époque le « négoce » signifiait l'art d'avoir le sens des affaires. ; COLSON (A), « Penser la négociation en science politique : retour aux sources et perspectives de recherche », *négociations*, février 2009, n°12, pp. 93-106.

33. **Du latin « consultatio », qui signifiait « action de délibérer » ou « question posée à quelqu'un », la consultation elle, garde son sens étymologique** – Au quotidien on peut, soit consulter un spécialiste pour avoir un avis précis sur une question spécifique (médicale ou juridique par exemple), soit consulter un groupe de personnes afin qu'il délibère collectivement sur un point pour parvenir à donner un avis. Dans l'entreprise, et en application du droit des relations collectives du travail, le processus de consultation invite l'employeur à prendre avis de l'instance représentative du personnel en les sollicitant sur de multiples sujets dont notamment l'organisation du travail, les conditions de travail et leurs évolutions. Seuls les représentants du personnel prennent part au vote. L'avis ne liant pas spécialement l'employeur, ce n'est pas tant le dénouement qui est important, mais l'argumentaire formulé et circonstancié dans la mesure où l'ensemble des propos tenus est rapporté dans un procès-verbal public.

34. Les dernières années ont été marquées par une démultiplication des accords collectifs mais aussi des sujets tenant à la consultation des représentants du personnel. Ce constat s'explique en partie par le besoin des entreprises d'être en phase avec l'ensemble des défis majeurs marqués par les évolutions de la société et pour répondre de manière la plus adéquate possible aux adaptations de l'activité qui peuvent entraîner transformation du travail et compétences des salariés mais aussi, et plus globalement, impacter les performances et la compétitivité de l'entreprise.

35. La circulation et l'échange d'informations font partie intégrante d'un processus loyal de consultation. Néanmoins cela se matérialise de plus en plus de manière informelle. En effet, dans l'entreprise, les modalités du dialogue se transforment et se complètent. On observe une démocratisation du partage direct d'informations afin de construire une nouvelle forme d'échange aussi appelé dialogue (social) professionnel ou dialogue social de proximité. Ce dernier consisterait à ne plus prendre en compte uniquement la voix des représentants du personnel mais celle directe des salariés. Désormais, en s'appuyant de manière plus prégnante sur la communication et le partage d'informations l'entreprise cherche à redonner du sens au travail. On estime que cette typologie de dialogue est informelle car il est généralement peu organisé par des dispositifs juridiques.

36. La nouvelle convention de la métallurgie[73] qui entrera en vigueur le 1er janvier 2024 promeut ce mode d'expression en précisant que le dialogue d'entreprise « *comprend également*

[73] Convention collective nationale de la métallurgie, 7 février 2022, 228 p.

des voies de dialogue permettant d'impliquer plus directement les salariés sur les questions opérationnelles des activités de l'entreprise. Cette forme de dialogue peut être qualifiée de dialogue professionnel ». Cette inscription dans la convention collective de la métallurgie signe une belle avancée vers une vision plus moderne des échanges dans l'entreprise, comprenant un cadre moins formel et institutionnalisé du dialogue social pourtant historiquement ancré dans le domaine de la sidérurgie et notamment dans le bassin dunkerquois[74]. En effet, la présence syndicale a toujours été très forte, laissant peu de place à diverses formes de dialogue outre celui via les instances de représentations du personnel. Ce dernier, marqué par un caractère très conflictuel et contestataire entrainait d'ailleurs souvent de nombreux mouvements de grève. A ce jour, si le dialogue reste encore parfois difficile, la direction comme les corps intermédiaires comprennent que le dialogue social nécessite d'être initié et soutenu collégialement. Les spécificités de l'activité industrielle invitent les acteurs de l'entreprise à construire de nouveaux cadres d'organisation du travail qui les placent le plus souvent en dehors de la sphère légale et réglementaire par nécessité, impliquant un dialogue multiple, apaisé et de qualité.

37. **Le dialogue social, un état d'esprit** – Le dialogue social, s'il est de qualité, démontrera la capacité de l'entreprise à prendre en compte les revendications et réclamations de ses salariés et aura un impact positif sur son fonctionnement et sur les démarches de prévention des risques professionnels à adopter. Dialoguer permet de confronter des points de vue qui peuvent être différents, et arriver à un compromis acceptable pour tous. A contrario, au niveau de l'entreprise, la non-qualité entrainera plusieurs risques majeurs. Primo, une perte de performance de l'entreprise liée par exemple à des conflits collectifs récurrents. Effectivement, en cas de grève, une partie de la production s'arrête engendrant une perte importante de capital. Secundo, la dégradation du climat social susceptible d'impacter l'image de marque de l'entreprise à l'égard du monde extérieur (que ce soit au niveau des salariés, des clients ou des consommateurs). Tertio, la qualité du dialogue social devenant intimement liée aux questions de santé et de sécurité des salariés, son défaut marquera une connotation négative en termes de qualité de vie au travail et de responsabilité sociale pouvant être perçue en périphérie comme une réticence de l'employeur à avoir une vision collective et participative de la gestion des questions de santé dans son entreprise.

[74] Nous rappelons que l'établissement sur lequel se base principalement cette étude se situe à Dunkerque.

38. Ainsi, si les dialogues formel et informel se distinguent par leur modalité d'expression, ils cherchent tous deux à favoriser des consensus entre les différents acteurs du débat et à intégrer l'ensemble des protagonistes d'une entreprise au cœur de sa gestion. Échanges qui deviennent indispensables avec le développement d'une culture de la prévention.

39. Les relations bipartites entretenues dans le cadre de la négociation et de la consultation sont des moyens d'expression qui suivent des procédures réglementées par le Code du travail. Elles s'expriment donc principalement en présence d'une instance représentative du personnel et de délégués syndicaux.

40. **Les instances représentatives du personnel et leurs évolutions** – La première instance de représentation du personnel aussi appelée « délégués du personnel » (DP) est créée en 1936 par le Front populaire. Supprimée sous le régime de Vichy, cette instance est rétablie en 1946 dans les entreprises de plus de onze salariés[75]. Elle a pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés et lutter contre les atteintes aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles. Entre deux et dès l'après-guerre, le général De Gaulle institue par ordonnance, le comité d'entreprise (CE) dans les entreprises de plus de cent salariés, le 22 février 1945. Ce n'est qu'un an plus tard que ce seuil sera abaissé à cinquante. Il faudra attendre la loi du 18 juillet 1966 pour que soient complétées les missions du comité en matière de prévention des conditions de travail et de vie du personnel permettant d'exercer à la fois des compétences d'ordres économique et social. Cette institution devient la première porte d'entrée de la présence syndicale dans l'entreprise puisqu'à l'époque plus d'un salarié sur quatre est syndiqué[76]. Si les premiers mouvements syndicaux émergent autour des revendications salariales, rapidement les mauvaises conditions de travail puis les problèmes de mal-être au travail deviendront des défis pour les représentants du personnel. Ainsi, pour les accompagner de manière plus opérationnelle sur les questions d'hygiène et de sécurité, des comités sont créés deux ans plus tard, les « comités d'hygiène et de sécurité (CHS) »[77]. Face à leur manque d'effectivité[78], la loi du 27 décembre 1973[79] vient élargir leur mission en leur octroyant un droit de regard sur « *les méthodes et procédés de*

---

[75] L. n°46-730 du 16 avril 1946 fixant le statut des délégués du personnel dans les entreprises.
[76] AMOSSE (T), PIGNONI (M-T), « La transformation du paysage syndical depuis 1945 », *La société française*, ed. 2006, pp. 405-412.
[77] Décr. n°47-1430 du 1er août 1947 portant règlement d'administration publique en ce qui concerne l'institution de comité d'hygiène et de sécurité dans les établissements.
[78] COINTEPAS (M), « Les origines du CHSCT (1926-1947) », *Extrait du cahier du Chatefp*, n°5, mai 200, p.9.
[79] L. n°73-1195 du 27 décembre 1973 relative à l'amélioration des conditions de travail.

travail, le choix et l'adaptation du matériel, de l'appareillage et de l'outillage nécessaires aux travaux exécutés, l'aménagement des postes de travail »[80]. En parallèle, les entreprises dont l'effectif dépasse trois-cents salariés doivent implanter une commission spécialisée du CE propre à l'amélioration des conditions de travail (CACT). Elle a pour ambition de « *rechercher des solutions aux problèmes concernant la durée et les horaires de travail, notamment le travail de nuit, l'organisation matérielle, l'ambiance et les facteurs physiques du travail* ». Les CHS sont alors perçus comme des instances de terrain là où les CACT ont un rôle plus stratégique avec pour objectif d'améliorer *« la mise en œuvre d'une politique d'amélioration des conditions de travail* »[81]. Ces deux instances, aux missions complémentaires, sont fusionnées par la quatrième loi Auroux du 23 décembre 1982[82] qui crée le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Ses missions vont être de deux ordres, « la protection de la santé et la sécurité des salariés de l'établissement » et « l'amélioration des conditions de travail »[83], faisant de cette structure une authentique régisseuse des questions de santé, de sécurité et de conditions de travail aux compétences bien distinctes du CE. A ce moment, l'intervention des représentants du personnel s'étoffe grâce aux pouvoirs d'enquête et d'inspection accordés, cumulés à la possibilité de faire appel à des experts financés par l'employeur. Ils interviennent plus facilement sur la gestion de l'organisation de travail, créant des tensions vives avec la direction qui voit l'instance empiéter sur sa méthode de gouvernance[84]. D'abord considérée comme une instance conflictuelle, elle s'est construite progressivement une place utile, démontrant que les problématiques de la santé, de la sécurité et des conditions de travail se devaient d'être au cœur des débats de conception des organisations de travail pour assurer une politique efficace de prévention des risques professionnels. Le CHSCT monte en puissance[85] et les débats issus de l'instance s'avèrent bénéfiques, mettant en exergue le besoin de travailler sous une logique de partage d'informations et de consensus entre le patronat et le syndicat. Progressivement la question de la santé et de la sécurité au travail est associée à la performance de l'entreprise, les incitant à mettre sur un pied d'égalité les enjeux économiques et sociaux. En plaçant ces questions au cœur de l'entreprise, le législateur s'est alors donné une nouvelle

---

[80] Décr. n°74-274 du 1er avril 1974 relatif aux comités d'hygiène et de sécurité.
[81] PETITGUYOT (B), « Les pouvoirs du CE en matière de conditions de travail », *Dr. Soc.*, 1976, p.247.
[82] L. n°82-1097 du 23 décembre 1982 relative aux Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT).
[83] Anc. Art. L.236-2 *C. trav.*
[84] CORREIA (M), « La question de la santé des salariés au cœur des relations professionnelles actuelles », *Gaz. Pal.*, n°42, 1er décembre 2020.
[85] BEAL (S), FERREIRA (A), RAULT (O), « Le CHSCT : une instance en devenir », *JSL*, 2007 ; VERKINDT (P-Y), « La montée en puissance des CHSCT », *SSL*, 2007, 1332.

ambition, celle d'une instance représentative du personnel mixte, touchant dans le même temps les questions orientées stratégie d'entreprise et celles relatives à la santé et à la sécurité. C'est ainsi que le 22 septembre 2017, les ordonnances Macron[86] fusionnent le triptyque d'instances de représentation, instaurant le comité social et économique (CSE). Les compétences anciennement dévolues aux autres instances sont transférées dans cette instance unique. Afin d'éviter toute approche trop éloignée du terrain dans les entreprises de taille importante, une commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) doit être instaurée. En émanant du CSE, cette instance n'est pas dotée de la personnalité morale et n'agit qu'en délégation de l'instance, et sur des prérogatives préalablement négociées.

41. Les représentants du personnel sont avant tout des organes de contrôle (et non de censure) des procédures internes, permettant de rendre socialement acceptables les décisions stratégiques et économiques. C'est ainsi qu'ils ne sont dépositaires d'aucune responsabilité juridique en cas d'atteinte à la santé et à la sécurité d'un salarié de l'entreprise.

42. **Les délégués syndicaux (DS), des personnalités désignées** – Conformément aux exigences législatives, la désignation du délégué syndical n'intervient qu'au sein des établissements de plus de cinquante salariés[87] par les seuls syndicats représentatifs ayant constitué une section syndicale[88]. Il est désigné parmi les candidats ayant obtenu au moins 10% des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections professionnelles du CSE[89]. En revendiquant de nouveaux droits au profit des salariés, les délégués syndicaux ont en principe, en exclusivité, le rôle de négociateurs. En effet, lorsqu'ils sont présents la jurisprudence interdit l'employeur toute velléité de négociation avec autrui[90].

---

[86] Ord. n° 2017-1385, 22 sept. 2017, relative au renforcement de la négociation collective ; Ord. n° 2017-1386, 22 sept. 2017, relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales ; Ord. n° 2017-1387, 22 sept. 2017, relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail ; Ord. n° 2017-1388, 22 sept. 2017, portant diverses mesures relatives au cadre de la négociation collective.

[87] Art. L.2143-3 *C. trav.* ; Dans un arrêt rendu le 7 juillet 2021 (n°20-16-497), la Cour de cassation a néanmoins précisé que l'existence d'établissements distincts pour la mise en place du CSE autorise la désignation de délégués syndicaux à ce niveau, peu importe que l'établissement compte moins de cinquante salariés. De plus, dans les entreprises de onze à cinquante salariés, la loi permet désormais aux organisations syndicales d'attribuer le rôle de délégué syndical à un membre de la délégation du CSE. (Art. L.2143-6 *C. trav.).*

[88] Cass. Soc., 20 décembre 1988, n°88-60-194. La Cour précise que les délégués syndicaux sont désignés par le secrétaire du syndicat sans qu'il n'ait besoin de justifier d'un mandat spécifique.

[89] Art. L.2143-3 al. 1 *C. trav.* L'alinéa 2 dudit article pose néanmoins une exception à cette condition de légitimité électorale en permettant aux organisations syndicales de choisir parmi les autres candidats, leurs adhérents ou parmi leurs anciens élus.

[90] Cass. Soc., 14 janvier 2014, n°12-19.412.

43. **Le dialogue social est-il fonction de l'effectif ?** [91] – Dans les très petites entreprises (TPE)[92], il n'existe pas de CSE ni de délégués syndicaux puisque leurs effectifs se situent en dessous des seuils légaux imposant la création de telles « entités ». Le dialogue social se matérialise alors au travers d'échanges informels encouragés par la proximité des salariés avec leur employeur. A défaut d'acteurs internes dédiés facilitant les échanges, la loi Rebsamen a instauré des commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) palliant l'absence de représentation des salariés[93]. Cette entité régionale reprend en partie les missions dévolues au CSE et au DS. Concernant spécifiquement la négociation collective, les ordonnances Macron innovent en développant la possibilité pour les entreprises de moins de onze salariés de conclure un accord collectif par voie de référendum[94]. L'étiolement du tissu syndical[95] dans les entreprises de plus de onze salariés a également poussé le législateur à créer d'autres modes alternatifs de négociation collective afin que les salariés puissent malgré tout être bénéficiaires d'avantages conventionnels[96]. Plusieurs réformes successives[97] ont notamment permis aux CE, puis aux CSE de devenir eux aussi des organes de négociation. Cette position retenue par le législateur nous pousse à considérer que ce dernier souhaite rénover en profondeur la place du dialogue social et de ses acteurs par son développement dans les TPE/PME.

44. Mais en appuyant notre terrain d'enquête de thèse sur une entité représentant plus de trois-mille-cinq-cents employés, c'est naturellement que nous avons mené une réflexion dédiée prioritairement aux entreprises de plus de cinquante salariés[98]. De plus, nos travaux de

---

[91] DUMOULIN (C), « Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés », *la NRT*, n°15, 2019 ; LEVANNIER-GOUEL (O), « Dialogue social d'entreprise, la place du salarié », *JSL*, n°523, 2 juillet 2021 ; TEYSSIE (B), « La négociation collective dans les entreprises dépourvues de délégué syndical », *JCP S*, n°13, 3 avril 2018, 1112.

[92] Décr. n°2008-1354 du 18 décembre 2008 qui définit quatre « catégories d'entreprises ». Le terme de très petites entreprises (TPE) renvoie aux entreprises de taille inférieure à dix salariés.

[93] Art. L.23-111-1 et s. *C. trav.* Les commissions sont constituées de dix représentants d'organisations syndicales de salariés et de dix représentants d'organisations professionnelles d'employeurs.

[94] Art. L.2232-21 *C. trav* ; Art. R.2232-1 et s. *C. trav*. Ce procédé de type référendaire doit être à l'initiative de l'employeur. Ce dernier soumet à chaque salarié un projet d'accord qui sera soumis à un vote au titre d'une consultation. Ce projet ne prendra la valeur d'accord collectif qu'à condition d'être approuvé par les deux tiers des membres du personnel et non seulement des votants.

[95] Mais aussi du fait de certaines exigences liées aux conditions d'effectif de cinquante salariés comme évoquées dans le cadre de la désignation d'un délégué syndical.

[96] Ord. n°2017-1385 du 22 septembre 2017 ; Art. L.2232-23 *C. trav.* ; Art. L.2232-26 *C. trav.*

[97] L. n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social ; L. n°2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail ; L. n°2015-994 du 17 août 2015, relative au dialogue social et à l'emploi ; Ord. n°2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective.

[98] Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, *Les chiffres clefs de la DGT*, 2022, 28 p. ; Si selon les derniers chiffres de la DGT les entreprises d'un à cinquante salariés représentent 97% de notre tissu économique, 60% de la population active appartient cependant aux entreprises de cinquante salariés et plus.

recherches ayant pour ambition de promouvoir l'exploitation du dialogue social pour améliorer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de prévention de la santé au travail, il nous apparaissait nécessaire de nous tourner vers des entreprises où le dialogue social y est plus formalisé, naturel, fréquent et aux moyens nécessairement plus présents.

45. **Le dialogue social, un objet qui se déplace –** Si historiquement la santé, la sécurité et les conditions de travail sont des sujets syndicaux par excellence, les domaines touchés par le dialogue social ont d'abord été prioritairement ceux de l'emploi et du pouvoir d'achat. Heureusement, l'histoire sociale et son actualité ont permis de remettre sur les devants de la scène les questions générales de santé au travail afin qu'elles deviennent des thématiques prioritaires pour les instances de représentation du personnel mais aussi dans les sujets de négociation. Pour cela, nous l'abordions précédemment, les règles régissant le dialogue social ont changé. La négociation s'est décentralisée au niveau de l'entreprise pour répondre de manière plus précise aux besoins, les sujets nécessitant une consultation des représentants du personnel se sont élargis et l'instance de représentation s'est progressivement transformée. Prôner le dialogue social comme une véritable porte d'entrée de la gestion des questions de santé n'exonère pas certains acteurs d'échapper à leur responsabilité. En effet, les problématiques de santé, de sécurité et des conditions de travail ne peuvent être dans leur entièreté déléguées au dialogue social.

46. Il existe donc une multiplicité d'acteurs qui gravitent autour et dans l'entreprise pour améliorer la prise en charge de la santé des travailleurs.

47. **L'employeur, la figure principale de la prévention collective et individuelle des salariés** – Il incombe uniquement à l'employeur une réelle responsabilité en matière de santé et de sécurité. Néanmoins nous le verrons, s'il est suffisamment diligent, il aura la possibilité de limiter les risques de reconnaissance de sa responsabilité. On comprendra dès lors l'importance à accorder à la bonne coordination des acteurs de l'entreprise et au dialogue social et professionnel qui en ressort.

48. « ***Il incombe à chaque travailleur de prendre soin en fonction de sa formation et selon ses possibilités de sa sécurité et de sa santé*** »[99] – La reconnaissance d'un droit à la santé

[99] Cass. Soc., 28 février 2002, n°00-41.220, arrêt Deschler/Textar France. Juridiquement, c'est d'abord l'Union Européenne par le biais de la directive de 1989 qui impose au salarié de prendre soin de sa santé personnelle. En France, c'est en 2002 que la Cour de cassation approuve la cause réelle et sérieuse d'un licenciement né de l'existence d'une faute du salarié qui n'a pas respecté les règles de sécurité imposées par l'employeur.

implique nécessairement, par symétrie, un devoir ou une obligation de santé[100]. Telle est la décision rendue par la Cour de cassation le 28 février 2002, consacrant l'obligation pour chaque travailleur de prendre soin de sa santé et de sa sécurité. Exercer une activité professionnelle fait partie de notre plan de vie. Sans elle, il est souvent impossible de subvenir à nos besoins correctement. Il s'agit donc d'une activité « socialement utile »[101] en vertu de laquelle l'employeur offre, en principe, « une santé économique » au salarié. Il apparait alors naturel de prendre part à la protection de sa santé. L'activité professionnelle quelle qu'elle soit va provoquer inéluctablement une usure normale du corps humain. Néanmoins le travail procure aussi deux sortes de bonheur. Celui d'offrir à sa famille et à son entourage un meilleur confort de vie, et celui de la satisfaction personnelle et intellectuelle liée à l'exercice d'une activité et à son évolution. Le travail ne doit pas être vu uniquement comme un risque et doit se détacher de son étymologie latine. Pour cela les services de la médecine du travail vont permettre d'adapter le travail à l'homme pour parvenir à des meilleures conditions de santé pour les salariés.

49. **La médecine du travail, une collectivité au service d'une autre** – Institution plus connue sous le nom de service de santé au travail automne (SSTA) ou interentreprises (SSTI)[102] depuis leur création en 1946[103], les représentants de la médecine du travail se font désormais appeler service de prévention et de santé au travail (SPST) à la suite d'une profonde refonte du système par la loi du 2 août 2021. La prévention a toujours été l'objectif assigné à la médecine du travail étant donné qu'il ne s'agit pas d'une institution créée pour prodiguer des soins mais pour mettre en place des environnements de travail sûrs et salubres garantissant la santé physique et mentale des salariés[104]. Pour mener à bien leurs missions, ces services sont

---

[100] SAVATIER (R), « Un attribut essentiel de l'état des personnes : la santé humaine », *D*. 1958, Chron., p.95.
[101] MORIN (J), « Changer le régime d'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles ? », *RDSS*, 2018, p.633.
[102] BABIN (M), « Les perspectives de la médecine du travail », *Dr. Soc*., 2005, p. 653 ; L'histoire de la médecine du travail démontre qu'elle est passée par plusieurs grandes phases d'évolution. En lien avec la sécurité des ouvriers de l'industrie, c'est en 1913 que certaines branches d'activité doivent impérativement assurer le suivi médical de ses travailleurs mais ce n'est qu'en 1942 que le législateur étend cette obligation à l'ensemble des entreprises par la création de « services médicaux au travail » par la loi du 28 juillet 1942 relative à l'organisation des services médicaux et sociaux du travail. Puis, à partir de 1946 on distingue les SSTA des SSTI.
[103] L. n°46-2195 du 11 octobre 1946 relative à l'organisation des services médicaux du travail.
[104] *La sécurité et la santé au cœur de l'avenir du travail – Mettre à profit 100 ans d'expérience*, 1ère éd, rapp. OIT, Suisse, 18 avril 2019, p. 27.

composés de plusieurs acteurs[105] dont la collaboration occupe aujourd'hui une place essentielle[106].

50. **Un accroissement de la population salariée pour une diminution du nombre de médecins du travail** – Alors que la population active ne cesse de s'accroitre, la pénurie de médecins du travail est un sujet d'inquiétude soulevé de longue date par les pouvoirs publics[107]. Augmentation du numérus clausus, reconversion professionnelle pour les médecins exerçant dans une autre spécialité, réduction de la charge de travail par une diminution des examens médicaux et une meilleure répartition au profit des autres membres composant les SPST ou encore, promotion de l'articulation médecine du travail/médecine de ville, sont maintes mesures phares que les lois successives ont impulsées pour pallier cette problématique[108]. La mise en place d'équipes pluridisciplinaires donne l'autorisation au médecin du travail de déléguer une partie de ses tâches par voie de protocole et accroit l'accompagnement complémentaire par d'autres professionnels. Cette organisation moderne de la médecine du travail acte la volonté des dernières réformes de ne plus confier aux seuls médecins du travail la lourde charge du suivi de l'état de santé des travailleurs et la prévention de la dégradation de leur état de santé mais de confier cela à une collectivité. Cette participation plus active des autres acteurs des SPST va permettre d'accentuer le pouvoir d'intervention du médecin du travail sur un registre collectif initialement conféré à d'autres acteurs[109], propice à une meilleure implication des

---

[105] L. n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale ; Décr. n° 2004-760 du 28 juillet 2004 portant réforme de la médecine du travail. Les réformes successives de la médecine du travail ont permis d'élargir les différents protagonistes afin d'accompagner le médecin du travail dans sa mission de prévention auprès des employeurs. La loi du 17 janvier a institué les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP) qui conseillent, accompagnent et appuient le médecin du travail (art. R.4623-37 à R.4623-39 *C. trav.)* ; L. n°2011-867 du 20 juillet 2011 relative à l'organisation de la médecine du travail. Au-delà d'enrichir les missions des services de santé au travail, l'exécution de ces missions est élargie à une équipe pluridisciplinaire, animée et coordonnée par le médecin du travail.

[106] Depuis l'introduction de la notion d'équipe pluridisciplinaire, la notion de collaboration occupe une place importante dans le système de santé au travail. Le médecin peut déléguer certaines de ses missions autrefois réservées qu'à lui.

[107]« Services de santé au travail, réforme de la médecine du travail », *LS*, n°8521, 27 septembre 2004 ; Dans le cadre d'une lettre de M. Jean-Denis Combrexelle aux médecins du travail le 25 août 2004, ce dernier évoquait déjà à l'époque que « *dans les dix années à venir, trois-mille des sept-mille médecins du travail exerçant aujourd'hui auront atteint l'âge de la retraite* » ; ADAM (P), « La médecine du travail sans… médecin du travail ? », *SSL*, n°2008, 11 juillet 2022.

[108]ALVES CONDE (M), CHATZILAOU (K), GOMES (B), ROUSSEM (M), « Les nouveaux visages de la médecine du travail », *RDT*, 2012, p.200 ; BABIN (M), *loc. cit.* p.34 ; BRUN (M), « Nouvelles gouvernances et réorganisation des services de prévention et de santé au travail interentreprises : vers une santé au travail renforcée », *Dr. Soc*., 2021, p. 875 ; DESMOULIN-CANSELIER (S), « La réforme de la médecine du travail à la lumière des risques collectifs et incertains », *RDSS*, 2010, p. 604.

[109] Il peut notamment renforcer son rôle de conseil auprès des salariés, des représentants du personnel et de l'employeur, et sa présence de terrain en vue d'améliorer le dépistage des risques professionnels, ou encore développer des actions de prévention de la désinsertion professionnelle.

questions de santé dans le dialogue social. De plus, la coordination de ces derniers, internes comme externes[110], reste indispensable si on veut qu'un dialogue social fécond en matière de santé voit le jour.

51. A la lumière des développements qui précèdent, nous comprenons que nous basculons vers une nouvelle approche de la santé au travail qui se traduit notamment par un ascendant de l'entreprise et des partenaires sociaux pour améliorer la prise en charge de la santé des salariés. La prépondérance de la logique conventionnelle cumulée au besoin d'une dimension multidisciplinaire pour gérer ces problématiques semble indiquer une certaine influence du dialogue social en matière de santé. Ainsi, il nous parait légitime d'arpenter cette voie en se questionnant sur la manière dont le dialogue social pourrait être le moteur pour préserver efficacement la santé et la sécurité des travailleurs.

52. A partir des recherches menées il est clair que la pléthore de textes législatifs en droit social permet de réduire drastiquement les maux au travail et de protéger la santé des travailleurs. Mais à mesure que le temps passe de nouvelles formes d'organisation du travail ont tendance à créer d'autres maux, laissant penser que la création normative ne suffit plus. Le législateur s'est donc progressivement tourné vers le dialogue social et professionnel ainsi que vers l'acteur syndical pour laisser la possibilité aux parties prenantes d'une entreprise de s'immiscer dans sa gestion. Si veiller à la santé et à la sécurité des salariés doit rester la priorité de l'employeur, l'ensemble des acteurs de l'entreprise sont de plus en plus écoutés afin de créer un système décentralisé en matière de prévention de la santé et faisant de l'entreprise un espace de coordination des actions de prévention de la santé au travail (Première partie).

53. La multiplicité d'acteurs et leur coordination vont permettre de fabriquer des actions cohérentes afin de valider ou de réviser les processus de prévention et d'adapter la législation aux besoins de sa bonne application. La diversification des niveaux de conclusion d'accords collectifs et l'évolution de leur ordonnancement permettent notamment cela, et ont fait de

[110] Parmi les organismes extérieurs on peut nommer : les organismes nationaux (La Direction Générale du Travail (DGT), le Conseil d'Orientation sur les conditions de travail (COCT), l'observatoire de la pénibilité) ; les organismes régionaux privés (les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) et de maladie (CPAM), les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)). Depuis le 1er janvier 2021, les Directions Régionales Des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation du Travail, et de l'emploi (DIRECCTE) sont regroupées avec les services déconcentrés de la cohésion sociale au sein d'un nouvel ensemble dénommé DREETS.

l'entreprise un espace d'élaboration des politiques de prévention au travail[111] (Deuxième partie).

Première partie – L'entreprise comme espace de coordination des actions de prévention au travail

Deuxième partie – L'entreprise comme espace d'élaboration des politiques de prévention au travail

[111] PESKINE (E), « Établissement, entreprise ou groupe, la négociation d'entreprise en quête de ses espaces », *Négociations*, n°35, janvier 2021, pp. 39-51.

<u>Première partie</u> – L'entreprise comme espace de coordination des actions de prévention au travail

54. Si la synergie est devenue le maitre mot des relations qui doit caractériser la multiplicité des acteurs, plusieurs rapports font pourtant état d'une absence de cohérence entre les actions et les moyens, en démontrant notamment une insuffisance d'articulation des compétences, qui se chevauchent pourtant[112]. C'est pourquoi, il nous parait indispensable de revenir sur les besoins d'une telle coordination en démontrant que plusieurs protagonistes ont besoin de s'impliquer et de collaborer davantage dans la gestion des problématiques de prévention au travail. (Titre 1)

55. La nouvelle configuration de la représentation du personnel devrait favoriser cette ambition puisqu'elle promeut une meilleure cohérence des sujets couverts par le dialogue social[113]. Si cette évolution semble mitigée en certains points, le présent travail de thèse permet de mettre en exergue plusieurs progrès, à condition que les partenaires sociaux s'emparent effectivement du dialogue social pour améliorer la prise en charge des questions de santé, de sécurité et de conditions de travail. (Titre 2)

[112] DUPUIS (B), FOREST (H), LANOUZIERE (H), LECOCQ (C), *Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée*, Rapp., 2018, 174 p. ; France Stratégie, *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, rapp. 202, décembre 2021, p. 266.

[113] GERVAIS (P), « Réaliser un retour d'expérience de la première mandature pour mieux préparer le renouvellement du CSE », *LCLCSE*, n°229, 1er octobre 2022.

TITRE 1 : Une coordination induite par la mise en synergie de compétences de plusieurs acteurs de l'entreprise

56. Les mutations du monde du travail se mesurent d'abord par une profonde modification des conditions dans lesquelles le salarié exerce son activité professionnelle. Le contexte de digitalisation et de transformation des outils et des dispositifs de travail entraîne de nouvelles détresses. Sous l'influence du droit européen[114], les questionnements relatifs à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail progressent. Désormais les problématiques de mal-être et de bien-être au travail interpellent.

57. Elles se mesurent ensuite par une transformation de la gestion des salariés. Pour rompre avec les pratiques tayloriennes, le monde du travail entre dans une ère d'individualisation. S'inscrivant à priori dans une logique positive de prise en compte de l'individu et de son métier, les nouvelles méthodes de management qui en découlent, entraînent une exacerbation de la concurrence entre les salariés[115], profilant des individus stressés au travail.

58. C'est dans ce cadre que les instances représentatives deviennent le lieu privilégié des revendications professionnelles, d'abord salariales, puis sur l'emploi, puis sur la santé. En parallèle les services de prévention et de santé au travail (SPST) qui permettent d'établir ce lien entre état de santé et activité professionnelle prennent également une place prépondérante dans l'établissement des problématiques de santé dans l'entreprise, venant au renfort quotidien de l'employeur.

59. C'est en coordonnant ces acteurs et en combinant leur savoir que des processus individuels et collectifs vont permettre de prévenir les AT, les MP et plus globalement les risques professionnels et la désinsertion professionnelle. Le risque de désinsertion est étroitement lié à l'organisation de travail puisque la déclaration de l'inaptitude par le médecin du travail consiste à statuer sur l'adéquation de l'état de santé du salarié avec la charge physique

---

[114] De façon non exhaustive : l'article 153 du traité de Fonctionnement de l'UE (TFUE) signé le 25 mars 1957, entré en vigueur le 1er janvier 1958 qui vise la promotion de l'amélioration du milieu de travail des travailleurs, la directive n°89/391 du 12 juin 1989 qui vise l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail par sa définition des principes de prévention, la directive n°89/654 du 30 novembre 1989 sur l'aménagement des lieux de travail mais également la directive n°2004/37 du 29 avril 2004 sur la protection des travailleurs contre les risques liés à l'exposition à des agents cancérigènes ou mutagènes.

[115] DURAND (J-P), « préface » in GOUSSARD (L), TIFFON (G) (dir.), *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, Ed. Du Croquant, 2017, pp 95-106.

ou mentale qu'impose son organisation de travail[116]. C'est pourquoi 80% des avis d'inaptitudes rendus sont liés à des TMS ou des RPS[117].

60. Dans ce contexte, c'est en s'inscrivant à la fois dans un cadre de prévention primaire, puis secondaire et tertiaire que l'articulation des acteurs du dialogue social et des SPST devient fondamentale pour éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail **(Chapitre 1)** mais également pour intervenir en faveur de leur maintien et de leur retour dans l'emploi **(Chapitre 2).**

[116] PETIT (F), « L'avis d'inaptitude rendu par le médecin du travail », *Droit, Santé et Société*, n°1-2, 2018, pp. 69-72.
[117] FANTONI-QUINTON (S), ISSINDOU (M), PLOTON (C), *Aptitude et médecine du travail*, rapp. n°2014-142R, mai 2015, p.66.

Chapitre 1 : L'influence mutuelle des acteurs du dialogue social et des SPST sur la préservation de la santé du salarié

61. La promotion du dialogue social dans l'entreprise par les réformes successives poursuit un double objectif : renforcer la compétitivité de l'entreprise et améliorer la prise en charge de la santé et de la sécurité des salariés. Le second objectif consolide le premier, mais la primauté du premier affaiblit le second. Pour s'inscrire dans la première dynamique et trouver le bon équilibre, l'entreprise se doit de renforcer sa prévention primaire de manière perpétuelle. C'est à cette fin que les acteurs de l'entreprise doivent jouer un rôle complémentaire et plus précisément les acteurs du dialogue social et nos services de prévention et de santé au travail. En effet les dernières réformes exposent l'ambition de rénover ces deux acteurs en renforçant leur compétence et leur responsabilité[118]. Outre cela, les différentes crises accidentelles et sanitaires qui ont touché la France depuis les années 2000[119] ont été révélatrices de l'importance de leur articulation.

62. Cela conduit à un double constat, le dialogue social et les SPST deviennent des rouages primordiaux au sein de l'entreprise pour améliorer la qualité des politiques de santé/sécurité au travail (Section 1) et leur articulation en période de crise devient décisive. (Section 2).

SECTION 1 : LE DIALOGUE SOCIAL ET LE SPST : UNE INTERACTION PRIMORDIALE POUR AMELIORER LA QUALITE DES POLITIQUES DE SANTE ET DE SECURITE DE L'ENTREPRISE

63. Pour reprendre les mots de Mr Nicolas Spire, sociologue du travail, « *les salariés sont experts de leur situation de travail, ils sont souvent les plus à même de pointer les incohérences de l'organisation [..] autant que d'en souligner les mérites* »[120]. Mais les salariés sont rarement impliqués de façon directe. La place du représentant du personnel prend ici son sens. Les

[118] L. n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite loi Travail ou loi El Khomri ; Ord. n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales ; Ord. n° 2017-1388 du 22 septembre 2017 portant diverses mesures relatives au cadre de la négociation collective ; 17 mars 2020, Instruction de la DGT relative au fonctionnement des services de santé au travail pendant l'épidémie du Covid-19 ; L. n°2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.

[119] Seront abordés de manière succincte, l'explosion de l'usine AZF de Toulouse du 21 septembre 2001, les suicides chez Renaud et France télécom de 2006 à 2010, l'incendie de Lubrizol à Rouen du 26 septembre 2019, la crise sanitaire de la Covid-19 depuis mars 2020.

[120] SPIRE (N), « l'expertise CHSCT une occasion de partage de savoir » in GOUSSARD (L), TIFFON (G) (dir.), *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, Ed. Du Croquant, 2017, pp 95-106.

moyens qui lui sont concédés par l'entreprise pour exercer ses missions vont lui permettre d'améliorer la traçabilité des expositions aux risques physiques et moraux subies par les salariés (I). Mais l'absence de compétences médicales de ces derniers ne leur permet pas d'assurer toute l'influence escomptée auprès de la direction.

64. Depuis la directive-cadre du 12 juin 1989[121] et sa transposition en 1991[122] au sein de notre système juridique, la France connait une nouvelle approche de la santé au travail à travers une vision plus globalisante[123]. C'est dans cette démarche que le médecin du travail et son équipe pluridisciplinaire vont tirer les conséquences des dommages organisationnels du travail comprenant plus largement la prise en compte de la qualité de vie au travail, des conditions de travail et des conditions relationnelles de travail[124]. Leurs missions ne s'arrêtent plus à établir un lien entre la pathologie et les conditions de travail mais conduisent à anticiper non seulement les risques mais également les besoins[125]. C'est ainsi que l'approche spécifique du médecin du travail et de son équipe pluridisciplinaire est nécessaire pour prendre en considération les conséquences physiques, mentales et relationnelles sur la santé des travailleurs de l'organisation de travail au sein de l'entreprise (II).

I. Des acteurs du dialogue social indispensables pour améliorer la traçabilité des expositions aux risques physiques et moraux

65. Les acteurs du dialogue social ne se limitent pas aux représentants du personnel. Dans l'entreprise, l'employeur est le premier promoteur de dialogue social. Il va déterminer les politiques et les stratégies à adopter et à appliquer au sein de l'entreprise. Les managers et les salariés sont également des acteurs indispensables puisqu'ils sont les premiers intermédiaires de nos représentants. Pour ainsi dire, ce sont eux qui vont créer le dialogue en relayant de l'information. Longtemps enfermés dans des rôles figés, les acteurs du dialogue social ont

---

[121] Dir. du conseil du 12 juin 1989 (89/391/CEE) concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.
[122] L. n°91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le code du travail et le code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail.
[123] BONNIN (V), « L'omniprésence de la santé dans les relations de la travail », *JSL*, 1er février 2015.
[124] HEAS (F), « Les mots de la prévention au travail », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014 ; « De la sécurité à la santé, les évolutions de la prévention au travail », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014.
[125] FANTONI (S), « L'évolution des missions du médecin du travail », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014 ; LANOUZIERE (H), « Prévenir les risques ou promouvoir la santé ? Comment passer d'une posture réactive à une démarche proactive ? », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014 ; LANOUZIERE (H), « Du CHSCT au CSE, pour une lecture articulée du nouveau triptyque de représentation collective en matière de santé au travail », *SSL*, n°1793, 4 décembre 2017.

progressivement développé une conception différente des attributions qui leur sont dévolues[126] pour passer d'un système de défiance à un système de confiance et de compromis.

66. Cette proximité de nos représentants avec les autres acteurs du dialogue social va permettre d'assurer une traçabilité des risques professionnels et psychosociaux auxquels sont exposés les salariés de l'entreprise. L'amélioration de cette traçabilité poursuit les objectifs de prévention primaire qui se développent en droit du travail. En s'associant, les acteurs de l'entreprise vont chercher à rendre visibles ces différents risques (A).

67. L'organisation de travail étant désormais « dictée » par la préservation de la santé des salariés[127], la détermination des actions à mettre en œuvre devient prioritaire. Pour cela, ces mêmes acteurs vont s'inscrire dans un processus d'échange permettant d'allier exigences économiques et sociales (B).

A. Un pouvoir de mise en visibilité des risques

68. Pour mener à bien cette traçabilité des risques professionnels, les représentants du personnel disposent d'un certain nombre d'attributions spécifiques. Ils vont, avec l'aide des salariés, rendre apparents les effets délétères des organisations et processus de travail grâce à leur présence prépondérante en milieu de travail (1). D'ailleurs, la connaissance du travail réel qui en découle permet d'accroitre leur capacité à effectuer de la prévention active. Plus encore, le droit d'alerte qui leur est octroyé permet d'agir en partie dans ce sens (2).

1) Une présence prépondérante sur le terrain

69. **L'analyse du travail réel[128]** – Si le législateur cherche aujourd'hui à donner un rôle majeur à l'entreprise par la négociation c'est pour s'inscrire au plus près des réalités de terrain. Dans ce contexte les partenaires sociaux jouent un rôle éminent pour comprendre ces réalités

---

[126] GROUX (G), NOBLECOURT (M), SIMONPOLI (J-D). *Le dialogue social en France : entre blocages et big bang*, Paris, ed. Odile Jacob, 31 octobre 2018, 254 p.
[127] BONNIN (V), *loc. cit.*, p.44.
[128] MUNOZ (J), « L'aménagement du poste du travail : une construction progressive des scénarios professionnels », in DOUGUET (F), MUNOZ (J), (dir.), *Santé au travail et travail de santé*, Coll. Recherche Santé Social, Renne, ed. EHESP, 29 mai 2008, pp.81-95 ; MINE (M), « A propos d'organisation du travail et d'évolutions du droit du travail », in CHAIGNOT DELAGE (N), DEJOUR (C), (dir.), *Clinique du travail et évolution du droit*, Paris, ed. Puf, 18 octobre 2017 pp. 423-469 ; SCHWARTZ (Y), « L'énigme du travail : risques professionnels et risques du travail », in THEBAUD MONY (A), VOGEL (L), VOLKOFF (S), (dir) *Les risques du travail*, Paris, ed. La découverte, 9 avril 2015, pp. 373-380 ; DANIELLOU (F), « Agir sur l'intensification du travail », », in THEBAUD MONY (A), VOGEL (L), VOLKOFF (S), (dir) *Les risques du travail*, Paris, ed. La découverte, 9 avril 2015, pp. 246-255.

mais également les exposer afin que l'évaluation des risques ne soit pas réalisée uniquement à partir du travail prescrit[129].

70. Désormais on ne parle plus seulement de risques professionnels mais de risques organisationnels[130]. Dans la planification des process et des organisations de travail, les ingénieurs aspirent à concilier des exigences économiques et sanitaires. Mais par approximation, car ils connaissent peu les métiers et ne peuvent facilement anticiper les effets délétères futurs[131]. C'est donc dans l'analyse de l'habitude de travail du salarié que l'on évalue le risque de façon à établir une corrélation entre santé et travail[132].

71. Cette capacité à démontrer un dysfonctionnement dans l'organisation de travail va permettre de faire valoir la position collective des salariés auprès de la direction[133]. Mais seule une présence récurrente des élus sur le terrain permet d'acquérir une expertise sur le travail réel. Cela repose pour une part importante dans la mise à disposition d'heures de délégation. L'application des nouvelles dispositions législatives accorde à la délégation du personnel titulaire au CSE un nombre d'heures qui varie en fonction du mandat et de l'effectif de l'entreprise[134]. Seulement, ce crédit d'heures peut être augmenté par la voie de la négociation. La fusion des instances représentatives entraîne par conséquent une modification du nombre total d'heures de délégation.

72. La diminution respective du nombre d'élus et du volume global du crédit d'heures opérée par les ordonnances du 22 septembre 2017 laisse à penser que cet atout du travail de terrain sera considérablement diminué. Mais le Conseil Constitutionnel dans sa décision du 21 mars 2018[135] ne va pas dans ce sens. Il rejette les griefs des requérants qui faisaient valoir

---

[129] « Quelles sont les méthodes de réalisation de l'évaluation des risques ? », in *Lamy santé, sécurité et conditions de travail au quotidien*, n°180-5 2022.

[130] CASTEL (D), « L'organisation du travail en question », *Juris association*, n°598, 2019, p.18.

[131] Sur ce point, la circulaire DRT nº 2002-06 du 18 avril 2002 portant création du DUERP prévoit que « *la pertinence de l'évaluation des risques repose en grande partie sur la prise en compte des situations concrètes de travail – dit travail réel – qui se différencie des procédures prescrites par l'entreprise. Ainsi, l'activité exercée par le travailleur pour réaliser les objectifs qui lui sont assignés génère des prises de risques pour gérer les aléas ou les dysfonctionnements qui surviennent pendant le travail* ».

[132] Les textes nationaux et européens vont dans ce sens. La dir. du 12 juin 1989 prévoit la possibilité pour les travailleurs et leurs représentants « *de soumettre des propositions de façon à pallier tout risque et/ou les éliminer à la sources* ». Ces propositions ne peuvent avoir valeur probante qu'en cas d'analyse du travail réel. Au surplus, la dir. n°2002-06 du 18 avril 2002 précise que le DUERP doit être élaboré au regard du « *domaine de l'évaluation des risques et de la nécessité de l'analyse du travail réel* ».

[133] BOUFFARTIGUE (P), MASSON (C), « Quelle prévention des RPS par les CHSCT ? » in GOUSSARD (L), TIFFON (G), (dir.) *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, ed. Du Croquant, octobre 2017, p.71.

[134] Art. L. 2315-7, *C. trav.* Au titre de cet article, sont également concernés les RS au CSE.

[135] Décis., Cons. Const., n°2018-761 DC du 21 mars 2018, *Dr. soc.*, n°9, 14 septembre 2018, p.708 note P.-Y. VERKINDT.

que la mise en place du CSE réduisait de façon significative leur nombre d'heures de délégation, les privant dès lors des moyens nécessaires à l'exercice de leur missions[136]. Les hauts magistrats répondent par la négative et déclarent les ordonnances dites « Macron » conformes à la Constitution. Les juges exposent que le temps passé à la recherche de mesures préventives dans toute situation d'urgence et de gravité ainsi que celui aux enquêtes menées après un accident du travail est considéré comme du temps de travail effectif : il n'est donc pas déduit des heures de délégation.

73. En tout état de cause, le caractère suffisant du nombre d'heures alloué aux représentants du personnel du CSE est débattu. Au regard du contentieux relatif à la bonne utilisation du crédit d'heures de certains représentants, on peut légitimement s'interroger sur la pertinence du nombre d'heures de délégation dévolues aux anciens membres des instances représentatives du personnel. La Cour de cassation admet à plusieurs reprises que l'employeur reste recevable à demander aux représentants du personnel des explications sur les conditions dans lesquelles il a fait usage de ses heures de délégation dès lors qu'il les a rémunérées à l'échéance normale[137]. Aux cas d'espèces, la Cour de cassation répond par la positive aux demandes des employeurs et relève que les heures de délégation effectuées par les représentants ne sont pas conformes à leur mandat. L'utilisation des heures de délégation ne doit pas être dénuée de lien avec l'exercice des missions du représentant. C'est notamment la position retenue par la jurisprudence. Dans ces décisions, les juges précisent la finalité de ces heures de délégation et axent prioritairement sur la préparation des réunions des instances représentatives[138]. A cet égard, Tony Fraquelli[139] déplore que le crédit d'heures mis à disposition des représentants soit couramment utilisé pour faire fonctionner l'instance de représentation plutôt que pour aller « *faire du terrain* »[140]. En effet, ces heures de délégation sont l'occasion d'acquérir une

---

[136] LOISEAU (G). « Les moyens du CSE sous l'œil bienveillant du Conseil Constitutionnel : un label sans garantie », *Dr. soc*., 2018, p.713.

[137]Cass. soc., 27 novembre 1985, n°84-40.255. La Cour rappelle que l'utilisation d'heures de délégation pour une activité purement de loisir n'est pas conforme aux attributions du CE. Au cas d'espèce le représentant du personnel pose des délégations pour aller réparer le bateau d'un ami. ; ou encore V. Cass. soc., 15 décembre 1993, n°91-44.481 ; Cass. soc., 30 novembre 2004, n° 03-40.434 ; Cass. soc., 23 mai 2007, n°06-42.972.

[138] JULIEN-PATURLE (D), « Heure de délégation du CSE : la nouvelle donne », *LCLCE*, n°179, 1 mars 2018.

[139] M. Tony Fraquelli est un psychologue du travail et ancien délégué du personnel de la SNCF.

[140] FRAQUELLI (T). « Regard d'un syndicaliste sur le travail », in MEZZI (D) (dir.) *Nouveau siècle, Nouveau Syndicalisme*, Paris, ed. Syllepse, 1er novembre 2013. Cet auteur précise que « *bien souvent, élu(es) ou mandaté(es) passent un temps fou dans les IRP en utilisant le peu d'heures de délégation qu'ils ont pour faire fonctionner celle-ci. Ils sont de moins en moins en proximité avec les salarié(es) et on pourrait dire en caricaturant un peu qu'ils passent plus de temps avec la direction de leur entreprise qu'avec ceux qu'ils représentent* ».

connaissance habile des postes de travail et du métier. Elles sont donc les prémices d'une participation à la prévention active de l'entreprise[141].

74. L'analyse de terrain sera portée *a posteriori* dans les instances du CSE ou de la CSSCT. C'est dans ce cadre que les élus devront proposer des solutions de transformation de l'organisation et de l'outil de travail en partenariat avec les salariés et les équipes de santé et de prévention au travail. L'examen de la compatibilité de ces propositions entre santé et exigence budgétaire est désormais la règle. L'argumentation devra dès lors être convaincante.

75. C'est sous l'angle des RPS que l'analyse du travail réel a pris toute son importance. La particularité des RPS est qu'ils se développent à la frontière entre la sphère privée et la sphère sociale. Ainsi, ces risques sont difficilement détectables. Néanmoins, l'élargissement de la notion de santé au travail par une prise en considération de la santé mentale et des RPS a permis d'affirmer ce lien entre les conditions de travail et la santé des salariés[142]. En effet, puisque l'analyse du travail réel sert à déterminer les difficultés rencontrées quotidiennement par les salariés sur leur lieu de travail[143], la corrélation entre l'état de santé et l'organisation de travail apparait évidente. A bien des égards les enquêtes et inspections de terrain effectuées par les organisations syndicales, conjointement avec le médecin du travail ou un membre de l'équipe pluridisciplinaire, sont révélatrices du nombre élevé de RPS au sein de l'entreprise[144]. A titre d'exemple les élus d'ArcelorMittal avaient constaté des risques et troubles pour la santé des salariés du service Supply-Chain en lien avec l'exposition aux RPS. Les inspections et enquêtes réalisées par les anciens membres du CHSCT et le médecin du travail ont mis en évidence que 60% de l'échantillon était « extrêmement stressé » et que les salariés avaient le sentiment d'avoir un manque d'informations. Dans la mesure où une prévention efficace passe par une

---

[141] Les ordonnances Macron du 22 septembre 2017 ouvre un dispositif de mutualisation et d'annualisation des heures de délégation. Concernant la mutualisation, les articles L.2315-9, R.2315-5 et R.2315-6 du Code du travail prévoient que les membres de la délégation du CSE peuvent, chaque mois, répartir entre eux et avec les membres suppléants, le crédit d'heures de délégation dont ils disposent à titre individuel. Cette mutualisation ne peut conduire les représentants à disposer dans le mois de plus de 1,5 fois le crédit légal individuel mensuel d'heures de délégation. Ce dispositif de mutualisation est un élément de réponse permettant de justifier la baisse du nombre d'heures de délégation. Au sein d'ArcelorMittal ce processus de mutualisation et d'utilisation des heures de délégation est contrôlé par un module délégation dématérialisé.

[142] HEAS (F), *loc. cit.*, p.44.

[143] LANOUZIERE (H), *loc. cit.*, p.44.

[144] BOURSALY (P), « Comment cerner les RPS pour agir », *LCLCSE*, n°137, 1er mai 2014. Durant cette interview, Mme Boursaly, psychologue du travail, rappelle l'importance des enquêtes effectuées par les représentants du personnel puisqu'elles mettent en exergue les situations concrètes de travail et permettent d'intégrer les salariés dans des démarches participatives. Ces démarches sont une opportunité pour mieux cerner les RPS puisque des échanges se font autour des choix organisationnels de l'entreprise.

bonne circulation de l'information[145], la réalisation d'enquêtes et d'inspections est nécessaire pour rassurer les salariés. La détection des RPS est donc une opportunité d'aller vers une meilleure compréhension de l'impact des organisations de travail sur leur santé[146].

76. **La réalisation des enquêtes et inspections** – Les pouvoirs d'inspections et d'enquêtes octroyés à la délégation du CSE[147] font partie des moyens d'actions de terrain leur permettant de mettre en lumière les effets nocifs d'une organisation. Ces prérogatives vont, entre autres, donner matière aux propositions d'actions d'amélioration, concourir au suivi de la mise en œuvre des actions de prévention et veiller au respect des prescriptions législatives et réglementaires de l'employeur. Des inspections vont s'opérer de façon régulière par le CSE ou le cas échéant par la CSSCT. Lorsqu'un risque est avéré, le pouvoir d'enquête intervient pour y remédier. A ce titre, il est rappelé dans la décision du Conseil Constitutionnel que les heures passées dans le cadre d'enquêtes et d'inspections relatives à des situations de gravité ne s'imputent par sur le crédit d'heures. Seules les enquêtes effectuées en matière d'AT/MP ou à caractère professionnel non grave ainsi que les inspections régulières s'imputent en principe sur le crédit d'heures. Il appartient alors aux partenaires sociaux d'aménager ou non par accord collectif et/ou dans le règlement intérieur du CSE cette imputation, ainsi que leur nombre et leur contenu.

77. **Un droit d'enquête encadré** – Le CSE peut réaliser des enquêtes en matière d'AT/MP ou à caractère professionnel. Toutefois la décision de procéder à une enquête intervient à l'occasion d'une délibération prise en réunion du CSE, à la majorité des membres présents[148]. Ces enquêtes sont à distinguer de celles prévues en cas d'usage du droit d'alerte qui relève d'une procédure spécifique[149]. Distinction qui n'est pas totalement assimilée par l'ensemble des organisations syndicales du site de Dunkerque d'ArcelorMittal. C'est à plusieurs reprises que des représentants du personnel diligentent des enquêtes de leur propre initiative sans respecter la condition précitée. Si la pertinence de l'enquête nécessite en principe qu'elle soit réalisée le jour même de l'incident ou le lendemain, impliquant parfois l'impossibilité de tenir une telle réunion immédiatement, l'ensemble des membres du CSE doit être obligatoirement prévenu.

---

[145] VERKINDT (P.-Y.), *Les C.H.S.C.T. au milieu du gué. Trente-trois propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail*, Rapp. au Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, février 2014, 173 p.
[146] BOUFFARTIGUE (P), MASSON (C), « Quelle prévention des RPS par les CHSCT ? » in GOUSSARD (L), TIFFON (G), (dir.) *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, Ed. du croquant, octobre 2017, p.65.
[147] Art. L.2312-13 *C. trav.*
[148] Art. L.2312-32 *C. trav.*
[149] V. paragraphe n°82.

Sans l'accord à la majorité de ces derniers au moins par retour de mail, les membres du CSE ne peuvent diligenter une telle enquête.

78. La compréhension des enjeux stratégiques, économiques, politiques et sanitaires de l'entreprise passe par cette analyse du travail réel. Si la politique de santé au travail apparait indissociable des orientations stratégiques, une analyse en amont du travail réel est donc nécessaire[150]. Pour parachever cette analyse, il convient, en cas de difficultés constatées, d'avertir l'employeur. Un droit d'alerte est alors octroyé aux salariés mais également à leurs représentants.

2) L'usage d'un droit d'alerte

79. **Un droit à mi-chemin entre la prévention primaire et secondaire** – Par définition, alerter signifie « *attirer l'attention de quelqu'un sur quelque chose* »[151] . C'est un outil qui s'avère donc être à mi-chemin entre la prévention primaire et la prévention secondaire. Primaire car l'alerte peut intervenir pour attirer l'attention sur quelque chose. Elle va par exemple permettre d'identifier des risques potentiels. Secondaire car l'alerte peut permettre d'avertir sur un danger en cours de réalisation ou sur un risque avéré.

80. L'importance que nous accordons à cette distinction se traduit en partie par l'octroi d'un droit d'alerte différent entre les travailleurs et les représentants du personnel, mais également d'une différence inhérente au point de départ de ce droit.

81. Le Code du travail dispose que le travailleur use de son droit d'alerte « *lorsqu'il a un motif raisonnable de penser qu'une situation de travail présente un danger grave et imminent* ». L'atteinte est sur le point de se réaliser puisqu'il peut à ce stade se retirer à bon droit de sa situation de travail[152]. L'octroi de ce droit de retrait démontre qu'il ne s'inscrit pas dans une logique de prévention primaire. Le danger est sur le point de se réaliser, il est trop tard pour l'éviter.

82. Le représentant du personnel use de son droit d'alerte « *lorsqu'il constate qu'il existe une cause de danger grave et imminent* »[153]. Par la cause, le représentant du personnel identifie la source du risque afin de l'éliminer. Cette partie du droit d'alerte octroyée aux représentants

---

[150] LANOUZIERE (H), *loc. cit.*, p. 44.
[151] Définition du verbe transitif « alerter » sur le Larousse en ligne. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/alerter, [consulté le 02 août 2020].
[152] Art. L.4131-1 *C. trav.*
[153] Art. L.4131-2 *C. trav.*

du personnel s'inscrit bien dans une logique de prévention primaire leur permettant d'améliorer la traçabilité des risques physiques et moraux. S'ensuit d'ailleurs une enquête obligatoirement diligentée entre l'employeur et les représentants du personnel. Une fois les causes du danger identifiées l'employeur doit prendre les mesures qui s'imposent.

83. Mieux à même de détecter les risques, étant donné leurs connaissances techniques, et notamment celles acquises durant leur formation, le droit d'alerte apparait nécessairement plus préventif lorsqu'il est engagé par un représentant du personnel.

84. Malgré cette distinction, le droit d'alerte octroyé aux représentants reste lui aussi dans d'autres cas à mi-chemin entre ces deux préventions. A la lecture de l'article L.2312-59 du Code du travail, si un membre de la délégation du personnel au CSE constate qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles, il doit saisir immédiatement l'employeur. Dès lors que le risque est avéré, l'alerte a pour but d'améliorer la gestion du risque et ses conséquences.

85. **Un droit d'alerte qui se développe en matière de lutte contre le harcèlement sexuel** – Le même article précise que cette atteinte peut résulter de « *faits de harcèlement sexuel ou moral ou de toute mesure discriminatoire en matière d'embauche, de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de classification, de qualification, de promotion professionnelle, de mutation, de renouvellement de contrat, de sanction ou de licenciement* ». Depuis plusieurs années les réformes successives ont permis aux concepts de discrimination et de harcèlement (moral ou sexuel), de prendre de l'ampleur et de sortir de « l'immobilisme »[154]. Plus récemment, au cours de l'année 2017, s'est développée au travers des réseaux sociaux une certaine libération de la parole des femmes avec le #Balancetonporc. Initialement focalisé sur le monde cinématographique, un second #Metoo vient s'adjoindre au mouvement pour élargir cette lutte contre les violences sexuelles et sexistes au monde du travail en général[155]. Face à ce changement des mentalités, le législateur réagit et participe à cette lutte contre les violences faites aux femmes en créant de nouvelles ressources. Ainsi, depuis le 1er janvier 2019, pour renforcer le dispositif d'alerte sur ces sujets, le CSE doit désigner un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes parmi ses

[154] LEBORGNE-INGELAERE (C), « Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : la sortie de l'immobilisme », *JCP S*, n°10, 8 mars 2019, 1072.
[155] CRONER (S), Les violences sexuelles et sexistes au travail, réalités sociologiques, in Université de Lille 2, (dir.), *Violences sexuelles et sexistes au travail : prévenir et réagir* », MOOC, mars 2020.

membres dans les entreprises d'au moins onze salariés[156]. Dans les entreprises de plus de deux-cent-cinquante salariés, l'employeur doit désigner, parmi ses effectifs et à son tour, un référent se souciant des mêmes problématiques[157]. Pour mener à bien leurs missions, ces référents devront nécessairement être formés[158]. Au sein de l'entreprise Bouygues construction c'est un binôme homme/femme qui a été nommé pour travailler en étroite collaboration avec le référent du CSE. A travers un partage de leur expérience[159] ces derniers précisent leur champ et moyens d'actions pour prévenir le harcèlement sexuel mais aussi toutes formes de comportements hostiles.

86. Dans une entreprise majoritairement masculine, tel est le cas dans le monde de l'industrie, il est à notre sens encore plus important que des personnes puissent alerter spécifiquement sur ces risques. Le bilan sur l'année 2017 du ministère de l'intérieur relatif à l'insécurité et à la délinquance démontre que statistiquement ce sont les femmes qui sont davantage touchées par ces violences que les hommes (une femme en emploi sur 40 et un homme en emploi sur 80)[160]. Une présence prépondérante masculine au sein de l'entreprise peut appuyer ce rapport de force et de domination qui touche les personnes qui sont victimes[161].

87. Ces référents sont chargés d'accompagner et d'informer les salariés victimes, il apparait nécessaire que ces nouveaux acteurs cohabitent pour subvenir aux besoins. Cette articulation va permettre d'élargir l'implication de ces derniers dans la prévention primaire de ces risques.

88. **Un droit d'alerte qui se développe en matière environnementale[162]** – Depuis la loi du 16 avril 2013[163], les risques qui pèsent sur la santé publique et l'environnement intègrent les problématiques de santé et de sécurité en entreprise mais dont les effets en dépassent le champ. L'article L.2312-60 précise dorénavant « *qu'un membre de la délégation du personnel au comité social et économique exerce les droits d'alerte en situation de danger grave et imminent ainsi qu'en matière de santé publique et d'environnement* ». Sujets également au cœur de

---

[156] Art. L.2314-1 *C. trav.*
[157] Art. L.1153-5-1 *C. trav.*
[158] Art. L.2315-18 *C. trav.*
[159] FERRAND (V), RABITI (D), « Ce que les référents harcèlement sexuel peuvent mettre en place : l'exemple de Bouygues construction », *LCLCSE*, n°230, 1er novembre 2022.
[160] Ministère de l'intérieur, *insécurité et délinquance en 2017 : premier bilan statistique*, rapp., janvier 2018, p.131.
[161] LEROUGE (L), « Harcèlement sexuel et droit comparé : comparaison des approches juridiques », *JCP S*, n°10, 8 mars 2019, 1074.
[162] « Hypothèse dans lesquelles le CSE peut actionner son droit d'alerte environnementale », *in Lamy Droit des représentants du personnel*, n°655, mars 2022 ; GRANIER-GUILLEMARRE (M), « Partenaires sociaux : comment développer une stratégie verte ? », *LCLCSE*, n°224, 01 avril 2022.
[163] L. n°2013-316 du 16 avril 2013 relative à l'indépendance de l'expertise en matière de santé et d'environnement et à la protection des lanceurs d'alerte.

l'actualité, la santé publique et l'environnement sont des notions très larges qui ont pour but principal de prévenir les maladies, d'améliorer la santé et la sécurité de l'homme mais également celle de la planète. Pour mener à bien ce droit d'alerte, l'article L.4141-1 du Code du travail précise que l'employeur organise et dispense une information des travailleurs sur les risques que peuvent faire peser sur la santé publique ou l'environnement, les produits ou procédés de fabrication utilisés ou mis en œuvre par l'établissement.

89. Dans une entreprise industrielle telle qu'ArcelorMittal, les sujets de santé publique et d'environnement sont extrêmement vastes. Les risques analysés et identifiés sur le site de Dunkerque classé SEVESO seuil haut, peuvent générer différents effets sur la population à l'extérieur de l'établissement. Ainsi depuis la « loi risques » du 30 juillet 2003[164] (née à la suite de l'accident d'AZF[165]), doit être mis en place un plan de prévention des risques technologiques (PPRT). Il s'agit de maitriser l'urbanisation autour des sites SEVESO seuil haut. Pour comprendre les tenants et les aboutissants de ces différents risques industriels, ArcelorMittal tient annuellement conformément aux dispositions légales, une réunion « CSSCT élargie » permettant aux représentants du personnel mais également aux représentants des entreprises extérieures d'acquérir des connaissances sur le sujet et d'être en mesure d'exercer ce droit d'alerte. A titre d'exemple, lors de la réunion en date du 28 janvier 2020, le chef d'établissement ainsi que le référent sécurité ont pu démontrer la maitrise des différents risques industriels au travers une étude de danger, documents officiels permettant de dénombrer les phénomènes dangereux présents sur le site pouvant impacter l'extérieur de celui-ci. En 2020, 96 phénomènes dangereux recensés pouvaient impacter la santé publique et l'environnement mais aucun n'était considéré comme un risque élevé.

90. L'élargissement du droit d'alerte en matière environnementale apparait donc comme une opportunité pour les entreprises et notamment industrielles, de renforcer leurs mesures de prévention à ce titre[166].

---

[164] L. n°2003-699 du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages.
[165] V. n°183
[166] L'inaction de l'employeur en cas d'alerte de ses représentants ou de ses salariés sur une situation qui pourrait les mettre en danger peut s'analyser comme une violation de son obligation de résultat par les juges en référé. De plus, dès lors que cette inaction est à l'origine d'un accident du travail ou une maladie professionnelle, la faute inexcusable est caractérisée. Il s'agit alors d'une présomption irréfragable conformément à l'article L.4132-4 du Code du travail.

91. Une fois le risque connu et détecté, le rôle des représentants se poursuit dans l'analyse de celui-ci par l'intermédiaire d'échanges avec l'employeur et les représentants de la direction. Cette approche dialogique du risque a pour but de sensibiliser les acteurs sur leur responsabilité mais également de garantir la divulgation des informations nécessaires pour effectuer de la prévention primaire.

B. Un rôle d'échange sur l'étude des risques

92. Dans ce contexte de réorganisation du dialogue social et économique, les représentants des salariés continuent d'exercer leur influence par de nombreux biais[167]. Le processus d'information et de consultation et les possibilités de solliciter des expertises dans certains domaines sont devenus au fil des années des prérogatives majeures dans la prévention des risques professionnels.

93. Préalable obligatoire à toutes les questions qui intéressent la marche générale de l'entreprise, la diversité des sujets inhérents au processus d'information/consultation s'est progressivement étendue. Ce processus ne se borne plus à assurer l'unique protection économique des salariés mais également celle sanitaire, environnementale et sociale. Par simplification le législateur a prévu trois grands thèmes de consultations périodiques : les orientations stratégiques de l'entreprise, la situation économique et financière, et la politique sociale de l'entreprise. Sur ce point la réforme du 22 septembre 2017 n'impose plus de périodicité annuelle. Par voie d'accord les partenaires sociaux peuvent la définir.

94. Pour assurer l'effectivité de cette prérogative, ce processus doit faire émerger un véritable dialogue autour des décisions prises par l'entreprise (1). Pour faciliter les échanges, la prérogative de l'expertise va parfois s'avérer indispensable. Les expertises sont des éléments de réponses du travail réel aidant à la compréhension des informations reçues et permettant d'interférer dans le pouvoir décisionnel de l'entreprise en émettant des avis éclairés (2).

1) Le processus d'information et de consultation : l'assimilation du dialogue dans le processus décisionnel

95. **L'instauration d'un dialogue avec l'employeur** – La procédure d'information et de consultation est l'attribution générale et principale du CSE puisqu'il assure l'expression

[167] Dir. n°2001/86/CE : pour le droit européen il ne s'agit pas d'une participation mais bien d'une influence qu'ils exercent auprès de la direction pour prendre les décisions.

collective des salariés. Dans ce cadre, le chef d'entreprise recueille l'avis de cette instance sur l'ensemble des mesures sociales et économiques qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise et ses salariés. Il s'agit d'emblée de souligner que l'avis est une garantie de concertation entre l'employeur et les représentants du personnel[168].

96. Face à la mondialisation et aux changements structurels et organisationnels croissants il devient nécessaire que le processus d'information/consultation soit lui aussi de plus en plus fréquents pour que les entreprises conservent leur compétitivité et leur attractivité.

97. Pour émettre un avis pertinent et pénétrant[169], l'entreprise doit avoir pris le soin de communiquer l'ensemble des informations essentielles afin que les partenaires sociaux soient à même de discuter légitimement sur les changements à venir. C'est dans ce cadre que l'information du CSE se distingue de sa consultation et que sa consultation ne saurait être réduite à une simple information.

98. **Un dialogue pertinent suppose l'existence d'un délai d'examen des informations suffisant** – Lorsque les informations délivrées au CSE ne sont pas suffisamment précises et que le délai d'instruction est trop court pour permettre aux élus d'émettre un avis en connaissance de cause, les juges peuvent considérer qu'il s'agit d'un trouble manifestement illicite à l'égard du CSE et ordonner la mesure de remise en état pour faire cesser le trouble[170]. Cette exigence générale doit s'articuler avec la fixation du délai octroyé au CSE pour rendre son avis. L'ancien article L.2323-3 du Code du travail prévoyait un délai minimal de quinze jours. Désormais ce délai est laissé à l'appréciation des partenaires sociaux, qui, par accord d'entreprise peuvent déterminer le délai requis selon le thème de la consultation[171]. Cette nouvelle possibilité apparait à notre sens comme une opportunité pour les entreprises qui s'emparent de ces dispositifs, de laisser le temps à l'organe de représentation de s'investir davantage dans les sujets et finalement faire de l'entreprise un organe de co-gestion.

---

[168] ODOUL-ASOREY (I), « De « l'information/consultation anticipée » des IRP à la refondation du droit commun de l'information/consultation ? », *RDT*, 2013, p.192.

[169] Le terme « pénétrant » a pour but de démontrer l'importance de l'avis : il doit provoquer une vive réaction auprès de la direction.

[170] Cass. soc., 16 avril 1996, n°93-15.417, *Bull. civ.* 1996, V, N° 163 p. 113 note R. KESSOUS, RJS, n°5, 1996, pp. 316-318. Cette jurisprudence s'applique lorsque les informations ne sont pas suffisamment précises et qu'elles peuvent avoir une incidence sur les effectifs de l'entreprise.

[171] En l'absence de fixation de cette durée, la voie réglementaire prévoit un délai d'un mois par défaut. Si un expert est sollicité, ce délai est porté à deux mois. En l'absence d'avis rendu dans ce délai, il est réputé négatif.

99. **L'importance du dialogue en matière de prévention –** En matière de santé et de sécurité au travail, la finalité de ce processus est de vérifier que les moyens mis en œuvre par l'entreprise sont adaptés à la préservation de la santé et de l'intégrité physique et mentale des salariés. C'est pourquoi la consultation suppose que le président du comité recueille l'avis de ses membres et accepte d'ouvrir une discussion sur le projet présenté. C'est à ce stade que l'étude préalable du travail réel par les représentants opère. La phase de l'information, prérequis à la phase de consultation, est l'opportunité pour les représentants de démontrer l'acquisition d'un savoir sur les différents risques et faire immerger un véritable dialogue constructif et convainquant. Cette possibilité d'émettre un avis sur des éléments susceptibles d'affecter les conditions de travail des salariés permet de véritablement les enrôler[172] dans une recherche de solutions pour limiter la réalisation des risques professionnels, à terme de les éviter[173], voire de les supprimer. Cette approche dialogique apparait comme une condition d'efficacité des mesures de prévention au sein de l'entreprise.

100. **L'utilité des avis rendus par le CSE** – Lors de la consultation, l'employeur n'est pas tenu de respecter l'avis rendu par les représentants du personnel. A part espérer une éventuelle prise de conscience, ce processus d'information/consultation apparait dans certain cas comme un processus en trompe l'œil servant simplement à l'employeur de se décharger de sa culpabilité lorsqu'il prend une décision.

101. Malgré cette limite, l'avis négatif pourrait tout de même avoir un réel bénéfice. Au-delà d'avoir pour ambition de formaliser une opposition au projet de l'employeur, il est l'occasion pour les représentants de proposer une solution alternative et argumentée. C'est à la lecture de ces nouvelles propositions que la direction serait en mesure de reconnaître les difficultés liées au sujet de la consultation. Seulement, rares sont les cas où une alternative est proposée. Le Code du travail précise d'ailleurs que « *le CSE dispose d'informations précises et écrites transmises ou mises à disposition par l'employeur, et de la réponse motivée de l'employeur à ses propres observations* »[174]. Au regard de cette disposition, rien n'oblige les représentants en cas d'avis négatif de proposer une solution alternative. En l'absence d'une telle disposition il serait incohérent que l'employeur soit tenu par cet avis. Une solution contestée n'a de sens que

---

[172] Le terme « enrôler » a pour but de démontrer que les organisations syndicales ont une part de responsabilité. Il faut qu'ils s'investissent de façon importante dans cette recherche en s'appuyant sur le travail réel.
[173] GARNIER (S), *Droit du travail et prévention* [en ligne], Héas Franck (dir.), thèse, droit, Université de Nantes, 2017, 522 p.
[174] Art. L.2312-15, *C. trav.*

lorsqu'une proposition est faite en retour. Il serait trop aisé d'utiliser cette prérogative comme solution de blocage pour tous les sujets. Pourtant, d'après ce qui ressort de notre travail d'enquête de thèse, l'avis négatif est trop faiblement explicité.

102. Selon les représentants les informations transmises sont rarement suffisantes[175], raison pour laquelle ils ne peuvent étayer une réponse argumentée. C'est à cette occasion qu'ils peuvent et doivent faire appel à des experts. Seulement ce droit à l'expertise semble être dans certains cas compromis faute de possibilités financières[176].

2) Les expertises : un élément de réponse du travail réel

103. Spécialiste dans un domaine, apte à évaluer ou à juger quelque chose, l'expert devient partie prenante du dialogue social dans l'entreprise lorsqu'il est sollicité par le CSE. Bien que le CHSCT ait été aspiré par l'instance unique de représentation, le CSE peut faire appel à des experts spécialisés dans le domaine de la santé et de la sécurité[177]. Dans ce cadre l'expertise vise à faire un état des lieux des conditions de travail des salariés et à déterminer à quels risques professionnels ils peuvent être exposés. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement du processus d'information/consultation. À bien des égards, le travail réel effectué par les représentants du personnel n'est pas suffisant pour comprendre l'ampleur des impacts des projets proposés par l'entreprise, dans une dimension notamment holistique. Il n'en demeure pas moins que l'expertise est un élément de réponse du travail réel et permet aux représentants de s'approprier de nouvelles connaissances[178]. L'analyse du travail réel des salariés par les élus et la sollicitation de l'expertise apparaissent comme une occasion de partage de savoir[179] entre les représentants, les experts et les managers de proximité. L'examen effectué par l'expertise appuie l'argumentaire des représentants dans le cadre du processus d'information et de

---

[175] Autrefois la transmission des informations dans le cadre de ce processus était lacunaire. En effet les informations étaient diluées dans de nombreux rapports qui empêchaient les organisations syndicales de s'y retrouver. Depuis la loi sur la sécurisation de l'emploi du 13 juin 2013 s'est mise en place au sein des entreprise la base de données économiques et sociales (BDES), aujourd'hui appelée base de données économiques sociales et environnementales (BDESE). Au début cette base de données semblait faiblement exploitée. Mais la possibilité ouverte par les ordonnances de négocier son contenu rénove cet outil favorisant une meilleure communication des informations avec les représentants du personnel.

[176] V. n°106.

[177] En matière de prévention des risques professionnels, le CSE peut recourir à un expert habilité lorsqu'un risque grave et actuel, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement (Art. L.2315-96 al 1er, *C. trav.*), en cas d'introduction de nouvelles technologies ou de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail (Art. L.2315-96 al 2, *C. trav*).

[178] CARON (M), VERKINDT (P.-Y.), « Laisser sa chance à l'intelligence collective dans l'entreprise », *Dr Soc.*, 2009, p.425.

[179] SPIRE (N), *op. cit.*, p. 97, *supra* note p.43.

consultation. Il permet en outre d'émettre un avis éclairé quand les informations transmises ne l'ont pas été. L'expertise devient la clef d'un dialogue constructif et rend légitime et fiable ce processus.

104. Au-delà de cet aspect de consolidation des savoirs, les expertises permettent de se focaliser sur les enjeux principaux[180] que sont les besoins d'anticipation et de prévention des effets délétères d'un projet, d'une restructuration, ou encore d'une réorganisation.

105. **La sollicitation d'un expert –** Dans l'ancien triptyque de représentation, les élus pouvaient recourir à un expert librement et dans toutes les situations qu'ils souhaitaient. Pour autant, l'enjeu n'était pas tant la possibilité de sa désignation mais plutôt celui de sa rémunération. Depuis les ordonnances, l'article L.2315-80 du Code du travail n'a pas changé les hypothèses prévues pour le CSE de se faire assister par un expert mais a augmenté les hypothèses de la participation financière du CSE.

106. **L'instauration d'une participation financière du coût des expertises par le CSE –** Depuis les ordonnances du 22 septembre 2017, les expertises ponctuelles et non régulières, entraînent une participation du CSE à hauteur de 20% du coût de celles-ci[181], soit 50% des expertises au regard des dispositions du Code du travail. En matière de santé et de sécurité, en cas d'expertise liée à un risque grave, celle-ci sera financée intégralement par l'employeur. A l'inverse, pour les projets importants modifiant les conditions de travail, le CSE contribuera à hauteur de 20%.

107. Cette instauration poursuit un double objectif, à savoir, régulariser le marché de l'expertise et responsabiliser les parties[182]. Cette affirmation de notre ancienne ministre du Travail[183], Mme Muriel Pénicaud, fait cependant débat. Cette participation serait une entrave au bon fonctionnement des politiques de prévention et entraînerait une impossibilité pour le CSE de diligenter des expertises par manque de finance. Son affaiblissement constituerait nettement un recul du dialogue social[184]. Si cette participation financière peut, en effet, entrainer

---

[180] FERRACI (P), « L'expertise et le conseil aux représentants du personnel et aux syndicats revus par les ordonnances », *SSL*, n°1790, 13 novembre 2017.
[181] Art. L.2315-80, *C. trav.* ; Art. L.2315-92, *C. trav.* ; Art. L.2315-94, *C. trav.*
[182] PIETRASZEWSKI (L), *Rapport fait au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n°2017-1340 du 15 septembre 2017*, rapp., n°369, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 9 novembre 2017, p.6.
[183] Mme PENICAUD Muriel, ministre du travail du 17 mai 2017 au 6 juillet 2020 sous la présidence d'Emmanuel Macron.
[184] SPIRE (N), *op. cit.*, p. 106, *supra* note p.43.

une diminution de la sollicitation des expertises, il s'agira sans doute d'une diminution régulatrice permettant d'en éviter les abus. Les représentants comme les salariés souhaitent plus de légitimité au sein du processus décisionnel de l'entreprise. Une participation financière du coût de l'expertise peut être envisagée comme un témoignage de leur engagement. Donner une valeur financière à une action contribue parfois à la solliciter lorsque les besoins sont réels. Le corollaire est que, paradoxalement, dans les TPE/PME qui composent majoritairement le tissu économique français, cette participation financière peut, faute de ressources, aboutir à ne pas voir la réalité des effets néfastes d'une organisation.

108. A noter cependant qu'au terme de l'article L2315-80 du Code du travail, les frais d'expertises seront pris en charge exclusivement par l'employeur lorsque le budget de fonctionnement du CSE est insuffisant pour couvrir le coût de l'expertise et n'a pas donné lieu à un transfert d'excédent annuel au budget destiné aux activités sociales et culturelles prévu à l'article L2312-84 au cours des trois années précédentes. Cette règle semble avoir été élaborée pour répondre aux craintes des petites entreprises qui ne pourraient participer au cofinancement de certaines expertises.

109. **Un cofinancement d'expertise, une nouvelle dynamique de consultation –** Dans l'ancienne tradition juridique, à la suite d'une consultation du CE, et quel que soit le sujet, le CHSCT pouvait diligenter une expertise à l'entière charge de l'employeur. Le CHSCT était sollicité *a posteriori* et n'avait pas pris part au débat initial qui lui aurait permis d'influencer sur les mesures de prévention à prendre. Aujourd'hui, avec la nouvelle instance représentative, le projet de réorganisation, de restructuration ou encore d'externalisation est analysé en amont, liant les questions de sécurité avec les enjeux stratégiques. Finalement cette mise en balance des différents enjeux *a priori* est l'opportunité pour les partenaires sociaux d'écarter lors de la consultation les problématiques qui faisaient, jadis, recourir le CHSCT à une expertise. Le cofinancement de celle-ci par le CSE devient un moyen de s'assurer du caractère légitime pour celui qui devra y contribuer.

110. **Un champ de contestation de l'expertise plus vaste** – Préalablement aux ordonnances Macron, seule l'instance représentative était habilitée à apprécier la nécessité ou non du recours à l'expert. L'article L.2315-86 du Code du travail change la donne et instaure un droit de regard de l'employeur sur l'opportunité pour le CSE de se saisir d'un expert, de son choix et de son coût. Cette nouvelle disposition parait à notre sens litigieuse et peu cohérente dans certains cas. Dans l'ancien cadre législatif seul le CE était habilité à apprécier s'il était nécessaire d'avoir recours ou non à un expert**.** Le chef d'entreprise n'avait pas à interférer sur la décision du CE

même lorsque cet expert était rémunéré entièrement par l'employeur. Solution d'apparence injuste puisque l'employeur n'avait pas de droit de regard bien que ce soit lui qui le rétribuait. Désormais, pour que le CSE puisse recourir à un expert, celui-ci participe à hauteur financière de 20% de l'expertise. Pourtant qu'il participe ou non, l'employeur est désormais habilité à contester le choix de l'expert[185].

111. En sollicitant des expertises, en renforçant leur travail de terrain et en construisant un véritable dialogue entre les partenaires sociaux, il n'est pas certain qu'à terme le CSE ne possède pas un véritable droit de véto sur certains sujets au même titre que notre pays voisin allemand[186].

112. Par le biais de leurs diverses prérogatives, les représentants du personnel accompagnent de façon très large l'employeur dans ses démarches de préservation de la santé et de la sécurité de ses salariés. L'employeur est également soutenu dans cette mission par le médecin du travail et plus globalement par les SPST. À la différence du médecin traitant, le médecin du travail à un rôle principalement préventif[187]. Il ne pourra prodiguer ni soin ni traitement aux travailleurs de l'entreprise[188] (sauf cas d'urgence). Son expertise médicale ainsi que celle de son équipe pluridisciplinaire sont indispensables pour apprécier les conséquences physiques, mentales, relationnelles de l'organisation de travail sur les salariés de l'entreprise.

---

[185]Art. L.2315-86, *C. trav* ; Art R.2315-49, *C. trav*. Pour contester le choix de l'expert l'employeur doit saisir le juge judiciaire dans un délai de dix jours à compter de la désignation de la désignation de l'expert.
SIGNORETTO (F), « CSE : expertise – la contestation des expertises », in *Répertoire de droit du travail*, Dalloz, 2020. Selon cet auteur, « *concernant le recours à un expert habilité en hygiène et en sécurité, celui-ci est conditionné par l'existence d'un risque grave dans l'entreprise ou par la consultation des élus sur un projet d'introduction de nouvelles technologies ou d'un projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail. Ainsi l'absence de risque grave ou de projet important modifiant les conditions de travail « ne rend pas nécessaire » le recours à ce type d'expertise* ».

[186] BERTON (F), « Le droit du travail Allemand », [consulté le 18 juillet 2021], https://www.berton-associes.fr/ ; LASSERE (R), « La réforme du dialogue social en France : les enseignements de l'expérience allemande », *Regards sur l'économie Allemande*, n°116/117, 1er juillet 2015, pp. 29-42 ; REMY (P), « Le conseil d'entreprise : un premier pas vers le conseil d'établissement allemand ? », *Dr. Soc*., 2017, p.1050.

[187] Et non plus « exclusivement préventif ». En effet, depuis la loi 2 août 2021, les missions du médecin du travail se sont élargies puisqu'il doit contribuer à la réalisation d'objectifs de santé publique. Il est prévu qu'à titre expérimental les médecins du travail aient la possibilité de prescrire ou de renouveler des arrêts de travail, voire de prescrire des soins, examens ou produits de santé.

[188] Cass. civ., 1ère, 24 janvier 2006, n°02-16.648, Bull. civ. 2006, V, n°35, p. 34. Le médecin du travail engage sa responsabilité civile et celle de son service en cas d'effet nocif d'un traitement prescrit par lui.

II. Un service de prévention et de santé au travail indispensable pour prendre en considération les conséquences physiques, mentales et relationnelles de l'organisation de travail sur le salarié.

113. Au sein de son service de prévention et de santé au travail, le médecin du travail assure ses missions dans les conditions d'indépendance professionnelle[189]. Le Code de la santé publique consacre ce principe d'indépendance « *le médecin ne peut aliéner son indépendance professionnelle sous quelque forme que ce soit* »[190]. Il ne doit agir, sous la subordination de son employeur, que dans l'intérêt exclusif de la santé et de la sécurité des travailleurs dont il assure la surveillance médicale. Il doit alerter de l'existence de risques professionnels et psycho-sociaux au sein de l'entreprise et prendre toute mesure utile pour préserver la santé des salariés[191]. L'organisation de la médecine du travail française est régie par le Code du travail et par le Code de santé publique incluant également le Code de déontologique. Ainsi, les obligations du médecin du travail relèvent du droit social, du droit médical et de la déontologie mais en aucun cas du règlement intérieur de l'entreprise[192].

114. Néanmoins même si ce principe d'indépendance place le médecin du travail dans un principe de neutralité vis-à-vis de l'employeur et du salarié, il reste, avec son équipe pluridisciplinaire, les premiers interlocuteurs légitimes pour optimiser les politiques de prévention menées dans l'entreprise. D'ailleurs, les réformes successives de la médecine du travail promulguent une évolution de leurs pratiques dans ce sens, et ce depuis la première réforme intervenue le 4 mars 2002.[193].

115. Pour édifier ce rôle préventif il appartient au médecin du travail, conjointement avec son équipe, d'établir tout démarche veillant à une meilleure prise compte de l'individu et de sa santé au travail. Au demeurant, afin de contribuer à ces politiques préventives en entreprise,

---

[189] Art. L.4623-8, *C. trav*
[190] Art. R.4127-5 et R.4127-95, *C. santé publ.*
[191] Ordre des médecins du Centre, ch. disc. 1ère instance, 16 janvier 2014, n°226.
[192] MOUCHIKHINE (J), RENELIER (B), « La médecine du travail : prévention des risques ou accompagnement des salariés ? », *JSL*, n°382-283, 1er février 2015.
[193]L. n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé ; Décr. n°2004-760 du 28 juillet 2004 relatif à la réforme de la médecine du travail avec l'introduction de la notion de pluridisciplinarité ; L. n°2011-867 du 20 juillet 2011 modifiant l'organisation de la médecine du travail et précisant l'aide que le SSTI peut apporter aux employeurs pour la gestion de la santé et de la sécurité au travail ; L. n°2016-1088 du 8 août 2016 et décr. n°2016-1908 du 27 décembre 2016 modernisant la médecine du travail et les services de santé au travail ; L.n°2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention au travail permettant notamment un système de délégation de tâches plus large entre le médecin du travail et son équipe pluridisciplinaire.

l'expertise technique et les connaissances médicales lui octroient un pouvoir d'analyse du risque professionnel (A), et plus rigoureusement un devoir de vigilance de l'état de santé du salarié tant sur le plan moral que physique[194]. (B)

A. Un pouvoir d'analyse du risque professionnel

116. Ce pouvoir d'analyse des risques professionnels est, en tout état de cause, justifié par les compétences médicales du médecin du travail (1). La prévention des risques étant la base de son métier[195], il possède bien évidemment des moyens pour procéder à cette analyse (2). Par conséquent cette capacité d'analyse du risque attribue au SPST et au médecin du travail la faculté de prodiguer des conseils en matière de prévention des risques professionnels avec clarté (3).

1) Les compétences médicales du médecin du travail

117. Au travers de ses facultés, le médecin du travail maîtrise un savoir sur les différents risques auxquels il sera confronté lors de l'exercice de sa fonction (a). Ces connaissances, il les a assimilées en partie grâce à l'acquisition de son doctorat d'État en médecine qualifié en médecine du travail. Mais qu'il exerce son activité au sein d'un service interentreprises ou autonome, son indépendance lui octroie le droit d'accès aux lieux de travail impliquant le droit d'entrer dans les établissements dont il a la charge mais également de les visiter. Dès lors, ses interventions en entreprise deviennent sources de connaissances spécifiques des milieux de travail (b).

a. Des connaissances spécifiques sur les différents risques professionnels

118. Certains risques sont plus faciles à détecter que d'autres. Certains ont des effets immédiats, d'autres différés dans le temps. Dans les deux cas les risques sont globalement connus, mais ce sont leurs traçabilités qui sont plus aléatoires. Spécialisés dans le repérage des risques professionnels et l'analyse des conditions de travail, les médecins du travail sont indispensables.

119. **Les risques visibles** – En 2018, le nombre d'accidents du travail est majoré de 2,9% tous secteurs confondus, dont une hausse de 2,2% au sein du secteur de la métallurgie. Seuls

---

[194] HEAS (F), *loc. cit.*, p.44.
[195] MOUCHIKHINE (J), RENELIER (B), *loc. cit.*, p.61.

les secteurs du tertiaire connaissent un abattement de 1%[196]. Ce sont les manutentions, les chutes et les outillages qui sont les principales causes d'accidents du travail. On retrouve ces causes dans les différentes prestations de travail, dans certains outils de production ou encore dans certains défauts des dispositifs de sécurité dans l'entreprise. Ils ont un impact immédiat, visible sur la santé des travailleurs. Pourtant ils n'engendrent pas toujours de façon immédiate une reconnaissance en accident de travail ou en maladie professionnelle. C'est le cas notamment des risques musculo-tendineux entrainant les troubles musculosquelettiques liés à la manutention. Le rapport de l'individu avec les machines, la répétition de certains gestes entraînent par conséquent des troubles immédiats, visibles mais à l'origine marginaux. Les mains, les coudes et les épaules sont les parties du corps les plus touchées par ces TMS[197]. Ils représentent la majorité des MP reconnues en France[198], c'est pourquoi la question des conditions de travail rejoint de plus en plus la scène médiatique mais surtout devient un véritable problème de santé publique[199].

120. D'autres risques tels que les substances psychoactives ont un impact physique immédiat et visible sur les salariés. Les thèmes de l'alcool, du tabac et du cannabis sont fréquemment abordés en entreprise, c'est pourquoi les médecins et les infirmier(e)s sont formés à ces risques. Quelles que soient les addictions, avec ou sans produit, les médecins du travail et leurs équipes poursuivent des actions de prévention telles que les dépistages, les sensibilisations, les formations ou par l'accompagnement (exemple du mois sans tabac).

121. La visibilité de ces risques favorise une politique de prévention plus aisée à établir. Il en va parfois différemment pour les risques moins visibles.

122. **Les risques invisibles** – Parmi les risques invisibles, dont certains à effets différés dans le temps, on peut nommer les CMR (cancérogènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction) et les RPS. Pour analyser ce lien entre l'état de santé et les expositions professionnelles il est

---

[196] THIEBAUD (A), *L'essentiel de la santé et sécurité au travail*, Rapp. annuel de l'Assurance Maladie, 2018, p.88 et s.

[197] THIEBAUD (A), *ibid.* p. 140. Ce rapport propose une répartition des TMS par syndrome. Les TMS liés à l'épaule représentent 33%, ceux à la main et aux poignets représentent 35%, ceux liés aux coudes 22%. Les connaissances médicales du corps humain sont donc indispensables, pour reconnaître notamment les syndromes du canal carpien, l'épicondylite ou encore les coiffes des rotateurs tendinopathies qui sont les principales affections liées aux conditions de travail.

[198] Soit 88% en 2018 tous secteurs confondus.

[199] HEAS (F), « Le concept de l'exposome à l'aune du droit social », *Dr. soc.*, 2020, p.524 ; BONNIN (V), *loc. cit.*, p.44 ; FANTONI (S), GEHAMNO (J-F), FRIMAT (P), « Rapport Lecocq, une réforme d'envergure », *SSL*, n°1834, 29 octobre 2018.

nécessaire que le médecin du travail et son équipe participent à des études épidémiologiques[200] et à de la veille sanitaire[201]. Elles permettent de recueillir les informations nécessaires sur le terrain pour procéder à cette analogie. En effet, la science de l'épidémiologie est celle qui « *s'intéresse aux facteurs susceptibles de favoriser l'apparition des maladies ou de modifier leur évolution* »[202]. Ces études devraient permettre d'établir des critères de causalités entre la santé et les conditions de travail. Seulement, pour que ces études établissent ces critères et favorisent l'anticipation et la prévention des risques d'une organisation ou d'une installation, elles nécessitent d'être répétées dans le temps. En effet, pour les risques à effets différés il est quasiment impossible de conclure à des liens entre l'état de santé et les conditions de travail en cours à l'instant T[203]. Seulement, bien que le médecin du travail doive passer 1/3 de son temps sur l'analyse des postes, la multiplication des missions qui lui sont confiées et la pénurie des médecins du travail font qu'il n'a pas ce précieux temps pour mener à bien ces études. Au surplus, d'une année sur l'autre les médecins du travail ou l'équipe pluridisciplinaire ne sont plus les mêmes. C'est pourquoi il nous parait indispensable de lier les salariés et leurs représentants au sein de ces études.

123. La prospérité des nouvelles technologies et la tertiarisation des activités sont des phénomènes qui ont largement contribué à l'apparition des RPS, notamment chez les cols blancs[204] . La pénibilité du travail de bureau est souvent relativisée voir sous-estimée par les salariés eux-mêmes mais aussi par la direction. En effet la difficulté du travail est souvent associée aux activités dans les milieux industriels, et dont la pénibilité touche principalement les ouvriers[205]. Néanmoins la pression psychique entraîne elle aussi des dégâts physiques massifs tels que les troubles du sommeil, les douleurs d'estomac, les ulcères, ou encore des crises d'urticaire etc[206]. Certains dégâts, plus graves encore et irréversibles, poussent les salariés jusqu'au suicide[207].

---

[200] Art. R.4624-58, *C. trav.*
[201] Art. R.4623-1, *C. trav.*
[202] HEAS (F), *loc. cit.*, p.44.
[203] SERAZIN (C), TANY (V), « Les difficultés d'un suivi épidémiologique longitudinal dans les services de santé au travail », *Santé publique*, n°1, janvier-février 2014, pp.33-43.
[204] DEJOURS (C), ROSENTAL (P-A), « La souffrance au travail a-t-elle changé de nature ? », *RDT*, 2010, p.9.
[205] MAILLARD-PINON (S), « Travail domestique », in *Répertoire de droit du travail*, Dalloz, n°146-155, octobre 2017. Certaines catégories de travailleurs ne sont pas des ouvriers mais des employés tels que les employés de maison ou de libre-service. Ils peuvent également être soumis à des pénibilités particulières notamment dues à la variation de leurs horaires de travail.
[206] GOUSSARD (L), « Travailler au péril de sa santé », *PISTES*, n°19/1, 2017, 25p.
[207] C'est le cas notamment chez Orange. Les anciens PDG ont d'ailleurs été condamnés pour « harcèlement moral institutionnel » par la Cour d'appel de Paris.

124. La question de la reconnaissance en MP ou en AT de ces risques est régulièrement soulevée mais n'est pas forcément facile tant il est difficile d'établir ce lien entre la pathologie et les conditions de travail[208].

125. **Une reconnaissance juridique de certains risques à effet différé en expansion ?** – Fortement prisée dans le débat public actuel, la reconnaissance juridique du caractère professionnel des atteintes à la santé mentale progresse. Bien que l'atteinte psychique puisse être soudaine, elle s'inscrit principalement dans une exposition durable. C'est dans ce sens que la législation, gardienne de la santé des salariés, développe les possibilités de reconnaissance des troubles psychiques en maladie professionnelle. Ce sont les recommandations du COCT en 2012 qui ouvrent le bal en permettant une reconnaissance de l'origine professionnelle dès le début de la maladie par la CPAM et non plus une fois que la maladie était dite « stabilisée ». La loi du 17 août 2015[209] prend le relai en ouvrant la possibilité aux maladies psychiques d'être reconnues comme maladies d'origine professionnelle, dans les conditions prévues au quatrième et avant-dernier alinéa de l'article L. 461-1 du Code de la Sécurité Sociale. Au regard de ce dispositif aucun tableau ne répertorie de maladie psychique, il faut donc obligatoirement recourir au dispositif de reconnaissance complémentaire. Seulement les difficultés de reconnaissance de ces maladies psychiques tiennent constamment au seuil de 25% de taux d'incapacité permanente partielle (IPP) et à l'exigence du lien causal essentiel et direct avec le travail habituel[210]. Or ce sont en général des maladies multifactorielles. Néanmoins, le nombre de déclarations en maladie professionnelle d'affection psychique est en constante augmentation[211]. En tout état de cause, les nouvelles approches de détection des RPS au sein des entreprises poussent à la reconnaissance des maladies psychiques en maladies professionnelles. A titre d'exemple, les partenaires sociaux d'ArcelorMittal ont convenu, par accord, l'intégration de référents RPS et harcèlement sexuel au sein de chaque établissement. Au travers de leurs diverses missions, ils ont pour ambition d'accompagner les salariés dans la recherche de solutions et notamment de les orienter vers les interlocuteurs adéquats pour

---

[208] BLUM LE COAT (J-Y), PASCUAL (M), « La difficile reconnaissance du caractère professionnel des atteintes à la santé mentale – Retour sur une action d'accompagnement des salariés dans les démarches de déclaration des AT/MP », *PISTES*, n°19-1, 2017 ; FANTONI-QUINTON (S), « L'absence de traçabilité des expositions aux cancérogènes : une aubaine pour les employeurs ? », *RDSS*, 2018, p.605.
[209] Art. 27 de la L. n°2015-994, du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.
[210] BRUERE (A), « Reconnaître et réparer les troubles psychosociaux : un défi juridique à l'épreuve du réel », in CHAIGNOT DELAGE (N), DEJOUR (C), (dir.), *Clinique du travail et évolution du droit*, Paris, Ed. Puf, 18 octobre 2017, pp. 355-386.
[211] THIEBAUD (A), *op. cit.*, p. 140. Selon ce rapport, 200 nouveaux cas d'affections psychiques sont liés au travail, soit une hausse 23% par rapport à 2017.

parvenir dans certains cas à une reconnaissances de leur mal-être au travail en maladie professionnelle.

126. Concernant les maladies professionnelles rattachées à des cancérogènes, la jurisprudence de la chambre sociale de la Cour de cassation met fin à la rupture d'égalité entre les salariés exposés à l'amiante. En effet, dans son arrêt du 5 avril 2019[212], la Cour de cassation ouvre la possibilité à tout salarié qui justifie d'une exposition à l'amiante générant un risque élevé de développer une pathologie grave d'agir contre son employeur peu importe que son entreprise soit listée par les arrêtés ministériels pris en application de la loi de 1998. Ce revirement de jurisprudence, bien que plus favorable dans un sens puisqu'il peut permettre une ouverture à des actions pour des salariés exposés à d'autres substances toxiques[213], impose un nouveau régime de preuve durci. En effet, si on regarde la jurisprudence antérieure, les salariés n'avaient pas à apporter la preuve d'un manquement de leur employeur ou de leur anxiété pour obtenir une indemnisation[214]. Désormais le salarié est dans l'obligation de rapporter la preuve de son sentiment d'angoisse et de l'exposition à l'amiante. En pratique cet état est justifié par des attestations médicales. Cette nouvelle approche de la preuve semble cohérente pour éviter une multiplication des sollicitations des juridictions sur ce point.

127. La connaissance par le médecin du travail et son équipe pluridisciplinaire, des différents risques permet leur anticipation. Pour accompagner ces connaissances médicales, le médecin du travail a des connaissances spécifiques concernant les différents secteurs d'activité dans lesquels il exerce son métier.

b. Des connaissances spécifiques sur les différents milieux de travail

128. Le médecin du travail intervient au cours de sa carrière dans une multiplicité d'établissements et de secteurs. Dans ce cadre il développe des connaissances sur les différents milieux de travail. Lors de ses visites, le médecin est informé des techniques de production et des produits utilisés[215].

---

[212] Cass. ass., plén., 5 avril 2019, n°18-17.442.
[213] Cass. soc., 11 septembre 2019, n°17-24.879. La Cour de cassation reconnait le préjudice d'anxiété pour le salarié exposé à une substance nocive toxique et qui démontre avoir eu des risques de développer une pathologie grave. Ainsi le préjudice d'anxiété ne s'arrête plus à l'amiante.
[214] Cass. soc., 2 avril 2014, n°12-28.616.
[215] Art. R.4624-3 *C. trav.*, R.4624-4-1, *C. trav.*

129. Les connaissances spécifiques qui en découlent lui permettent de déterminer la dangerosité du travail, les effets pathogènes des nouveaux modes de production, des différents rythmes de travail et leurs contraintes. Elles vont guider le médecin du travail et son équipe pluridisciplinaire dans la proposition de mesures collectives et/ou individuelles d'aménagement de postes et du temps de travail.

130. C'est par le biais de formations, d'études épidémiologiques ou encore de réunions thématiques, que le SPST va de façon annuelle, consolider ses connaissances. Seulement aujourd'hui, les différentes formations des médecins du travail doivent être repensées[216] . Pour mener à bien une politique de prévention primaire il faut repenser le travail et donc la formation. Il ne s'agit plus d'agir uniquement par le biais d'un accompagnement individuel du salarié, il faut aller à la source du trouble[217].

131. Ces connaissances techniques et scientifiques contribuent très largement à dresser un inventaire des différents risques professionnels au sein de l'entreprise, à évaluer les contraintes d'un poste de travail, et plus globalement de prévenir l'altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. Elles permettent entre autres au médecin du travail et à son équipe d'établir des diagnostics et de dimensionner les politiques de prévention dans l'entreprise. Seulement, pour que ces prérogatives soient garanties, le médecin du travail, tout comme son équipe pluridisciplinaire doivent disposer de moyens.

2) Les moyens pour procéder à une analyse des risques

132. L'analyse ou la traçabilité d'un risque consiste à repasser l'historique d'une exposition à une substance[218] ou à un outil de travail néfaste ou encore à des conditions de travail délétères. Cette diachronie des risques a pour objectif un meilleur suivi de l'état de santé du salarié et éviter toute altération de celle-ci.

133. A cet effet, le législateur a octroyé au médecin, et à son équipe pluridisciplinaire de nombreuses ressources. Quel que soit l'entreprise, l'employeur leur transmet dès que possible la nature et la composition des produits exploités au sein de l'entreprise ainsi que les résultats des analyses et mesures réalisées dans le cadre des politiques de prévention[219]. En sus, agissant

---

[216] BAREL (Y), FREMEAU (S), « Vers une médecine du travail préventive », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n°122, avril 2015, pp. 4-12.
[217] BAREL (Y), FREMEAU (S), Ibid.
[218] CARON (M), « Le système de la santé au travail : vers la fin d'une exception », *RDSS*, 2014, p.275.
[219] Art. R.4624-4-1 *C. trav.*

en toute indépendance professionnelle[220], le médecin peut accéder librement aux locaux de l'entreprise[221].

134. Plus encore, pour avoir une vision globale des risques de l'entreprise afin d'anticiper les évolutions techniques, comprendre les nouveaux risques qui peuvent en découler et promouvoir la santé dans le travail il est important que le médecin du travail participe à l'établissement de plusieurs documents dont les informations qu'ils contiennent seront particulièrement utiles à cette évaluation du risque[222].

135. **L'établissement du DUERP[223]** – Ce document doit être établi par l'employeur et doit être révisé annuellement[224]. Il permet de cataloguer les différents risques inhérents à l'entreprise et de les hiérarchiser. Pour que celui-ci soit le plus pertinent possible il est primordial que le médecin du travail, les représentants du personnel et l'ensemble des salariés soient impliqués dans son façonnage. En effet il ne s'agit pas uniquement de dresser un inventaire de l'ensemble des risques, mais de faire une analyse des modalités d'expositions des travailleurs afin de concevoir des plans d'actions et de prévention[225].

136. En parallèle, le médecin du travail présente chaque année un rapport annuel qui rend compte des actions effectuées par le SPST. A cette fin, le DUERP est d'une grande utilité pour les médecins lorsqu'ils élaborent leur rapport. Mis tous deux à jour de façon annuelle ils permettent de « se rendre des comptes » l'un à l'autre. L'un en prescrivant les actions à mettre en œuvre et l'autre en démontrant leurs incidences en milieu de travail. Conjointement, ces deux documents permettent ainsi de faire un point sur les actions de prévention futures.

137. **La réalisation des fiches d'entreprises** – Au même titre que le DUERP, la fiche d'entreprise permet d'identifier les risques professionnels au sein de l'entreprise et le nombre de salariés qui y sont exposés. Il faut cependant relever que la fiche d'entreprise est établie et mise à jour par le médecin du travail et/ou son équipe pluridisciplinaire[226] et non à l'initiative

---

[220] Art. L.4623-8, *C. trav.*
[221] Art. R.4624-3, *C. trav.*
[222] *EVEN (F) ;* LA VILLE-BAUGÉ (M.-L.) ; LANOY (L) ; VASSET (O) ; DEPREZ (D). « Comment évaluer les risques professionnels et constituer le document unique ? » *Guide du responsable HSE*, Lamy, n°405-17, septembre 2018.
[223] Circ. d'application du document unique du 18 avril 2002 : l'évaluation du risque devient une préconisation importante en France et doit contribuer fortement à l'amélioration globale de la santé et de la sécurité et des conditions de travail, en application de la directive n°89/391/CEE du Conseil des Communauté Européenne du 12 juin 1989.
[224] Art. R.4121-2, *C. trav.*
[225] « Le document unique d'évaluation des risques professionnels », *LSQ*, nº 73, 17 avril 2020.
[226] Art. R.4624-46, *C. trav.*

de l'employeur. Elle lui est néanmoins transmise pour présentation au CSE[227]. Celle-ci se doit d'être en cohérence avec le DUERP puisqu'elle sert de support au médecin du travail lors de ses études de poste. L'action en milieu de travail du médecin favorise et contribue à enrichir la réalisation de ces fiches.

138. **La constitution du dossier médical de santé au travail (DMST)** – Le turnover est à l'époque actuelle de plus en plus fréquent dans les entreprises. Ainsi, le suivi longitudinal des risques d'exposition d'un salarié tout au long de ses expériences professionnelles, déjà difficile à établir auparavant, est de plus en plus complexe. Il constitue l'un des enjeux majeurs des politiques de prévention au sein des entreprises. Pour cela le médecin du travail et son équipe doivent constituer un dossier médical[228] le plus complet possible pour assurer un suivi scrupuleux lors du changement d'entreprise du salarié.

139. L'ensemble de ces documents sont des éléments indispensables pour tracer l'historique des risques professionnels dans l'entreprise. Ils le sont pour l'employeur dans sa quête de respect de son obligation de sécurité, mais également pour le salarié lorsque celui-ci souhaite engager des démarches de reconnaissance en maladie professionnelle[229].

140. **Les études de poste** – A la lumière des analyses qui précèdent, l'action du médecin sur le milieu de travail doit être valorisée. Le Code du travail prévoit que le médecin du travail doit passer 1/3 de son temps en milieu de travail[230]. Elle est d'une grande importance puisqu'elle permet de déterminer les contraintes physiques et psycho-sensorielles qui touchent les salariés. Cette mission rejoint celle de l'analyse du travail réel qui incombe aux représentants. C'est dans le cadre de ces analyses que le médecin du travail doit procéder à des échanges avec les salariés et les représentants afin d'identifier les risques à leurs sources. En milieu de travail le médecin devient le garant que la performance de l'appareil productif ne prenne pas une dimension plus importante que celle de la santé[231].

---

[227] Art. R.4624-48, *C. trav.*

[228] Art. L.4624-8 et R.4624-12, *C. trav.* Décr n°2022-1434 du 15 novembre 2022 relatif au DMST. La constitution du DMST sous un format numérique sécurisé contribuera sans doute à un meilleur suivi et facilitera son interopérabilité entre les services en cas de changement d'entreprise et de SPST.

[229] A noter que depuis la loi du 2 août 2021, le DUERP doit être conservé pendant 40 ans et mis à la disposition des anciens travailleurs.

[230] Décr. n°79-231 du 20 mars 1979 modifiant le code du travail et relatif à l'organisation et au fonctionnement des services médicaux du travail. La nouvelle loi relative à la santé au travail intègre dans la partie législative ce temps nécessaire pour effectuer des actions en milieu de travail.

[231] MUNOZ (J). « L'aménagement du poste de travail : une construction progressive des scénarios professionnels », in DOUGUET (F), MUNOZ (J), (dir.), *Santé au travail et travail de santé*, Renne, ed. EHESP, 29 mai 2008, pp. 81-95.

141. **L'insuffisance des moyens** – Les obligations législatives du médecin du travail sont abondantes. Pourtant, il ne semble pas disposer d'assez de temps pour effectuer correctement ses missions de terrain et conduire des actions de santé au travail. La diminution du nombre de médecins du travail[232] les conduit parfois à jouer un rôle avant tout clinique[233]. C'est dans ce cadre qu'une place plus importante doit être laissée à son équipe pluridisciplinaire[234]. Les missions attribuées aux médecins du travail et à leurs équipes doivent être rééquilibrées dans le temps[235] afin de laisser la possibilité au médecin du travail d'exercer l'ensemble de ses prérogatives législatives.

142. Globalement, les moyens du médecin du travail et de son équipe sont multiples pour tracer les différents risques professionnels au sein de l'entreprise. Cette analyse du risque habilite le médecin du travail et son équipe pluridisciplinaire à mettre en place des mesures de prévention à visées individuelles[236] au bénéfice des salariés exposés. Plus encore, l'expertise qui les caractérise va leur permettre de prodiguer des conseils aux acteurs de l'entreprise avec clarté.

3) Des conseils prodigués avec clarté

143. Premiers promoteurs de la santé et de la sécurité dans l'entreprise, le médecin du travail et son équipe sont les interlocuteurs privilégiés et légitimes en la matière. La particularité du médecin du travail réside dans le fait qu'il est soumis à un double statut : celui de salarié de l'employeur et celui d'indépendant vis-à-vis de l'employeur. Souvent vu comme le « médecin du patron », il est davantage connu pour son rôle de conseil auprès du chef d'entreprise (a) que pour son rôle de conseil auprès des instances représentatives du personnel et des salariés (b).

---

[232] BLEMONT (P), CHASTEL (X), SIAHMED (H), *Attractivité et formation des professions de santé au travail*, rapp. n°2017-023R, août 2017, 176 p. Selon ce rapport entre 2005 et 2014 il y a une baisse de 31% des médecins du travail. Néanmoins cette forte baisse semble se ralentir depuis 2013 puisqu'entre 2011 et 2014 elle serait équivalente à 18%. D'après les perspectives annoncées par ce rapport, en 2030 la France compterait 3960 médecins du travail alors qu'en 2019, 5000 médecins ont été recensés.

[233] AMAUGER-LATTES (M-C). « Pénurie des médecins du travail et visites médicales obligatoires », *Dr. Soc.*, 10 avril 2011, p.354.

[234] Décr. n°2022-679 du 26 avril 2022 relatif aux délégations de missions par les médecins du travail, aux infirmiers en santé au travail et à la télésanté au travail. DESOBRY (P), FANTONI-QUINTON (S), STADLER (O), « La collaboration médecin/infirmier(e), en santé au travail, vue par les infirmier(e)s », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 25 avril 2021, 9 p.

[235] FANTONI-QUINTON (S), ISSINDOU (M), PLOTON (C), *Aptitude et médecine du travail*, rapp. n°2014-142R, mai 2015, 112 p.

[236] A la différence de l'employeur, qui, au regard de son obligation générale de sécurité, doit mettre en œuvre des mesures de prévention à visées tant collectives qu'individuelles. En cas d'inaction celui-ci engage sa responsabilité.

a. Un rôle de conseil auprès du chef d'entreprise

144. Il appartient à l'employeur au regard de son obligation de sécurité de suivre les recommandations du médecin du travail et de son équipe pluridisciplinaire[237]. Ce rôle de conseil a pour but principal de réduire la pénibilité au travail des salariés et de participer à la construction d'une politique de prévention primaire efficace au sein de l'entreprise. Au regard de l'article L.4622-2 du Code du travail, ce devoir apparait très vaste puisque le médecin du travail doit conseiller l'employeur « *afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail, de prévenir la consommation de psychotropes, le harcèlement sexuel et moral, de réduire les effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels et la désinsertion professionnelle et de contribuer au maintien dans l'emploi des travailleurs* ».

145. Certains phénomènes de notre société incitent à accroître ce devoir de conseil et c'est notamment le cas du vieillissement de la population. Il conduit logiquement à un recul de l'âge de la retraite. En effet, en vivant plus longtemps, les actifs seront amenés à travailler plus longtemps. Seulement, le vieillissement impacte de façon très inégalitaire les individus. Et en tout état de cause une personne de 60 ans n'a plus les mêmes capacités physiques et psychiques qu'une personne de 30 ans[238]. La pyramide des âges doit donc avoir un impact sur les dispositifs de prévention mis en place par l'employeur[239]. C'est dans ce sens que le médecin du travail doit également l'accompagner. Le but étant de mettre en place une organisation de travail différente selon les capacités d'adaptation aux exigences des multiples prestations de travail. La difficulté du travail accélère ce mécanisme du vieillissement, il est donc important de faire des études mettant en corrélation le trouble de la santé et l'âge[240].

146. Le terme de « conseiller » ne nous semble cependant pas approprié auprès de l'employeur. Par définition un conseil est une « incitation à », or dans ce cadre si l'employeur ne respecte pas ces recommandations, il engage dans la majorité des cas sa responsabilité. Le caractère impératif de ces conseils est légitimé par l'expertise technique et médicale du médecin du travail, ainsi, au même titre qu'un médecin de ville, le médecin du travail serait un

---

[237] Cass., soc, 14 juin 2007, n° 06-41.377. L'employeur engage sa responsabilité pour manquement à son obligation de sécurité lorsqu'il n'a pas pris en compte les préconisations du médecin du travail.
[238] MOUCHIKHINE (J), RENELIER (B), *loc. cit.*, p.61.
[239] BONNIN (V), *loc. cit.*, p.44.
[240] VOLKOFF (S), « Santé au travail et gestion des âges : l'exemple des douleurs articulaires », *Chronique du travail*, n°5, 2015, pp.113-125.

prescripteur plutôt qu'un conseiller. A noter cependant que l'insuffisance des conseils prodigués par le médecin du travail n'exonère pas l'employeur de sa responsabilité[241].

b. Un rôle de conseil auprès des représentants et des salariés

147. Anne Thébaud Mony, sociologue du travail, souligne que les organisations syndicales rencontrent des difficultés pour élaborer des stratégies permettant de préserver la santé sur le long terme sans avoir le sentiment de mettre en danger l'emploi, lorsque des salariés sont confrontés par exemple à des risques à effets différés comme l'exposition professionnelle aux cancérogènes[242]. Autrement dit, au-delà de la prévention des risques, les élus se posent la question de la prévention de la désinsertion professionnelle[243]. Or, le médecin du travail et les SPST sont les premiers promoteurs de cette lutte. Ils deviennent à n'en pas douter les interlocuteurs des représentants à privilégier sur ce point[244]. Les représentants peuvent prendre conseil auprès des médecins pour comprendre les différents risques et pathologies encourues par le poste de travail et partager cela avec le salarié concerné[245].

148. **La responsabilité du médecin conseiller du salarié et de ses représentants –** Au titre de son devoir de conseil auprès des salariés, il peut dans certains cas engager sa responsabilité civile si celui-ci appartient à un service interentreprises et si et seulement s'il agit en dehors de ses missions et/ou commet une faute d'une particulière gravité. N'étant plus le préposé de l'employeur il peut être jugé coresponsable de la faute inexcusable de l'employeur. C'est notamment le cas lorsqu'il doit alerter le salarié des produits chimiques et cancérigènes inhérents à son poste de travail et de leurs impacts sur sa santé et qu'il ne le fait pas. Cette absence d'information peut participer à la genèse d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle[246]. A lui de prouver qu'il n'était pas en mesure de constater ces différentes

---

[241] GENTY (V), QUINTON-FANTONI (S), « L'employeur, le médecin du travail et la protection de la santé des travailleurs : deux acteurs aux responsabilités différentes », *SSL*, n°1678, 26 mai 2015 ; Étant légalement tenus de conseiller l'employeur, le médecin du travail et le SPST sont passibles d'engager leur responsabilité. Seulement, en pratique et dans la doctrine il s'agit d'une obligation de moyen[241]. Cet engagement de la responsabilité du médecin du travail ne dédouane pas l'employeur lorsque celui-ci manque à son obligation de sécurité.

[242] THEBAUD MONY (A), « Des mobilisations syndicales et scientifiques pour briser l'invisibilité des maladies professionnelles », in GOUSSARD (L), TIFFON (G), (dir.) *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, ed. Du Croquant, octobre 2017, p.187.

[243] V. chap. 2. p.118.

[244] Art. L.4622-2, al 2, *C. trav*. V. paragraphe n°144.

[245] Cass. Soc., 23 novembre 2016, n°14-26.398. La Cour de cassation admet que l'employeur prenne en considération les recommandations du salarié afin de favoriser son maintien en emploi. Il est donc primordial pour que cette recherche de reclassement soit efficace que l'ensemble des acteurs de la prévention de la désinsertion soient impliqués.

[246] « Le médecin du travail peut-il se voir reprocher par le salarié un défaut d'information sur les risques encourus ? », in *Lamy Santé et sécurité au travail*, n° 225-5, avril 2020.

expositions. Dans le cadre d'un service autonome, la responsabilité du médecin du travail ne pourra être engagée qu'en cas de fautes intentionnelles ou graves caractérisées[247].

149. Toutefois en pratique la responsabilité du médecin du travail n'est guère engagée, d'ailleurs à ce jour la responsabilité civile du médecin d'un service interentreprises n'a jamais été reconnue[248]. En effet le médecin du travail jouant un rôle principalement préventif il est rare que sa responsabilité puisse être engagée sur ce terrain.

150. La responsabilité personnelle du médecin du travail peut être engagée sur le plan de la responsabilité pénale en cas notamment de violation du secret médical sur l'état de santé d'un salarié[249]. De manière exceptionnelle cette responsabilité peut être également engagée lorsque le médecin exécute des actes médicaux.

151. Les compétences et les moyens des médecins du travail et de son équipe pluridisciplinaire sont nombreux pour analyser les risques professionnels au sein de l'entreprise. Seulement, les nouvelles approches de la santé au travail nécessitent d'aller au-delà de la détection des situations dangereuses[250]. C'est dans ce sens que le devoir de surveillance de l'état de santé du salarié par le médecin et son équipe contribue de manière significative à se questionner à la fois sur les conditions physiques et morales de travail mais également celles organisationnelles.

B. Un devoir de vigilance sur l'état de santé du salarié.

152. Pour mener à bien son rôle préventif, le médecin du travail n'assure pas qu'une analyse des risques au sein de l'entreprise. La santé au travail devenant un enjeu majeur, il lui appartient également d'assurer un rôle de vigilance de l'état de santé du salarié. C'est dans ce cadre, qu'à son initiative ou à celle de l'employeur il assure une surveillance attentive, parfois même renforcée, de la santé du salarié, indispensable pour prendre en compte les risques liés à son activité (1).

153. Véritable conciliateur entre le travail et la santé au sein de l'entreprise, il a été chargé par le législateur de prévenir toute altération de la santé des individus du fait de leur travail.

---

[247] Art. 1242 *C. civ*. Il s'agit de la responsabilité des commettants du fait de leur préposé.
[248] « Statut du médecin du travail », in *Lamy Santé et sécurité au travail,* n°317-18, avril 2020 ; « La responsabilité du médecin du travail », in *Lamy Santé et sécurité au travail*, n°317-20 avril 2020.
[249] Article 226-13, *C. pén*. ; Art. 226-14, *C. pén*. Conformément au Code pénal il existe des cas dérogatoires à la violation du secret médical.
[250] HEAS (F), *loc. cit.,* p.44.

C'est pourquoi le médecin remplit un véritable rôle juridique. Lorsqu'une situation de travail impacte le travailleur, l'avis rendu pourra avoir une incidence contractuelle (2).

1) Une surveillance de l'état de santé du salarié indispensable pour prendre en compte les risques liés à l'activité du salarié

154. Pour accompagner les salariés dans la gestion du risque professionnel, le rôle préventif du médecin du travail et de son équipe pluridisciplinaire sera associé à un rôle de surveillance et de suivi de l'état de santé des salariés. Ce suivi est l'opportunité pour le médecin et son équipe de prendre en considération à la fois les risques inhérents aux postes de travail, mais également ceux liés à l'organisation du travail qui deviennent déterminants de la qualité de vie au travail des salariés en entreprise[251]. Ainsi, cette surveillance de l'état de santé des salariés est au cœur des politiques de prévention.

155. Seulement, dans l'approche traditionnelle du profane, le rôle du médecin du travail se cantonne à l'unique réalisation des visites médicales. En effet malgré l'attribution d'un rôle préventif, la multiplication des visites qu'il devait effectuer le limitait jadis à un rôle de prise en charge individuelle du salarié, et ne s'inscrivait que très peu dans la résolution des problèmes organisationnels, rendant les missions du médecin du travail très chronophages[252].

156. Mais la surveillance médicale du salarié a pris une tournure particulière au fil des législations. D'abord avec la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire pour venir en aide au médecin du travail[253], puis, avec les lois du 17 août 2015 et du 8 août 2016 dite « loi travail »[254], qui sont venues assouplir les modalités de surveillance médicale des salariés. En effet, la visite médicale à l'embauche est supprimée dans certains cas au profit d'une visite d'information et de prévention[255] (VIP) après l'embauche. Cette visite doit être désormais réalisée dans les trois mois de la prise effective du poste[256]. Cette visite peut être réalisée par un membre de l'équipe pluridisciplinaire facilitant un rééquilibrage du temps passé par le médecin du travail dans ses autres missions[257]. Elle va également permettre de déterminer les

---

[251] LANOUZIERE (H), *loc. cit.*, p.44.
[252] FERTE (C), « La santé au travail après le 1er janvier 2017 », *JCP S*, n°, 9 janvier 2017, 1001.
[253] Décr. n°2004-760 du 28 juillet 2004 relatif à la réforme de la médecine du travail ; L. n° 2011-867 du 20 juillet 2011 sur le renforcement des compétences du service pluridisciplinaire, Circ. DGT n°13 du 9 novembre 2012.
[254] L. n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, JO 9 août 2016.
[255] Art. R.4624-10 et R.4624-21 *C. trav.*
[256] Art. R.4624-10 *C. trav.*
[257] Art. R.4624-1 al.1 *C. trav.*

personnes les plus à risques et d'adresser au médecin du travail ces salariés pour avoir un suivi mieux adapté. En effet, selon la pathologie, le poste de travail, ou la catégorie professionnelle, la périodicité du suivi peut être renforcée ou non[258]. Dans ce cadre un examen médical d'aptitude à l'embauche se substitue à la VIP. Ce suivi individuel renforcé (SIR) est à destination des salariés exposés à des risques particuliers tels que l'amiante, le plomb, les CMR, des salariés affectés à des postes particuliers tels que le travail de nuit mais aussi des salariés pour lesquels l'employeur estime qu'un SIR est nécessaire[259]. Pour l'aider, une liste des postes à risque est mise à jour tous les ans, présentée aux représentants du personnel après l'avis du médecin du travail[260].

157. Cette nouvelle possibilité de SIR permet de cibler les personnes concernées par davantage de risques professionnels et ainsi se concentrer sur la détermination des politiques de prévention sur ces risques en particulier. Cette évolution contribue à n'en pas douter à une meilleure traçabilité des risques professionnels. Cette tendance se poursuit avec l'entrée en vigueur de la loi du 2 août 2021 et inscrit le suivi de l'état de santé dans l'espace et dans le temps[261]. Sont notamment créées la visite médicale de mi-carrière[262] ou encore la visite médicale de post-exposition[263].

158. Le principe des visites biennales est supprimé élargissant à une périodicité quinquennale[264]. Pour inscrire le médecin du travail dans une prise en compte plus globalisante de la santé au travail et les inscrire au service de la prévention primaire, il nous parait indispensable que les visites médicales ne se cantonnent pas à établir un diagnostic médical ou à déclarer un avis d'inaptitude ou d'aptitude. Elles doivent être considérées comme un véritable lieu d'échange permettant de faire remonter les informations du travail réel, de la situation de travail (comprenant les conditions de travail et les situations relationnelles de travail) afin que

---

[258] Art. R.4624-22 à R.4624-28 *C. trav.*
[259] FELICIE (N), « Le suivi individuel de l'état de santé des travailleurs » (INRS), *Travail et Sécurité*, n°783, mai 2017.
[260] Art. R.4626-23, *C. trav.*
[261] FANTONI-QUINTON (S), VERKINDT (P-Y), « La loi n°2021-1018 du 2 août 2021 : évolution ou révolution ? », *Dr. Soc.*, 2021, p. 870 ; SKURATKOV (A-M), CADOT (J), « La loi Santé au travail et les services de prévention et de santé au travail : un objectif de lutte contre la désinsertion professionnelle et de suivi des salariés », *LCLCSE*, n°219, 1er novembre 2021.
[262] Art. L.4624-2-2 *C. trav.*
[263] Art. L.4624-2-1 *C. trav.*
[264] Art. R.4624-17 *C. trav*. Sauf pour les travailleurs handicapés, de nuit et les titulaires d'une pension d'invalidité il s'agit d'une périodicité triennale.

le médecin du travail rompe avec son statut de « médecin contrôleur »[265] en renforçant de cette façon son statut « de médecin préventeur ».

159. L'absence d'anticipation des effets délétères, prévisibles ou imprévisibles, d'une organisation de travail ou d'une installation, se heurte parfois avec le maintien dans l'emploi du salarié. En effet, la santé du salarié n'étant par préservée, l'avis rendu par le médecin du travail pourra avoir des conséquences sur le contrat de travail du salarié et notamment aller jusqu'à provoquer son licenciement. Cela constitue une décision lourde de conséquences pour lui mais aussi pour l'entreprise.

2) Les incidences contractuelles des avis rendus par le médecin du travail

160. Le système de surveillance de l'état de santé du salarié conduit le médecin du travail à établir dans certains cas un diagnostic juridique qui est celui de l'aptitude ou de l'inaptitude médicale au travail (a) et dont le constat peut avoir une certaine incidence contractuelle. En effet, en cas d'impossibilité de reclassement, le contrat de travail peut être rompu au titre d'un licenciement pour inaptitude. Mais, ce concept dans certains points vivement critiqué, peut aboutir de manière conditionnelle et, nous l'avons déjà évoqué auparavant, marginale, au reclassement du salarié (b).

a. La notion d'aptitude et d'inaptitude

161. Dans son analyse sur la médecine du travail, le docteur Casaux soulignait l'embarras du médecin du travail lorsque celui-ci doit établir un diagnostic d'aptitude ou d'inaptitude « *difficile métier que celui de médecin du travail où il faut parfois faire un choix entre santé et emploi sous peine d'additionner les précarités* »[266].

162. L'inaptitude est l'état d'une personne dans l'impossibilité physique ou psychique de réaliser toutes les tâches liées à son emploi[267]. L'appréciation de l'aptitude d'un salarié à occuper ses fonctions consiste finalement à statuer sur l'adéquation de son état de santé avec la charge physique ou mentale qu'impose la tenue du poste de travail[268]. L'impression qui se dégage de ces définitions est que ces notions d'aptitude et d'inaptitude ne s'inscrivent aucunement dans

---

[265] FANTONI (S), *loc. cit.*, p.44.
[266] CASAUX (L), « La médecine du travail des salariés temporaires », *Dr. soc.*,1994, p. 943.
[267] Art. L. 1226-2 et L.1226-10 *C. trav.*
[268] VERKINDT (P.-Y.), « La santé du travailleur : une nouvelle fois sous le feu des projecteurs », *JCP S*, 2016, 1306.

une logique de prévention primaire[269]. En effet, pour donner un avis sur l'aptitude ou l'inaptitude du salarié, le médecin du travail va, par raisonnement, s'interroger sur la capacité du salarié à s'adapter au poste du travail et non l'inverse. Pourtant l'article L.4121-2 du Code du travail précise bien que l'employeur doit « *adapter le travail à l'homme […] en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé* ». Cela rentre en contradiction avec le devoir de conseil du médecin du travail qui indique à l'employeur que l'homme est apte ou inapte à s'adapter au poste de travail futur.

163. Et cela est d'autant plus indéniable dans le milieu industriel. A titre d'exemple, chez ArcelorMittal, lorsque le médecin du travail procède à cette déclaration, au regard de ses connaissances scientifiques et techniques, il déclare le salarié apte à aller travailler dans une situation parfois dangereuse car soumise aux divers risques industriels. Ces concepts d'aptitude et d'inaptitude au travail semblent donc paradoxal avec le rôle principalement préventif du médecin du travail. C'est notamment ce que souligne Mr Marichalar Pascal, sociologue et historien « *déclarer les salariés aptes c'est rendre légitime un risque acceptable consenti par l'ensemble de la société* ». Un changement de paradigme devrait s'opérer. Le médecin du travail ne doit plus déclarer l'aptitude du salarié à son poste de travail mais l'aptitude du poste de travail à accueillir le salarié. En effet, pour préserver la santé des salariés, la solution semble être d'agir concrètement sur les situations de travail. C'est ainsi que l'expertise du travail réel des représentants du personnel prendrait son sens, et qu'un travail de collaboration entre les acteurs de l'entreprise s'avère indispensable. La situation de travail doit être appréciée avec la direction et les syndicats en parvenant à un véritable dialogue. Ce sont ces temps d'échanges qui doivent aboutir à une modification des postes de travail permettant ainsi au médecin du travail de procéder à la déclaration d'aptitude ou non[270]. Seulement cette collaboration ne peut se faire sur l'ensemble des postes de travail et doit se concentrer sur les postes à risque, déterminés au préalable, faute de temps suffisant pour les envisager tous.

164. Les notions d'aptitude et d'inaptitude doivent donc évoluer si elles veulent s'inscrire dans une véritable politique de prévention primaire.

---

[269] CARON (M), VERKINDT (P.-Y.), « La réforme de la médecine du travail n'est plus (tout à fait) un serpent de mer… », *JCP S*, n°39, 27 septembre 2011, 1421. Cela fait un certain temps que le concept de l'inaptitude divise. Dans leur commentaire sur la loi du 20 juillet 2011 portant réforme de la médecine du travail, les auteurs parlent de médecin de « sélection » via le concept de l'inaptitude et non de prévention.

[270] BONNEFOND (J-Y), CLOT (Y), « Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites » *PISTES*, n° 20-1, 2018.

165. Quoi qu'il en soit, l'inaptitude, qu'elle soit d'origine professionnelle ou non, relève désormais du même régime juridique depuis la loi El Khomri du 8 août 2016. C'est à l'employeur de convoquer le salarié à sa visite de reprise avec le médecin du travail, mais il n'est pas impossible qu'elle soit sollicitée par le salarié[271] lorsque que celui-ci anticipe un risque d'inaptitude[272]. A l'issue de cette visite, le médecin du travail pourra déclarer le salarié apte ou inapte à son poste[273]. Lorsque le salarié est déclaré inapte, l'employeur doit dans la majorité des cas procéder au reclassement. En cas d'échec, l'employeur procédera à son licenciement. En cas de succès, le maintien en entreprise du salarié ne sera pas impacté, seul le poste aura été modifié afin d'être conforme aux préconisations du médecin du travail.

166. Depuis le 1er janvier 2017 la législation apporte une autre précision en cas de déclaration d'inaptitude : il n'est plus obligatoire d'effectuer une double visite médicale. Mais lorsque celle-ci est nécessaire elle doit être effectuée au plus tard quinze jours après la première[274].

167. En outre, l'employeur peut désormais rompre le contrat de travail sans procéder au reclassement du salarié si l'avis du médecin y fait obstacle. En effet, dans certains cas l'employeur est dispensé de reclassement[275]. Dans cette hypothèse, le Code du travail vient désormais faire exception à la jurisprudence de la chambre sociale de la Cour de cassation[276] si le médecin précise que « *tout maintien d'un salarié dans un emploi serait gravement préjudiciable à sa santé* » ou que « *l'état de santé du salarié fait obstacle à tout reclassement dans un emploi* ». L'employeur pourra dès lors procéder au licenciement du salarié pour inaptitude à bon droit.

168. En tout état de cause, comme le met en évidence la jurisprudence, c'est la déclaration d'inaptitude qui déclenche la recherche de reclassement et potentiellement le licenciement.

b. Le reclassement ou le licenciement

169. L'employeur est débiteur d'une obligation de reclassement. Néanmoins c'est la déclaration d'inaptitude qui invite l'employeur, sauf cas particulier attesté par le médecin, à conduire les démarches. Le médecin du travail semble donc impliqué dans cette formalité. La

---

[271] PETIT (F), *loc. cit.*, p.42.
[272] FERTE (C), *loc. cit.*, p.74.
[273] Seul le médecin du travail, et non son équipe pluridisciplinaire, peut se prononcer sur l'inaptitude du salarié à reprendre son emploi.
[274] Art. L.4624-42, *C. trav.*
[275] Art. L.1226-2-1 ; Art. L.1226-12 ; Art. L.1226-20, *C. trav.*
[276] Cass. Soc., 7 juillet 2004, n°02-47.458.

recherche de reclassement est une obligation de moyen. Cela signifie que l'employeur s'engage à faire son possible pour exécuter son obligation. En matière de reclassement il s'agissait plutôt d'une obligation de moyen renforcée puisque la jurisprudence de la chambre sociale de la Cour de cassation imposait à l'employeur cette recherche en toutes circonstances[277].

170. Cette obligation a pour but principal le maintien dans l'emploi du salarié et donc de prévenir la désinsertion professionnelle. Seulement, les évolutions législatives récentes relatives à l'obligation de reclassement ne s'inscrivent pas dans le sillon de cette prévention. En effet la possibilité ouverte au médecin du travail d'introduire dans l'avis d'inaptitude des mentions dispensant l'employeur de recherche de reclassement ouvre une porte supplémentaire au licenciement.

171. **Champ géographique du reclassement** – Depuis les ordonnances du 22 septembre 2017, le champ géographique de l'obligation de reclassement en cas d'inaptitude physique est restreint au territoire national et à l'intérieur du groupe[278]. Cela implique la cessation de toute obligation de reclassement à l'étranger. Cette même loi précise que par « groupe » il faut entendre l'entité constituée par une entreprise dominante, dont le siège social est situé sur le territoire français, et par les sociétés contrôlées par elle. Ainsi, le droit social semble s'aligner sur le droit commercial. Le périmètre de reclassement apparait plus restreint que celui retenu jusqu'alors par la Cour de cassation puisque cette dernière se référait à la notion de groupe par rapport au comité de groupe et exigeait d'envisager toutes les solutions au-delà du territoire national[279] .

172. Depuis le 1er janvier 2017, la procédure de l'inaptitude d'origine non professionnelle est alignée sur celle professionnelle. Le régime de l'obligation de recherche d'emploi de ces deux procédures auparavant distinctes est donc désormais unifié. Ainsi, l'obligation de reclassement est réputée satisfaite par l'employeur lorsque les délégués du personnel sont consultés avant la

[277] Le Code du travail rentre désormais en contradiction avec la jurisprudence de la chambre sociale de la Cour de cassation qui précisait que rien ne pouvait dispenser l'employeur de rechercher une possibilité de reclassement.
[278] Avant d'être codifiée par les ordonnances, cette règle avait été établie jurisprudentiellement par la chambre sociale de la Cour de cassation en date du 22 septembre 2016, désormais cela est régi par l'article L.2331-1 du Code du travail.
[279] Cass. Soc., 16 novembre 2016, n°14-30.063.

proposition de reclassement des salariés déclarés inaptes[280] ; lorsqu'il lui est impossible de proposer un autre emploi au salarié, il doit lui faire connaître par écrit les motifs qui s'opposent à son reclassement[281], enfin, il doit proposer un emploi en prenant en compte l'avis et les indications du médecin du travail[282].

173. **La rupture du contrat de travail** – Les motifs de licenciement notifiés pour inaptitude sont, eux aussi, alignés qu'ils soient d'origine professionnelles ou non. Quatre motifs permettent à l'employeur d'y recourir : la justification de l'impossibilité de proposer un emploi ; en cas de refus du salarié[283] ; les deux mentions citées auparavant.

174. L'impression qui se dégage de ces évolutions jurisprudentielles et législatives est positive. Le législateur souhaite intégrer et articuler l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour parvenir à des politiques de prévention efficaces au sein de celle-ci. Plus encore le législateur semble prendre en compte certaines recommandations du rapport Issindou rendu au ministre des Affaires sociales en 2015 tendant à élaborer une médecine préventive. Ces évolutions confortent la volonté d'avoir une meilleure prise en charge de la santé du salarié dans l'entreprise, de renforcer la position du médecin du travail et de son équipe en milieu de travail et d'accroître la participation des partenaires sociaux dans la traçabilité des risques professionnels.

---

[280] Art. L.1226-2 *C. trav.* ; Art. L.1225-1 *C. trav.* ; CE du 27 février 2019, Req. n° 417.249. Le CE vient préciser que le défaut de consultation des IRP est rattrapable lorsqu'il s'agit d'un salarié protégé. En effet si l'employeur a proposé des postes de reclassement sans consulter les représentants du personnel mais qu'il effectue ensuite cette consultation avant de proposer de nouveau les postes à l'intéressé, la procédure est régulière et ne justifie pas un refus d'autorisation de licenciement. Pour les salariés ordinaires le Cour de cassation autorisait déjà ce principe depuis 2016 (Cass. Soc, 16 mars 2016 n°14-13.986).

[281] Art. L. 1226-2-1 et L. 1226-12 *C. trav.*

[282] Art. L. 1226-2-1 et L. 1226-12 *C. trav.*

[283] Cass. Soc, 17 mai 2016, n°14-19.070. La jurisprudence de la Cour de cassation estime que le refus du salarié d'un poste de reclassement ne suffit pas à prouver que l'employeur a respecté son obligation. Mais depuis l'unification des procédures et des motifs de licenciement, l'obligation est réputée satisfaite, en vertu des articles L.1226-2-1 et L.1226-12 du Code du travail, lorsque l'employeur propose un emploi qui prend en compte l'avis et les recommandations du médecin du travail. Or si le salarié refuse alors même que l'employeur a suivi les recommandations du médecin, on pourrait considérer que l'employeur n'a pas d'autres solutions et cela justifierait le licenciement du salarié.

SECTION 2 : LE DIALOGUE SOCIAL ET LE SPST : UNE INTERACTION ECLAIREE PAR LES CONSEQUENCES DE CRISES SUCCESSIVES

175. Qu'elles soient technologiques, économiques[284], accidentelles[285] ou pandémiques[286], les crises plongent un pays dans un état d'urgence et appellent à des mesures bien souvent immédiates et exceptionnelles. La France a vécu à plusieurs reprises ces situations. Nous n'allons pas revenir de façon exhaustive sur l'ensemble des ébranlements qu'a connus ce pays, mais nous attarder de préférence sur les conséquences plurielles et inédites[287] de certains d'entre eux[288] sur la législation en droit du travail et plus précisément sur la santé économique et sociale des salariés et de l'entreprise. En effet, « *la crise est un fidèle compagnon de route du droit du travail* »[289]. Durant ces crises[290], pour combler l'insuffisance des textes et répondre à une situation d'urgence, le droit du travail s'adapte pour s'accommoder aux situations particulières que nous vivons. Cela passe notamment par une déconstruction et une décentralisation de la norme productive[291]. La qualité de cette adaptation passera par une prise en compte de risques étrangers à l'activité professionnelle au sein des politiques économiques sociales et environnementales de l'entreprise (I).

176. A titre d'exemple, en période de crise économique, la dégradation de la croissance économique du pays aura un impact sur l'emploi, le marché du travail, et de fait sur les politiques sociales et économiques au sein d'une entreprise. Ainsi on comprend que les difficultés rencontrées par une entreprise sont générées par des éléments économiques extérieurs à celle-ci. Dans le cadre d'une pandémie, le virus, lui, devient le risque étranger à l'entreprise, que l'employeur devra néanmoins combattre.

---

[284] Une crise économique se définit comme une dégradation de la croissance économique d'un pays, qui se traduit par une forte augmentation du chômage, par une baisse du PIB et du pouvoir d'achat.
[285] Une crise accidentelle se définit comme celle liée à un évènement fortuit, imprévisible et irrésistible qui se déroule de façon totalement aléatoire.
[286] Selon L'OMS l'épidémie se définit comme la propagation d'une maladie contagieuse ou non à travers un grand nombre de personnes sur une zone précise. La pandémie elle, est une propagation mondiale d'une maladie, le territoire est donc plus étendu.
[287] SACHS (T), « Regards comparés sur le droit social à l'épreuve du Covid-19 », *RDT*, 27 avril 2020, p.273. Dans son article de revue l'auteur utilise ces adjectifs pour parler de l'impact économique et social mondial du Covid-19.
[288] Nous pouvons notamment souligner l'explosion de la raffinerie de Feyzin le 4 janvier 1966, l'explosion de l'usine AZF de Toulouse le 21 septembre 2001, l'incendie de Lubrizol à Rouen le 26 septembre 2019. Sur les crises pandémiques : le risque de pandémie grippale du H1N1 en 2009, la crise sanitaire de la Covid-19 depuis mars 2020. Sur la crise économique : la crise financière dite crise des « Subprimes » de 2007 à 2012.
[289] LYON-CAEN (A), « Les réactions du droit du travail à la crise », *Dr. ouvr.*, n°763, février 2012.
[290] Certaines seront marginalement traitées pour laisser une place plus importante au traitement de la crise de la Covid-19 et ses conséquences en matière de droit du travail.
[291] LEROY (Y), « Le droit du travail face au Covid-19 : adaptation ou menace », colloque AFDT, 16 avril 2020.

177. Mais cette mouvance du droit du travail en entreprise n'est elle-même pas sans risque et peut même être perçue comme ayant un caractère sacrificiel en ce qu'elle entraine un sentiment de régression[292] de la législation. En conséquence, pour pouvoir continuer son activité professionnelle, ces « xénorisques » professionnels[293] vont avoir un impact évidemment sur la situation et l'organisation du travail des salariés et le dialogue social (II).

I. La prise en compte de risques étrangers à l'activité professionnelle dans l'entreprise

178. En période de crise, l'employeur doit prendre en compte des risques extérieurs à l'entreprise afin de concilier la poursuite de son activité économique avec la protection de la santé physique et mentale de ses salariés. Dans ces conditions il est nécessaire que les entreprises appliquent le droit dérogatoire en vigueur, rompant avec la législation traditionnelle (A).

179. Dans la construction d'une « nouvelle » législation, les crises vont servir de révélateurs de l'importance d'une articulation de plusieurs acteurs au sein de l'entreprise. L'histoire a été marquée par un certain nombre de crises qui peuvent illustrer mes développements, mais la crise sanitaire récente invite à me centrer sur celle-ci. En effet, cette dernière a été témoin de la nécessaire intervention du dialogue social et du SPST dans l'adaptation de la législation (B).

A. Une nécessaire transformation de la législation traditionnelle de travail en période de crises

180. Le monde du travail n'est pas impacté de la même manière selon qu'une crise soit accidentelle, sanitaire ou encore économique[294]. Néanmoins, il le sera dans tous les cas. Si on met en parallèle l'histoire du droit du travail et les crises successives mondiales, on comprend aisément que la mouvance du droit du travail permet de tenir compte des évènements passés, afin que les entreprises appréhendent davantage les conséquences d'une crise future. Cela s'observe notamment par le phénomène d'hyperproduction normative que connait la France depuis un certain nombre d'années (1).

---

[292] GEA (F), « La dialectique du légal et du négocié : sens et non-sens d'un paradoxe », *SSL*, n°1508, 10 octobre.
[293] LANOUZIERE (H), « Les principes généraux de la prévention à l'épreuve de l'urgence sanitaire ou le paradoxe (apparent) de la rampe d'escalier », *SSL*, n°1930, 23 novembre 2020.
[294] Lors d'une crise accidentelle, seule la ville ou la région où la catastrophe a eu lieu, nécessite une intervention. En cas de crise sanitaire et économique, il s'agit bien souvent d'un impact national. En sus, les secteurs les plus touchés varient d'une crise à une autre.

181. A ce phénomène se développe un droit non pas édicté par le « *sommet mais (à partir) de la base* »[295], laissant apparaître une manifestation croissante des aménagements conventionnels et donc du dialogue social (2).

1) Un indéniable phénomène d'hyperproduction normative

182. Au gré des crises, des mesures sont adoptées en réponse à celles-ci. Elles sont parfois temporaires quand il s'agit de répondre à un cas d'urgence (b), ou parfois pérennes, lorsqu'il s'agit de corriger les imperfections d'une loi antérieure (la crise étant révélatrice de cette déficience) (a).

a. Des aménagements législatifs pérennes subséquents à des crises successives

183. En matière de législation industrielle, les crises accidentelles évoquées précédemment ont changé la donne conduisant le gouvernement à prendre des mesures pour faire face aux risques industriels. Lors de l'explosion d'AZF, un plan particulier d'intervention existait mais ne prévoyait qu'une politique de prévention face au risque chimique. Le risque d'explosion n'avait pas été intégré[296]. Par voie de conséquence, une loi relative à la prévention des risques technologiques et naturels est intervenue en date du 30 juillet 2003[297] établissant la création des Plans de Prévention des Risques Technologiques (PPRT). L'esprit de ce texte est d'interdire les constructions neuves sur des zones à risques, et de prescrire des normes de construction pour la création de bâtiments nouveaux[298] pour les établissements comprenant au moins une installation classée et soumise à une autorisation assortie de servitudes d'utilité publique[299]. Cette loi contribue également à renforcer la place du dialogue social en matière de santé et de sécurité au travail puisqu'en cas de demande d'autorisation, il était nécessaire de consulter le CHSCT[300]. Il s'agissait donc d'accroitre la place des représentants du personnel et des intervenants

---

[295] GEA (F), *loc. cit.*, p.82.
[296] Ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées, *Explosion de l'usine AZF de Toulouse le 21 septembre 2001 : Enseignements et propositions sur l'organisation des soins,* rapp. décembre 2002, p.14.
[297] L. n°2003-699 du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages.
[298]Communiqué du ministère de l'Environnement, « Explosion de l'usine AZF à Toulouse le 21 septembre 2001 », 1er octobre 2001.
[299] Circ. DRT n°2006/10 du 14 avril 2006 relative à la sécurité des travailleurs sur les sites à risques industriels. Cette circulaire précise qu'il s'agit notamment des établissements susceptibles de créer, par dangers d'incendie, d'explosion ou d'émanation de substances toxiques, des risques très importants pour la santé et la sécurité des populations voisines, y compris celles des travailleurs, ainsi que pour l'environnement.
[300] BOULMIER (D), « CHSCT : circonstances permettant la désignation d'un expert en risques technologiques », *Dr. soc.*, 2013, p.284.

extérieurs dans la politique de prévention des risques industriels. Aujourd'hui, cette intégration est conservée par l'obligation d'effectuer une CSSCT élargie annuellement[301].

184. À la suite de la catastrophe industrielle à Rouen en 2019, l'ex-ministre du travail, Elisabeth Borne, s'est interrogée sur la nécessité de revoir les plans particuliers d'intervention (PPI) et les PPRT précédemment évoqués, qui, selon ses mots, « *laissent de côté l'impact qu'une catastrophe peut avoir sur l'environnement »*[302]. Ces interrogations laissent entrevoir, pour l'avenir, une modification supplémentaire relative à la réglementation des sites classés SEVESO.

185. Lors de la crise économique de 2008, planétairement, des plans d'urgences ont été adoptés pour combattre ses effets potentiels. En France, des plans de relance de l'économie ont été élaborés dont la mesure dominante était celle de l'exploitation du chômage partiel[303]. Par suite, une législation massive s'est confectionnée autour du chômage partiel afin de le rendre plus accessible[304]. Les conditions d'octroi se sont assouplies[305], les salariés bénéficiaient d'une meilleure indemnisation[306] et le plafond du contingent annuel d'heures a été relevé[307]. La crise continuant de sévir, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics ont décidé de créer le dispositif de l'APLD (activité partielle de longue durée). Ce dispositif prévoit une meilleure indemnisation sur le long terme des salariés en activité partielle[308]. Depuis cette crise, la loi de la sécurisation de l'emploi[309] entérine le changement de nom de chômage partiel en activité partielle et instaure un nouveau droit de l'activité partielle en redéfinissant la procédure et les modalités d'octroi de celle-ci. La volonté du législateur a été de faire de l'activité partielle un dispositif plus ambitieux et plus efficace afin de mieux préserver l'emploi[310] à l'avenir.

---

[301] V. n°89 ; cela reprend notamment l'article 13 al. 1 de la loi du 30 juillet 2003 qui prévoyait la nécessité d'un CHSCT élargi.
[302] GRANGE (N), « Catastrophe Lubrizol », *BTL*, n°3754, 7 octobre 2019.
[303] LAULOM (S), « Les dangereuses évolutions du droit social dans une Europe en crise », *Dr. ouvr.*, n°763, février 2012.
[304] DALMASSO (R), « les 3 âges de l'activité partielle », *Dr. soc.*, 2020, p.612.
[305] Instr. DGEFP n°2009/07 du 25 mars 2009 relative à la mise en œuvre du chômage partiel.
[306] Avenant à l'ANI du 21 février 1968 relatif à l'indemnisation du chômage partiel signé par les partenaires sociaux le 15 décembre 2008.
[307] Arrêté du 31 décembre 2009 fixant le contingent annuel d'heures indemnisables prévu par l'article R.5122-6 du Code du travail : JORF n°0007 du 9 janvier 2010.
[308] FABRE (A), « Le chômage partiel ne connait pas la crise ! Retour sur une réforme au long cours », *RDT*, 2012, p.286.
[309] L. n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.
[310] BAUGARD (D), « L'indemnisation de l'activité partielle après la loi du 14 juin 2013 et le décret du 26 juin 2013 », *Dr. soc.*, 2013, p.798.

186. En 2008, le gouvernement annonçait qu'une pandémie grippale dite « H1N1 » ferait neuf à vingt-et-un millions de malades et provoquerait près de deux-cent-mille décès[311]. Sur le fondement d'une circulaire[312], la Direction Générale du Travail (DGT) incitait les entreprises à anticiper la manifestation de risques sanitaires à venir dans l'entreprise et à mettre en place des plans de continuité de l'activité (PCA) pour assurer l'emploi des travailleurs. Bien qu'il s'agisse de simples recommandations, celles-ci constituaient malgré tout une incitation que l'employeur ne devait pas prendre à la légère dans le cadre de son obligation de sécurité. Effectivement, l'employeur ne peut pas invoquer l'absence de caractère obligatoire d'une circulaire pour échapper à sa responsabilité[313].

187. Finalement cette simple recommandation a permis aux entreprises et notamment à ArcelorMittal d'introduire dans ses procédures de gestion de crise un PCA. Si à l'époque celui-ci n'a jamais été activé, il a permis dans le cadre de la crise de la Covid-19 d'anticiper les risques plus calmement.

188. On comprend au travers de ces exemples, que ces crises ont permis de faire évoluer positivement le droit du travail, et qu'une législation pérenne en est née. Au travers de la crise de la Covid-19, un droit dérogatoire est mis en place dont certains pans, sans nuls doute, auront vocation à être pérennisés.

b. Des aménagements législatifs dérogatoires dans le cadre de la crise de la Covid-19

189. Au commencement de la pandémie, après présentation d'un projet de loi en conseil des ministres[314], le gouvernement a été autorisé à légiférer en cas d'urgence par ordonnance dans les domaines relevant de la gestion de crise. Cela a été consigné par la loi du 23 mars 2020 inscrivant dans le Code de la santé publique un nouveau dispositif législatif invocable « *en cas de catastrophe sanitaire mettant en péril par sa nature et sa gravité, la santé de la*

---

[311] TRUCHET (D), « L'urgence sanitaire », *RDSS*, 2007, p.411.
[312] Circ. n°2007/18 du 18 décembre 2007 relative à la continuité de l'activité des entreprises et aux conditions de travail et d'emploi des salariés du secteur privé en cas de pandémie grippale.
[313] BABIN (M), « L'entreprise face au risque de pandémie grippale », *JCP S*, n°22, 27 mai 2008, 1301.
[314] Déclaration de M. Edouard Philippe, Premier ministre à l'époque, sur les dispositions du projet de loi d'urgence pour faire face à l'épidémie de Covid-19 à Paris le 18 mars 2020.

population »[315]. Dans ce cadre un droit spécial se met en place de façon temporaire venant rompre avec la législation classique. Comme le souligne la professeur Favennec-Héry « *temps de crise, droit de crise* »[316].

190. Lors de cette crise sanitaire une fois de plus le champ d'application de l'activité partielle est élargi[317], la procédure d'admission est de nouveau réduite[318], le mode de calcul de l'allocation versée par l'employeur n'est plus forfaitaire mais proportionnelle au salaire[319] devenant l'un des modes les plus protecteurs de l'Europe[320].

191. La crise de la covid-19 est inédite tant par ses conséquences économiques et sociales que dans sa façon d'accompagner les entreprises à surmonter celle-ci. Outre les ordonnances, le gouvernement inscrit dans le cadre normatif des protocoles nationaux[321]. Édités pour aider les entreprises à assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise par le biais de conseils pratiques, de guides ou encore de conduites à tenir, ils deviennent durant cette période une nouvelle source de droit[322]. Bien qu'il s'agisse de conseils, a priori sans valeur juridique, le non-respect par l'entreprise de ces protocoles permettra sans doute d'engager la responsabilité de l'employeur sur le terrain de son obligation de sécurité. D'ailleurs en droit du travail l'emploi du terme protocole n'est pas nouveau[323] et à ce stade, le ministère du travail lui a reconnu une valeur normative. Le but de ces aménagements législatifs temporaires et informels est de

---

[315] RUCKEBUSCH (T), « Coronavirus : des solutions tous azimuts pour permettre aux entreprises de surmonter la crise », *JCP S*, n°12, 24 mars 2020, act.128. Plusieurs objectifs sont soulignés : conserver les emplois grâce à l'activité partielle ; aménager les missions des SPST et leur attribution allant au-delà de la prévention des risques par la possibilité pour les médecins de prescrire des arrêts de travail ; déroger aux règles d'aménagement du temps de travail ; déroger aux modalités d'information et consultation des représentants du personnel ; modifier le droit des entreprises en difficultés (droit de la procédure collective) ; aménager le droit de la formation.

[316] FAVENNEC-HERY (F), « L'état d'urgence sanitaire », AFDT, in « Un droit du travail de l'urgence ? », 2020, https://www.afdt-asso.fr/regards-5, [Consulté en septembre 2021].

[317] Ord. n°2020-346 du 27 mars 2020 portant mesures d'urgence en matière d'activité partielle.

[318] Décr. n°2020-314 du 25 mars 2020 complétant le décr. n°2020-293 du 23 mars 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de Covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

[319] Art. R.5122-12 et D.5122-13 *C.trav*.

[320] CHAMPEAU (F), « Le droit du travail s'adapte pour faire face à la pandémie », *SSL*, n°1901, 30 mars 2020 ; GEA (F), « L'activité partielle face à la crise », *RTD*, 2020, p.250.

[321] Le 3 mai 2020 un premier protocole de déconfinement est édicté. Puis des modifications lui sont apportées en date des 9 mai, 11 juin et 24 juin 2020. Dans le cadre de la rentrée scolaire, un nouveau protocole national est publié en date du 31 août 2020. La création et la modification de protocole va se poursuivre jusque début 2022.

[322] JUBERT (L), « Le protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19 : quelques réflexions sur l'encadrement par l'État d'une situation hors norme », *RDT*, 2020, p.521.

[323] Art. L.2314-6 et s. *C. trav.* : Lors des élections professionnelles un protocole pré-électoral (PAP) est négocié avec les partenaires sociaux afin de déterminer les conduites à suivre lors de ces élections. Sur ce point la Cour de cassation rappelle dans un arrêt rendu le 3 octobre 2018 (n°17-21.836) que l'employeur a l'obligation de respecter les termes du PAP et qu'il ne peut pas décider unilatéralement de ne pas l'appliquer. En cas de souhait de modification de certaines dispositions, un avenant au protocole peut être établi mais l'employeur doit respecter les conditions de la double majorité.

permettre aux entreprises de compléter une législation classique, parfois trop rigide, afin d'en compléter leur efficacité dans un contexte particulier[324].

192. En définitive, le législateur peut en cas de crise légiférer rapidement de façon provisoire pour répondre à une urgence et intervenir *a postériori* lorsqu'une crise a été révélatrice des lacunes de la législation en vigueur, pour consolider les évolutions initialement temporaires ou mettre en place de nouvelles mesures. Cette possibilité permet de démontrer que la loi n'est pas aussi rigide que certains le dénoncent. Mais ces interventions, bien qu'ayant vocation à accommoder le droit, ne peuvent être adaptables à chaque situation individuelle et ne sont, en ce sens, assurément pas suffisantes. Preuve en est, les gouvernements successifs ont accordé une place croissante au mécanisme de la négociation collective et notamment à la prééminence de celle-ci sur les autres sources normatives.

2) Une manifestation croissante des aménagements conventionnels

193. Assurément, les accords d'entreprise sont des outils créateurs de droits pour les salariés et permettent à l'employeur de ne plus imposer ses choix organisationnels, mais de les négocier avec les représentants des salariés. Pour faire face à la crise financière de 2008 et à la crise sanitaire de 2020, la négociation collective a joué un rôle essentiel, aussi bien pour les entreprises en difficultés que pour celles ayant une surcharge d'activité. L'avantage de la norme négociée est d'apporter une réponse appropriée, sur mesure, selon le secteur d'activité concerné. Si la négociation permet à l'entreprise d'adapter le corpus légal au plus près des réalités de terrain, cela engendre inéluctablement une approche favorable à la protection des travailleurs.

194. **L'impact des crises sur les thèmes abordés par la négociation collective** – Crise économique ou sanitaire, les sujets couverts par la négociation concernent majoritairement l'organisation de travail, l'emploi, le salaire et la stratégie économique. Lors de la crise de la Covid 19 les thèmes abordés par la négociation collective se sont élargis[325], ce qui n'a pas été le cas lors de la crise économique, qui, elle, a été marquée par la décroissance des accords salariaux et sur le pouvoir d'achat au regard du faible niveau d'inflation[326]. Néanmoins, malgré

---

[324] MALFETTES (L), « Gestion de la crise et droit social : vers un nouveau modèle normatif ? », colloque, septembre 2020.
[325] Notamment au travers du télétravail.
[326] ODOUL-ASOREY (I), « Les réactions de la négociation collective », *Dr. ouvr.*, février 2012. Si initialement la crise de la Covid-19 est une crise sanitaire, elle entraîne avec elle des conséquences économiques colossales pouvant bien avoir un impact similaire sur les accords salariaux à venir.

ce constat, coexistent entre ces deux crises un combat similaire du gouvernement et des entreprises : préserver l'emploi, amortir les conséquences de l'activité partielle et conserver les compétences de ses salariés. A titre d'illustration, le 27 mars 2009, l'entreprise Renault conclut « un accord social de crise »[327], garantissant le maintien dans l'emploi. Cette même entreprise réitère la conclusion d'un accord collectif sensiblement similaire intitulé « contrat de solidarité et d'avenir » en 2020. Celui-ci regroupe des thèmes plus larges qu'un accord sur l'aménagement de travail[328]. Ces mesures sont bien évidemment temporaires et ne peuvent être mises en œuvre que pour une durée déterminée.

195. La question de l'organisation de travail s'est quant à elle largement développée dans le cadre des négociations au cours de la crise sanitaire. A titre d'exemple, le placement subi en télétravail a conduit les entreprises qui n'avaient pas recours à ce dispositif, à en définir les contours, et pour certaines à revoir ses modalités. En effet, bien que l'épidémie légitime l'absence de formalisme relatif à la mise en place du télétravail, il est nécessaire pour limiter l'impact négatif de ce mode d'organisation d'en définir son utilisation[329]. C'est pourquoi, depuis le premier confinement on recense sur le sujet plus de 700 accords et avenants[330]. Le silence du législateur, ou, du moins la faible présence de directives législatives sur le télétravail au sein du Code du travail et plus précisément sur ses modalités de fonctionnement et d'organisation pousse à la négociation. L'émergence relativement récente de l'ANI du 26 novembre 2020 sur le télétravail devient un outil d'aide aux partenaires sociaux à la négociation sur le sujet. Cette négociation a pour ambition de rendre compatible cette organisation de travail avec la préservation de la santé et de la sécurité des salariés. Comme l'a souligné Mme Denys dans le cadre de son webinar sur le télétravail[331], cette organisation de travail constitue un « *nouveau paradigme pour lequel il faut repenser l'espace-temps* ».

196. **L'impact des crises sur le niveau d'organisation de la négociation collective –** Depuis les ordonnances Macron du 22 septembre 2017, le champ de l'accord d'entreprise a été

---

[327] Accord d'application de l'accord social de crise du 27 mars 2009. Dans le cadre de cet accord, un avenant a été négocié en date du 8 juin 2009 permettant de faire profiter les salariés de la nouvelle convention Etat/UNEDIC/Partenaires Sociaux.
[328] Dans le cadre du Covid-19, l'ordonnance autorise en cas de baisse d'activité, la négociation d'un accord collectif spécifique relatif au temps de travail permettant un fractionnement des congés payés sans l'accord du salarié, de modifier les dates dans la limite de six jours ouvrables, ou encore d'imposer des JRTT.
[329] Par exemple, les questions de l'isolement, de la charge de travail ou encore des ressources disponibles doivent être traitées au sein de ces accords.
[330] MARCHER (A), DENYS (L), « Le télétravail : une opportunité pour repenser la santé / sécurité au travail ? » webinar, 17 décembre 2020.
[331] MARCHER (A), DENYS (L), ibid.

redéfini en l'articulant avec celui de la branche. Si le rôle de l'accord de branche est conforté dans certaines matières[332], une place centrale est accordée à l'accord d'entreprise[333]. Lors de la crise du Covid-19, la branche a été négligée pour plusieurs raisons : l'application d'un accord de branche doit être étendue à toutes les entreprises du même secteur. Or la procédure d'extension[334] est complexe juridiquement dans un contexte de crise. Ensuite, la législation en vigueur révèle l'accord d'entreprise, comme une solution viable, pérenne permettant de négocier plus « localement ». Enfin, pour éviter un cumul entre accord de branche et accord d'entreprise, certains partenaires sociaux n'ont pas souhaité intervenir[335]. Déjà à l'époque, le secteur industriel qui avait été durement touché par la crise économique, militait en faveur de la négociation d'entreprise[336]. Dans le cadre de la crise sanitaire, les branches de l'automobile et de la métallurgie semblent privilégier l'invitation à la négociation locale. En effet, les 2 et 3 avril 2020 ont été signés respectivement dans ces secteurs des accords de branche prévoyant la nécessité de négocier dans l'entreprise. L'accord de branche relatif au congés payés dans le secteur de l'automobile[337] ne s'applique qu'en cas d'échec ou d'impossibilité de négociations locales[338], et l'accord de branche dans le secteur de la métallurgie prévoit en son article 3[339] la nécessité de négocier à l'échelle de l'entreprise.

197. **L'impact de la crise de la covid-19 sur le mécanisme de la négociation collective** – Les partenaires sociaux, au début réfractaires à la négociation à distance, ont finalement saisi les TIC comme une opportunité de gain de temps[340]. D'ailleurs il faudra sans doute s'attendre à ce que la négociation à distance soit, après la crise, un nouvel outil du dialogue social. Il parait néanmoins indispensable de se questionner sur l'authenticité de la négociation. Les règles de la

---

[332] Art. L2253-1 *C. trav*.
[333] Art. L2253-3 *C. trav.*
[334] Un accord de branche peut être étendu à la demande du ministère du travail ou d'une organisation syndicale qui a signé l'accord de branche ordinaire initial. Le but de cette demande est d'étendre le périmètre de cet accord. Néanmoins la procédure d'extension est subordonnée, au regard de l'article L.2261-27-1 du Code du travail, à un avis, rendu par un groupe d'experts en charge d'apprécier les effets sociaux et économiques pouvant résulter de cette extension. Cette demande est ensuite transmise auprès de la commission nationale de la négociation collective qui rend elle aussi un avis qu'elle publie. La procédure étant assez longue, elle ne semble pas adaptée à une situation d'urgence.
[335] FROUIN (C), « Le dialogue social face au Covid-19 », colloque, avril 2020.
[336] ODOUL-ASOREY (I), « Les réactions de la négociation collective », *Dr. ouvr.*, février 2012
[337] Accord paritaire national du 2 avril 2020 relatif aux conditions exceptionnelles applicables aux congés payés dans le cadre de la crise sanitaire du Covid-19.
[338] Art. 4 de l'accord précité : « *Conformément aux dispositions légales et règlementaires en vigueur, les entreprises doivent négocier loyalement, quelle que soit leur taille, sur l'objet visé à l'article 1er du présent accord. 3 Elles devront recourir au présent accord si la négociation d'entreprise a eu lieu et n'a pas abouti* »
[339] Accord de branche du 3 avril 2020 relatif aux modalités d'organisation du travail pour faire face à l'épidémie de Covid-19.
[340] DE FABREGUES (M), « Le télétravail donne du travail aux DRH », *BJT*, n°9, 1er septembre 2020, p.47.

négociation ont-elles été respectées ? le principe de loyauté a-t-il été compromis ? La loi n'a pas précisé les modalités des négociations à distance pour les entreprises, mais on suppose néanmoins qu'au même titre que pour les réunions du CSE, et conformément à ses obligations de loyauté, l'employeur doit informer préalablement les parties à la négociation. Selon les règles prévues par la jurisprudence, ne peut être écartée aucune organisation syndicale à la négociation[341]. Lors de la tenue de la réunion, les membres composant la négociation doivent être identifiables et leur participation effective[342]. Concernant la conclusion de l'accord, les entreprises peuvent bénéficier de certaines réductions de délai permettant une application accélérée de celui-ci[343]. Bien que les exigences et les modalités de mise en œuvre de la négociation collective soient assouplies afin de faciliter la conclusion d'un accord d'entreprise au regard de la situation de crise, le principe de bonne foi semble être conservé.

198. Finalement la loi et plus encore la négociation collective doivent être envisagées comme un outil organisationnel de l'entreprise. Les crises démontrent l'intérêt d'exploiter la négociation collective comme levier d'action pour établir, avec les différents acteurs de l'entreprise, les solutions transitoires permettant de combattre la crise. Pour les entreprises dépourvues de délégués syndicaux ou d'instance de représentation du personnel, les ordonnances Macron avaient ouvert d'autres possibilités.

199. L'impression qui se dégage est que les gouvernements successifs ont pu intervenir largement dans les gestions de crises pour aider les entreprises et les salariés. Si les conséquences sur la santé physique et économique des salariés restent nombreuses : développement de RPS (consécutifs à la peur de perdre son emploi, aux changements organisationnels de travail, à l'aménagement du temps de travail, aux possibilités de contracter un virus ...), risque de licenciement, baisse du pouvoir d'achat, chômage, elles le sont aussi pour l'entreprise : baisse du chiffre d'affaires, liquidation judiciaire pour certaines, sinistralité en augmentation, absentéisme…

200. Ces conséquences, parfois inévitables du fait du caractère imprévisible d'une crise, peuvent malgré tout être minimisées. A l'entreprise de mener une politique de l'anticipation et non de la procrastination. L'anticipation passe nécessairement par l'implication de l'ensemble

---

[341] Cass. soc., 10 mai 1995, n°92-43.822 ; Cass. soc., 8 juillet 2009, n°08-41.507. La chambre sociale de la Cour de cassation précise d'ailleurs qu'il ne peut y avoir de négociation séparée sous peine de nullité de l'accord.
[342] Art. D.2315-1 *C. trav.*
[343] Art. 8 de Ord. n°2020-428 du 15 avril 2020. A titre d'exemple le délai d'un mois prévu par l'article L.2232-12 du Code du travail est réduit à 8 jours pour consulter l'avis des salariés.

des acteurs de l'entreprise dans cette gestion. Dans le cadre de la crise de la Covid-19, ce sont plus précisément les acteurs du dialogue social et du SPST qui se sont fait remarquer. En effet, la préservation de la santé et de la sécurité des salariés a été la pierre angulaire des directives de notre gouvernement renouvelant l'application des principes généraux de prévention dans l'entreprise. D'ailleurs un des principes est bien celui de « *veiller à l'adaptation des mesures pour tenir compte du changement de circonstances* ». C'est à cette fin qu'une intervention du dialogue social et du SPST dans l'adaptation de la législation d'entreprise s'est révélée nécessaire en période de crise sanitaire.

B. Une nécessaire intervention du dialogue social et du SPST dans l'appropriation de la législation affirmée en période de crise sanitaire

201. A ce stade encore, le virus de la Covid-19 soulève de nombreuses interrogations. Nos politiques peinent à édicter des conduites à tenir, les communications se contredisent parfois, les textes législatifs s'enchaînent et s'entremêlent déroutant parfois les employeurs et les salariés. L'absence de connaissance précise sur le développement potentiel du virus nécessite qu'une veille scientifique et médicale soit régulièrement menée, en dehors mais également à l'intérieur de l'entreprise. Comme le précise Mr Lanouzière, l'intégration d'un problème de santé publique dans la santé au travail implique une « *nécessaire articulation des règles de la prévention des risques professionnels avec celles de prévention de la santé publique* »[344]. Pour cela l'expertise scientifique du SPST devient un atout majeur en entreprise (1).

202. Outre cela, pour mener à bien ces nouvelles politiques d'entreprise, l'employeur ne décide pas seul. Le dialogue social devient un outil de co-gestion privilégié (2).

1) Un rôle d'expert scientifique propre au SPST

203. Réaffirmée par la loi du 2 août 2021, la prévention doit être au cœur des politiques de santé et de sécurité au sein d'une entreprise. Dans un contexte de crise sanitaire, les principes généraux de prévention sont à l'honneur puisqu'ils doivent être réévalués systématiquement en fonction des données acquises de la science. Le but étant de prévenir la survenance d'un risque pour garantir la santé et la sécurité des salariés. C'est pourquoi, depuis le début de la crise de la

[344] LANOUZIERE (H), *Loc. cit.*, p.82.

Covid-19 les SPST sont proactifs dans la gestion du virus au sein de l'entreprise en balisant les différentes conduites à tenir.

204. Ne s'agissant pas d'un risque professionnel à proprement parlé mais d'un risque de santé publique, la veille scientifique et règlementaire des services est indispensable afin d'accompagner au jour le jour les employeurs mais aussi les salariés au sein de l'entreprise. Cette veille sera indispensable pour relayer les messages de prévention à diffuser au sein de l'entreprise. Cela passe notamment par de l'information sur l'épidémie et ses conséquences, sur les gestes barrières, sur l'application des protocoles, sur les risques potentiels sur le lieu de travail, sur la politique de tracing (en étant notamment en lien avec l'ARS et la CPAM), sur le retour à l'emploi après une contamination. Pour ainsi dire, leur rôle de conseil s'est nettement amplifié pendant et à la sortie du confinement.

205. La durée de cette crise et l'exhaustivité des textes (protocoles nationaux, guides, fiches métiers, documents type Q/R, ordonnances, décrets etc.) et des informations délivrées par le haut conseil de la santé publique ont fait du SPST les interlocuteurs privilégiés pour rassurer les employeurs et permettre aux salariés de venir travailler en toute sécurité. Les protocoles nationaux apparaissent comme les déclinaisons directes du respect pour l'employeur de son obligation de sécurité, mais leur mise en place suffisent-ils à exonérer l'employeur de toute responsabilité ? C'est par la négative que répond le Conseil d'État dans sa décision du 19 octobre 2020. Ce dernier précise que les entreprises doivent s'inspirer de ces protocoles mais qu'ils ne suffisent pas à eux seuls à exonérer l'employeur de son obligation de sécurité, cela restant à l'entière office du juge.[345]

206. Ainsi, au-delà de veiller à la mise en œuvre de protocoles et être à jour des connaissances scientifiques, ils doivent aider l'entreprise à impulser leur politique de prévention en réfléchissant à des solutions plus efficaces et protectionnistes de la condition salariale. Sur ce dernier point certaines entreprises et notamment ArcelorMittal se sont imprégnés de la circulaire du 18 décembre 2007[346] puis celle du 3 juillet 2009[347] relatives à la pandémie grippale qui impulsaient déjà à l'époque plusieurs axes de travail. ArcelorMittal a fait de son SPST l'interlocuteur incontournable pour assurer un redéploiement de l'activité en toute sécurité.

---

[345] CE, 19 octobre 2020 n°444809. « Le conseil d'État refuse de suspendre le protocole sanitaire », *SSL*, n°1926, 26 octobre 2020.
[346] Circ. DGT n°2007/18 du 18 décembre 2007 relative à la continuité de l'activité des entreprises et aux conditions de travail et d'emploi des salariés du secteur privé en cas de pandémie grippale.
[347] Circ. DGT n°2009/16 du 3 juillet 2009 relative à la pandémie grippale.

Depuis le mois de mars 2020, sur chaque site composant ArcelorMittal France, a été mise en place une philosophie de la communication. Des « flash infos » ont été notifiés à l'ensemble des salariés de l'entreprise, après validation du SPST et de façon hebdomadaire, explicitant notamment les conduites à tenir en cas de contacts avec une personne malade de la Covid-19, les bonnes pratiques et conseils à adopter en cas de télétravail, la situation des personnes vulnérables, l'utilisation du port du masque ou encore l'intérêt et le besoin de respecter les gestes barrières. Des cellules dites « de crises » ont été déployées sur 3 niveaux différents : au niveau de la société, au niveau des établissements et au niveau des départements industriels du site de Dunkerque. Au sein de chaque cellule, ont été exposés les protocoles et procédures mis en œuvre pour prévenir les risques liés à la Covid. Ces cellules ont permis de communiquer avec le chef d'entreprise, les préventeurs sécurité, le SPST, l'équipe RH, les représentants du personnel et le service juridique sur les données épidémiologiques au sein de l'entreprise et sur le nombre de cas concernés par une atteinte, de s'assurer du suivi et de l'isolement des « cas contacts », de prévoir les mesures à renforcer, et les points de vigilance.

207. Position similairement tenue au sein du groupe Thales puisque le SPST déploie avec la direction de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement, des mesures de santé et de sécurité afin de lutter contre la propagation du virus. L'ensemble des mesures mises en œuvre au sein de l'entreprise sont soumises à validation du SPST[348], tel est le cas par exemple des consignes de sécurité ou encore des conduites à tenir en cas de nettoyage renforcé d'une zone contaminée.

208. Mais les SPST ne sont pas les seuls à seconder les entreprises puisque chaque décision a nécessité de recourir à l'information et à la consultation de nos représentants, de l'entrée en confinement, à la mise en place des protocoles de sécurité et à la reprise d'activité[349].

2) Un rôle de co-gestion propre aux représentants du personnel

209. Mondialement, s'observe une place très inégale du rôle des syndicats dans la gestion de crise de la Covid-19. Au Brésil, les syndicats sont absents, si bien que la majorité des décisions sont prises unilatéralement par l'employeur. En Italie, on remarque un changement entre la gestion de la crise économique de 2008, dans laquelle les syndicats sont quasiment absents, et la crise de la Covid-19 dans laquelle une place ascendante leur est accordée par le gouvernement. En Allemagne, ainsi que dans les pays scandinaves, les partenaires sociaux

[348] Accord de groupe sur les mesures mises en œuvre au sein de Thales pour faire face à l'épidémie de COVID-19 signé le 26 mars 2020.
[349] DE FABREGUES (M), *loc. cit.*, p. 90.

jouent depuis longtemps un rôle extrêmement important. D'ailleurs en Allemagne, c'est le principe de co-gestion qui règne[350]. Le processus de consultation est donc décisif durant ces périodes. A titre d'illustration, lors de la mise en place du chômage partiel pendant la crise économique de 2008 et celle sanitaire actuelle, il était, et il est impossible pour le gouvernement d'exploiter ce dispositif en l'absence de signature d'un accord collectif sur le sujet. Autrement dit, une place très limitée est réservée aux décisions unilatérales de l'employeur.

210. En France, si on regarde l'intégration des institutions représentatives à la gestion d'une crise, elle est plutôt bien reçue[351]. D'ailleurs, la fusion en un triptyque de représentation a été révélatrice, pré-crise, de son bon fonctionnement, permettant d'articuler les questions relatives à la situation sanitaire de l'entreprise, aux conditions de travail des nouvelles organisations et à la situation économique liée au confinement. La santé des salariés étant devenue l'élément prioritaire de la gestion de la crise, l'imbrication de ces sujets a été l'occasion de répondre au mieux à cette situation inédite.

211. Quoiqu'il en soit, bien que le chômage partiel suspende le contrat de travail, le mandat du représentant du personnel n'est lui, pas suspendu[352]. Ils peuvent donc se déplacer dans l'entreprise et continuer d'effectuer le travail de terrain indispensable à la préservation de la santé et de la sécurité des salariés encore au travail[353]. L'usage des technologies numériques permettent à l'employeur d'assurer la continuité du fonctionnement des institutions représentatives du personnel, et notamment du processus d'information et de consultation. Seulement en pratique, même si la France fait un effort pour s'inscrire dans une politique participative au même titre que l'Allemagne[354], il semblerait que le maniement de la prérogative de l'information/consultation ait été un leurre lors de cette crise sanitaire[355]. En effet l'avis a pu être dans certains cas rendu postérieurement à la décision de l'employeur. A titre d'exemple cela a pu être le cas lors de la demande d'activité partielle dans les entreprises de plus de

---

[350] THIEBAULT (H), « La négociation collective, l'expérience allemande », *Dr. soc.*, 1990 p.647.
[351] V. n°194 et s. sur le rôle essentiel de la négociation collective lors de la crise sanitaire. Cela implique nécessairement que les représentants du personnel sont considérés comme des acteurs essentiels à la gestion de la crise.
[352] Art. L.2315-14, L.2143-20 et L.2142 du *C. trav*. Ces articles posent le principe de libre circulation des représentants du personnel dans l'entreprise. Les déplacements post déconfinement ne sont pas interdits mais doivent être mis en balance avec les impératifs de prévention.
[353] Cass. Soc., 26 février 2020, n°18-24.758. La Cour précise néanmoins à plusieurs reprises que l'employeur peut limiter la liberté de circulation des représentants du personnel à condition de justifier d'impératifs de sécurité et que cette limite soit proportionnée au but recherché.
[354] BROCKMANN (J), « Regards comparés sur le droit social à l'épreuve du Covid-19 », *RDT*, 2020, p.273.
[355] ODOUL-ASOREY (I), « Urgence sanitaire et dialogue social », *RDT*, 2020, p.263. Au sein de son article, l'auteur met notamment en exergue le non-respect par les ordonnances du principe d'antériorité.

cinquante salariés[356], dans le cadre de l'aménagement du temps de travail[357] ou encore dans le cadre de la mise en place du plan de continuité de l'activité (PCA).

212. Assurément, l'impression qui se dégage est que la loi amène à des dispositions paradoxales laissant beaucoup de place à la décision unilatérale de l'employeur. Cependant, au regard du contexte, il est compréhensif que l'urgence prévale et que le délai réglementaire d'un mois pour rendre un avis soit incompatible avec les exigences de la crise. Si la préservation du dialogue social dans l'entreprise apparait indispensable il doit néanmoins être adapté au regard des circonstances exceptionnelles[358]. En effet, dans un tel contexte, l'urgence amène les entreprises à devoir s'adapter rapidement, le processus d'information et de consultation ne pouvant devenir un obstacle à cette mise en œuvre. Mais pour s'assurer que le dialogue social ne soit pas mis aux oubliettes, la demande d'autorisation d'activité partielle doit au préalable préciser la date de la consultation. L'avis devra être transmis à la Direction Régionale de l'économique, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) dans un délai de deux mois. Le but étant de s'assurer que le dialogue social est actif en la matière.

213. Force est tout de même de constater que la charge de travail des représentants du personnel s'est multipliée. Au sein d'une étude mise en œuvre par le cabinet d'expertise Technologia auprès de 2500 élus et responsables syndicaux, 61% estiment que leur activité a augmenté et qu'ils se sont sentis dépassés par les évènements[359]. En effet, les évolutions législatives à répétition ont nécessité un gros travail de décantation et de compréhension d'un droit social « d'exception » durant la période de crise sanitaire. D'ailleurs dans cette même étude, un élu sur deux estime n'avoir pas été suffisamment formé pour « *maitriser de manière continue les nombreuses évolutions législatives* »[360]. Néanmoins, dans une autre étude menée

---

[356] Décr. n°2020-325 du 25 mars 2020 relatif à l'activité partielle. Ce décret assouplit la prérogative d'information/consultation en prévoyant que l'avis rendu par le CSE peut être accueilli postérieurement à la demande, et transmis dans un délai d'au plus de deux mois à compter de cette demande.

[357] Ord. n°2020-323 du 25 mars 2020 portant mesures d'urgence en matière de congés payés, de durée du travail et de jours de repos. ; Ord. n°2020-389 du 1er avril 2020 portant mesures d'urgence relatives aux instances représentatives du personnel. Lorsqu'unilatéralement l'employeur prévoit un aménagement du temps de travail (réduction ou passage d'un forfait annuel en jour ou dérogation concernant la durée maximale de travail), l'avis doit être rendu dans un délai d'un mois à compter de l'information donnant droit à l'employeur de mettre en œuvre les mesures sans attendre l'avis du comité.

[358] FRANCOIS (G), « Le dialogue social d'entreprise en période de crise », *BJT*, n°5, 1 mai 2020, p.73.

[359] Groupe Technologia, *Les élus du personnel face à la crise du Coronavirus : vers une nouvelle donne sociale ?*, étude, avril 2020, p.9.

[360] *Ibid.*

par le cabinet d'expertise Syndex, sur 693 élus du personnel, 70% estiment que le CSE a été suffisamment impliqué dans la mise en place des mesures afférentes à la crise [361].

214. L'accommodation du droit du travail aux évènements évoqués précédemment, témoigne que celui-ci est un droit évolutif et pragmatique. En apparence c'est positivement que celui-ci permet aux acteurs de l'entreprise de gérer un évènement majeur et imprévisible comme nous avons pu le remarquer au travers de crises successives et plus encore au travers de celle relative à la Covid-19. Seulement, ces ajustements auront un impact sur l'activité professionnelle présente et future des salariés.

II. Les conséquences des risques étrangers à l'activité professionnelle sur les salariés et le dialogue social

215. En cas de crise, une place cardinale est accordée à un esprit collectif et solidaire. En principe, s'agissant d'un état passager, les efforts se doivent d'être temporaires. Néanmoins ils doivent exister, tant dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Professionnellement, cet impératif se traduit dans certaines entreprises par une transformation des modes d'organisation traditionnelles du travail (A). Mais comme évoqué à plusieurs reprises précédemment l'employeur est, au regard de son obligation de sécurité, astreint de revoir son organisation de travail et ses conditions de travail en partenariat avec les acteurs de son entreprise et plus précisément en mobilisant davantage les acteurs de prévention (B).

A. Des modes d'organisation traditionnelle du travail bouleversés

216. Originellement, le lieu de travail ordinaire correspond aux locaux de l'entreprise. De façon occasionnelle le télétravail est un moyen pour le salarié d'exécuter sa prestation de travail en dehors des locaux de l'entreprise en utilisant les technologies de l'information et de la communication[362]. Au regard de l'évolution des technologies numériques et de la

[361] Syndex, *Les risques psychosociaux et la crise sanitaire du Covid-19*, étude, septembre 2020.
[362] Art. L.1222-9, *C. trav.*

dématérialisation de certains postes de travail, les évolutions législatives[363] ont encouragé la mise en place du télétravail au sein de l'entreprise.

217. Mais en période d'urgence sanitaire il faut le reconnaître, le télétravail devient une priorité. S'agissant d'une circonstance exceptionnelle au sens de l'article L.1222-11 du Code du travail, l'employeur peut faire du travail à distance un mode d'organisation habituel du travail et non plus occasionnel (1).

218. La mise en place du télétravail n'est pas le changement le plus prépondérant de l'organisation du travail en période de crise. Au cours du dernier siècle, les crises accidentelles, économiques et sanitaires, ont fait de l'activité partielle un dispositif phare en entreprise pour réduire temporairement dans certains cas, l'activité de travail (2).

1) La mise en place du travail à distance comme mode de lieu habituel du travail

219. En 2017, selon le ministère du travail, le télétravail concerne 17% des salariés et 61% y aspirent[364]. Admis comme un mode d'organisation au service de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, le télétravail serait un système permettant d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés, laissant plus de disponibilité pour les activités et les relations familiales[365]. Mais en période de crise, ce dispositif devient un sujet astreignant pour les employeurs. Du jamais vu dans l'histoire de France, le confinement imposé par la crise de la Covid-19 a fait du télétravail un dispositif obligatoire pour ceux qui en ont eu la possibilité.

---

[363] Et notamment : l'ANI du 19 juillet 2005 relatif au télétravail, la loi n°2012-387 du 22 mars 2012 relative à l'encadrement législatif du télétravail ou encore l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail qui a rénové une nouvelle fois le cadre légal du télétravail. La nouvelle définition adoptée par le législateur supprime l'obligation pour celui-ci d'être contractualisé. En effet, dans sa rédaction antérieure, l'article L.1222-9 du Code du travail prévoyait que le télétravail devait s'accomplir « *dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant* ». Désormais sa mise en œuvre est plus souple. L'alinéa 2 de ce même article précise désormais que « *le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe* ». Ainsi, en l'absence de charte ou d'accord, le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail en formalisant leur accord par tout moyen permettant le recours occasionnel au télétravail. La loi n°2018-217 du 29 mars 2018 de ratification des ordonnances facilite encore plus sa mise en œuvre par la suppression des termes « *de manière occasionnelle* », octroyant la possibilité de l'instaurer, même de façon régulière par un simple accord avec le salarié.

[364] PIETRASZEWSKI (L), *Rapport fait au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n°2017-1340 du 15 septembre 2017*, rapp., n°3465, 2006, 135 p.

[365] VAYRE (E), « Les incidences du télétravail sur le télétravailleur dans le domaine professionnel, familiale et social », *Le travail Humain*, tome 82, n°1, 2019, pp 1-39.

Si globalement le télétravail n'a pas traumatisé les salariés[366], il faut néanmoins relever un véritable bouleversement du dialogue au sein de l'entreprise[367] (a).

220. Quoiqu'il en soit, pour être exploité, celui-ci doit nécessairement être compatible avec la prestation de travail. Dès lors, cela implique assurément une inégalité dans l'accès au dispositif (b)

a. Un bouleversement du dialogue dans l'entreprise

221. En cas d'épidémie ou de pandémie, le télétravail est devenu le meilleur moyen de concilier les exigences économiques d'une entreprise et la conservation de la santé et de la sécurité des salariés en limitant les expositions au virus[368]. Seulement cela entraine nécessairement une scission du dialogue entre l'employeur, les managers, les salariés et leurs représentants. Or il appartient à l'employeur de préserver le lien social entre l'entreprise et les télétravailleurs. En période ordinaire 57% des salariés qui exploitent le télétravail le pratiquent au moins un jour par semaine[369]. Seulement 13% considèrent que trois jours par semaine est le nombre idéal. En période de crise sanitaire, le télétravail devient une pratique quotidienne ayant des conséquences négatives flagrantes sur le dialogue en entreprise.

222. **Les conséquences du télétravail « intégral » sur le dialogue** – Si on fait un bilan, plusieurs conséquences semblent se présenter. La première est le développement éminent de nouveaux risques physiques et psychosociaux que peut entraîner un isolement social permanent. A titre d'illustration, des études épidémiologiques montrent qu'un faible support social est associé à une hausse très importante du risque d'événements cardiovasculaires et représente un facteur prédictif d'hypertension, de maladie coronarienne et d'insuffisance cardiaque[370]. La diminution des échanges avec les autres salariés nuit à la communication entre collègues pourtant nécessaire dans l'exécution de leur prestation de travail et dans leur bien-être au travail.

---

[366] Selon une étude organisée et publiée par l'ANACT le 15 juin 2020, environ 80% des personnes interrogées souhaiteraient poursuivre le télétravail post-crise. [consulté le 8 mars 2021] https://www.anact.fr/travail-sur-site-en-periode-de-crise-les-resultats-de-notre-questionnaire

[367] GILLES (M), LEVRAT-PINATEL (C), « Renforcer le dialogue social pour faire face à la crise et préparer la reprise », *SSL*, N° 1902, 6 avril 2020.

[368] LAMPERT (A), « Le télétravail, outil de gestion de crise. Et après ? », *JCP S*, n°38, 22 septembre 2020, act 360.

[369] Malakoff Médéric, « Étude sur le télétravail », 23 janvier 2018

[370] JUNEAU (M), « L'isolement social, un important facteur de risque de mortalité prématurée », publié le 3 mai 2017, [consulté en décembre 2020], *Obsevatoiredelaprévention.org*.

223. La seconde est la dégradation des relations hiérarchiques entre le manager et le salarié. S'il existe dans la plupart des cas une relation de confiance entre le manager et le salarié, il arrive qu'en situation de télétravail, et notamment en période de crise où la continuité du travail s'avère indispensable à la pérennité de l'entreprise, le manager ait une volonté perpétuelle de contrôler le travail effectif de son subordonné, créant une situation d'oppression. Or, ce mode d'organisation du travail n'exclut pas la qualification de harcèlement moral en cas de contentieux[371].

224. Enfin, malgré la distanciation sociale il est primordial de continuer le fonctionnement des institutions représentatives du personnel. A la lecture littérale de l'accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002[372], les télétravailleurs doivent bénéficier, au même titre que les salariés, à un droit à la représentation collective. Mais en pratique les représentants du personnel peuvent-ils réellement effectuer toutes leurs prérogatives auprès des salariés en cas de télétravail ? Selon une étude, sur 2600 élus interrogés et tous secteurs confondus, 60% estiment avoir rencontré des freins pour rester en contact avec les salariés[373]. Sur ce point l'ANI du 26 novembre 2020 invite les entreprises à prévoir un protocole de fonctionnement du dialogue social en cas de recours au télétravail.

225. **Les conséquences de la dégradation du dialogue sur l'entreprise** – L'isolement et la dégradation des rapports entre les salariés, leurs managers et leurs représentants, peuvent entraîner une recrudescence pour l'entreprise des accidents de travail et des maladies professionnelles. A titre d'illustration, l'isolement peut constituer un facteur d'aggravation dans le cadre d'une reconnaissance d'un accident de travail. Effectivement, le salarié peut se retrouver privé d'assistance ou de secours immédiat[374].

226. Globalement il ressort que la pratique du télétravail ne doit pas devenir un principe intégral[375]. Néanmoins il tend à se démocratiser, il est essentiel de faire évoluer les moyens de communication entre les différents acteurs de l'entreprise. D'ailleurs il nous parait indispensable que l'utilisation des outils de communication doit devenir une formation à part

---

[371] CASADO (A), « Harcèlement moral : quelle protection pour les salariés en télétravail », *BJT*, n°05, mai 2019, p.34.
[372] Art. 11 de l'accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002.
[373] Groupe Technologia, loc., cit., p.96
[374] BABIN (M), « Télétravail et santé : le risque à distance ? », *JCP S*, n°38, 22 septembre 2020, 3018.
[375] Chez ArcelorMittal France, si 80% des personnes qui ont été mis en situation de télétravail estiment que leur expérience de télétravail est très satisfaisante, 55% estiment que le télétravail doit s'effectuer deux à trois jours par semaine maximum.

entière auprès des salariés et notamment auprès des plus démunis dans la compréhension de ces nouvelles technologies. Pour répondre en partie à ces problèmes principaux d'isolement et d'altération de la communication entre les acteurs de l'entreprise, les partenaires sociaux doivent par le biais de la négociation collective sécuriser la pratique du télétravail, favoriser l'évolution de son organisation et développer des nouvelles modalités d'échanges entre les acteurs. Cette exigence d'un cadre collectif[376] va permettre de réduire notamment les inégalités de traitement entre les télétravailleurs[377]. C'est notamment ce que réaffirme l'ANI sur le télétravail du 26 novembre 2020. D'ailleurs, la nécessité d'un dialogue dans sa mise en place est précisée par cet ANI qui préconise que, même à défaut d'accord, l'employeur doit rentrer en concertation avec la collectivité de travail.

227. **La place du télétravail dans l'entreprise post crise** – En réalité, nombreuses étaient les études qui prônaient déjà les effets positifs du télétravail sur le salarié et l'entreprise. L'urgence sanitaire de la Covid-19 a simplement remis en perspective la place du télétravail dans l'entreprise. Le nombre élevé de salariés pouvant être mis au télétravail durant celle-ci témoigne que notre économie est aujourd'hui largement tertiairisée. Le monde du travail est dominé par une économie post industrielle, qui se caractérise par des modes de travail où la production est constituée de nombreux flux d'informations. Ainsi est-ce à dire que le lieu de travail n'est plus à être le lieu de production de notre prestation de travail ?

228. Chez ArcelorMittal, la crise de la Covid a permis de faire un panorama de la réalité du nombre de salariés pouvant être mis en télétravail afin de lui accorder une place plus concrète en complément des dispositifs existant sur le travail à distance occasionnel. En effet, une négociation collective propre au sujet a abouti à un accord en date du 23 avril 2021. Pour répondre aux besoins des salariés en télétravail des outils collaboratifs ont été intégrés au quotidien tel que le logiciel « teams », qui permet à la fois de communiquer par télécommunication mais également d'avoir accès aux informations et documents nécessaires à l'exécution de sa prestation de travail en direct. Par voie de conséquence, on peut légitimement s'interroger sur la pérennité du télétravail comme mode d'organisation de travail habituel post-crise. Est-il un mode convaincant d'organisation ?

---

[376] Une obligation de négocier en matière de télétravail est à ce jour absente du Code du travail. L'exigence répond à la crise qui démontre le besoin d'un télétravail encadré.
[377] V. n°231 et s.

229. Toujours est-il que tous les postes de travail ne sont pas télétravaillables entraînant assurément des disparités dans l'accès au dispositif.

b. Un accès au dispositif du télétravail inégal, dépendant du poste de travail

230. En principe, le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié en situation de travail dans les locaux de l'entreprise[378]. Mais le télétravail est-il un dispositif qui répond réellement au principe de l'égalité de traitement entre les salariés ? Il convient légitimement d'en douter. Et cela d'autant plus en période de crise sanitaire[379]. En effet, pour faire face à la période de confinement, le télétravail a été surinvesti de manière imprévue engendrant nécessairement des complications pour l'employeur d'assurer une égalité de traitement entre ses salariés et les télétravailleurs.

231. La compatibilité entre la prestation de travail et son exécution à distance est fondamentale. Autrement dit, seuls les salariés « de bureau » peuvent être amenés à exploiter ce dispositif[380]. Les autres, non éligibles, seront donc appelés en période de crise pandémique à être confrontés aux risques de contamination ou au chômage partiel. Mais cette idée selon laquelle les salariés sur le terrain ont plus de risque d'être contaminés doit être néanmoins tempérée. En effet, le risque de contamination étant un risque exogène à l'activité professionnelle, le virus peut être contracté aussi bien sur son lieu de travail qu'en faisant les courses *a posteriori* sur le territoire national[381]. En sus, si toutefois les campagnes de communication et d'information ont été suffisamment délivrées, les salariés peuvent, en cas de situation de travail dont ils ont un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour leur vie et leur santé, utiliser leur droit de retrait[382]. Néanmoins pour éviter que ce droit ne se transforme en abus, une circulaire de la direction générale du travail lors de la pandémie grippale du H1N1 prévoyait déjà que « *le droit de retrait vise une situation*

---

[378] Art. L.1222-9, *C.trav.*

[379] En période ordinaire, l'accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002 affirme l'égalité de traitement entre les télétravailleurs et les salariés. Au regard de l'article 3 de cet accord, le principe d'égalité serait conservé dans la mesure où la charge de travail et les critères de résultats des télétravailleurs sont équivalents à ceux des salariés en entreprise. Seulement en période de crise l'égalité de traitement ne s'arrête pas uniquement à la charge de travail.

[380] Malakoff Médéric, loc., cit., p.98. Selon cette étude, pour 90% des dirigeants, l'absence du télétravail dans l'entreprise ne résultait pas d'une opposition mais plus plutôt d'une incompatibilité avec le métier exercé ou le secteur d'activité.

[381] CHAMPENOIS (G), « Coronavirus 2019 et droit de retrait des travailleurs. », *Dr soc.*, 2020, p.593.

[382] Art. L.4131-1 *C. trav.*

particulière de travail et non une situation générale de pandémie »[383]. Ainsi le seul constat de la maladie n'est pas suffisant pour exercer ce droit de retrait. A charge à l'entreprise de communiquer massivement sur les mesures prises démontrant le respect par celle-ci du respect à l'obligation de sécurité.

232. Sur la forme, les conditions matérielles des télétravailleurs entre eux ne sont pas non plus équivalentes[384]. En effet il existe à la fois une fracture numérique, certains ne possédant pas les outils nécessaires pour mener à bien leur prestation de travail, mais également immobilière[385]. En effet, tous n'ont pas de pièce à dédier au travail les obligeant à agir dans un espace parfois restreint et bruyant notamment en cas de parentalité. Cette fracture est d'autant plus visible en cette période de crise compte tenu de la rapidité dans laquelle les entreprises ont dû agir[386]. N'ayant parfois pas les outils de communication adéquats à disposition pour l'ensemble des salariés de l'entreprise mis en télétravail, ce principe a été mis à mal. En période ordinaire, le télétravail étant optionnel, il est rarement privilégié par les salariés dénués de ces conditions matérielles ou immobilières.

233. Enfin, au sein même des personnes ayant accès au dispositif peut se dégager une inégalité de traitement en termes de charge de travail. En pratique la régulation de la charge apparait difficilement mesurable. Souffrant d'une absence de définition légale, l'examen de la charge de travail est déjà un sujet sensible lorsque la prestation est effectuée dans les locaux de l'entreprise. Mais en période de télétravail, la question de la charge de travail incite à se questionner sur l'articulation de ce dispositif avec le droit à la déconnexion[387].

234. Parachevant cette approche, bien que les conditions d'exploitation de cette organisation de travail doivent être correctement définies, le télétravail a le mérite pour certains salariés de pouvoir poursuivre leur activité à temps plein ou à temps partiel, et, corrélativement, de permettre à l'entreprise de poursuivre son activité en cas de crise[388].

---

[383] Circ. DGT 2009/16 du 3 juillet 2009 relative à la pandémie grippale.
[384] CORET (J), HUBERT (J), « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à l'épreuve de la crise sanitaire ? », *JCP S*, n°31-35, 4 août 2020, act. 323.
[385] Cette fracture numérique existe aussi bien chez les salariés que chez les employeurs. Certains employeurs n'avaient pas les outils informatiques nécessaires pour équiper leurs salariés. Ils ont dû investir parfois dans l'urgence ou à défaut de capital, s'abstenir d'exploiter le télétravail ou s'en servir mais dans de mauvaises conditions pour les salariés.
[386] Notamment au regard de l'annonce de confinement faite par le Président de la République en date du lundi 16 mars 2020 pour un confinement effectif en date du 17 mars à 12h.
[387] Le droit à la déconnexion est, depuis la loi n°2016-1088 dite loi « El Khomri » du 8 août 2016, devenu un thème de négociation annuelle obligatoire.
[388] DUCHANGE (G), « Coronavirus et contrat de travail », *AJ contrat*, 2020, p.191.

235. Ce système n'est pas le seul dispositif exploité par les employeurs en temps de crise pour parvenir à ces objectifs. Pour réduire temporairement le coût de la main d'œuvre, l'employeur a sollicité à plusieurs reprises, le dispositif de chômage partiel devenu au fil du temps « activité partielle »[389]. A ce titre le temps de travail habituel est assurément réduit.

2) La mise en place du dispositif de l'activité partielle comme mode de réduction du temps de travail habituel

236. Dans le cadre de la mise en place de ce dispositif, le salarié peut se retrouver dispensé de son obligation de travailler totalement ou partiellement, tout en étant indemnisé en partie par l'employeur, par l'état et par pôle emploi. Le niveau d'activité partielle varie en fonction de l'activité de l'entreprise[390], recouvrant parfois jusqu'à 100% du temps de travail en cas de fermeture temporaire de l'établissement. En définitive, ce dispositif vient en opposition avec plusieurs principes fondamentaux du droit du travail[391], et plus précisément du contrat de travail, tels que le droit à une rémunération en échange d'une prestation de travail[392], ainsi qu'à une modification unilatérale de celui-ci sans l'accord du salarié. Mais ce mécanisme a été consacré pour répondre à un état d'urgence. D'ailleurs, ce dispositif a constamment été exploité au fil des crises[393] (a). Néanmoins, bien que vivement critiqué, il s'agit d'un rouage indispensable pour maintenir l'emploi et les compétences des salariés (b).

a. Un dispositif exploité en temps de crise

237. La mise en place de mesures d'activité partielle n'est pas propre à un type de crise mais à un objet commun à toute crise : celui de protéger l'emploi en permettant à l'employeur d'ajuster le volume de travail effectué par ses salariés[394].

---

[389] Le développement du chômage partiel date de 1918 lors de la création de caisses et de fonds de chômage. Mais l'indemnisation des salariés ne repose à cette époque que sur la participation financière de l'employeur. Ce n'est qu'à partir du décret n°51-319 du 12 mars 1951 que l'indemnisation repose conjointement entre l'état, le pôle emploi et l'employeur. Le chômage partiel se fera appeler « activité partielle » avec la loi sur la sécurisation sur l'emploi du 14 juin 2013.
[390] Art. L.5122-1 et art. R.5122-1 *C.trav.*
[391] MADALET (S), REMY (P), « Regards : le chômage partiel », *RDT*, 2009, p.604.
[392] Cass. soc., 22 juillet 1954, Bull. 1954, V, n°576. Il n'y a pas de définition légale du contrat de travail. Au regard de cette jurisprudence, le contrat de travail se définit comme la convention par laquelle une personne s'engage à travailler pour le compte d'un autre, sous sa subordination moyennant rémunération.
[393] DALMASSO (R), *loc., cit.*, p.84. ; FABRE (A), *loc., cit.*, p.84.
[394] CALAVREZO (O), ZILLONIZ (S), « L'ajustement des entreprises pendant la crise de 2008 : recours aux heures supplémentaires et à l'activité partielle », *DARES Analyse*, n°198, Janvier 2016, p.11

238. En 2001, face à l'explosion de l'usine AZF, et plus récemment, en 2019, lors de l'incendie et la destruction du site rouennais du groupe Lubrizol, les employeurs concernés par ces catastrophes n'ont pas hésité longtemps avant d'exploiter le dispositif de l'activité partielle. L'explosion d'AZF a touché près de 21 000 emplois et quelques mois après l'évènement, 1800 travailleurs subissaient encore de l'activité partielle[395].

239. Lors d'une crise économique ou sanitaire, les entreprises ont soit une baisse d'activité, soit une hausse. Dans ce contexte, l'exploitation du dispositif variera d'un secteur à l'autre. En 2008, le monde a subi une crise économique sans précédent. Pour atténuer les effets de la baisse de la demande liée à la diminution du pouvoir d'achat, l'activité partielle est devenue l'un des dispositifs de flexibilité le plus exploité par les entreprises. Au sein d'ArcelorMittal un tel mécanisme avait d'ailleurs été mis en place.

240. Dans le cadre de la gestion de crise de la Covid-19 ce dispositif a de nouveau été exploité. Au sein d'AMF, l'activité partielle a touché près de 37% de la population salariée soit environ 2500 travailleurs. En France, ce chiffre dépasse les 11 millions de salariés soit environ 45% de la population active[396]. L'urgence sanitaire a fait évoluer le dispositif en l'ouvrant plus largement. Sont désormais éligibles au dispositif les entreprises dont l'activité est directement impactée par la crise sanitaire, les entreprises ne pouvant recourir au télétravail et celles qui ne peuvent maintenir une activité sans risque pour la santé des salariés[397]. En sus, en France l'exploitation accrue de ce dispositif s'explique par son ouverture à des populations de salariés qui étaient jusqu'alors exclues de la prise en charge telles que les assistantes maternelles, les salariés au forfait, les employés à domicile et les Vendeurs, Représentants et Placiers (VRP).

241. Un constat identique s'impose donc entre toutes ces crises : l'exploitation de l'activité partielle apparaît comme un dispositif au cœur du maintien dans l'emploi et un outil de pérennisation de l'entreprise.

---

[395] DIENE (E), « Les conséquences de l'explosion de l'usine AZF chez les sauveteurs et les travailleurs de l'agglomération toulousaine : premiers résultats », *BEH*, n°38-39, 2004.
[396] RUELLO (A), « Vers une baisse progressive de la prise en charge du chômage partiel à partir du 1er juin », *Les Echos*, 29 avril 2020 ; Selon l'Insee à fin 2020, 25 450 000 personnes occupent un emploi salarié.
[397] Arrêté du 15 mars 2020 complétant l'arrêté du 14 mars 2020 portant diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du virus Covid-19, JORF n°0065 du 16 mars 2020.

b. Un dispositif au cœur du maintien dans l'emploi des salariés

242. **L'activité partielle, un mécanisme de prévention du licenciement** – Bien que le mécanisme juridique du chômage ait connu diverses évolutions au fil des crises, la volonté première du dispositif reste la même : conserver la santé économique du salarié, autrement dit, son emploi[398].

243. Néanmoins s'agissant d'une mesure préventive, le nombre de licenciements post-crise ne sera-t-il pas dépendant de la santé économique de l'entreprise qui découlera de l'échec ou de la réussite du dispositif de l'activité partielle ? Si on regarde nos pays voisins, en Espagne, en Italie, ou encore en Pologne, le droit de licencier pour une raison économique pendant la période d'urgence sanitaire est suspendu. Il s'agit en tout état de cause, d'un enseignement tiré du passé. En effet, l'objectif de cette mesure est d'éviter la vague de licenciements qui avait eu lieu après la crise économique de 2008[399]. Mais cette solution n'a pas été consacrée dans la législation française. La volonté du gouvernement est de « *limiter les ruptures du contrat de travail et d'atténuer les effets de la baisse d'activité* »[400]. Une telle législation sur l'interdiction des licenciements entraînerait des difficultés car cela serait contraire aux principes à valeurs constitutionnelles et plus précisément à la liberté d'entreprendre[401]. Néanmoins la mise en place du dispositif de l'APLD implique des contreparties d'engagement en matière d'emploi. En effet, durant la période de sa mise en place il est vivement encouragé pour les entreprises de ne pas procéder à un licenciement. En cas de licenciement l'entreprise devra rembourser les sommes versées par l'état pour ce salarié dans le cadre de son activité partielle[402].

244. **L'activité partielle, un mécanisme de suspension du contrat de travail** – Un salarié en activité partielle voit son contrat de travail suspendu. Dans ce cadre le législateur a souhaité que cette période de non-activité n'impacte pas négativement le salarié sur ses compétences.

---

[398] S'il est vrai que le dispositif de l'activité partielle, a priori temporaire, semble devenir un dispositif de long terme et de sauvegarde de l'entreprise lors de la crise de la Covid-19, il reste néanmoins un outil de préservation de l'emploi, devenant notamment une alternative aux licenciements économiques. La sauvegarde d'une entreprise contribue logiquement à la sauvegarde de l'emploi des salariés en question.
[399] LAULOM (S), « Les dangereuses évolutions du droit social dans une Europe en crise », Dr. ouvr., n°763, février 2012 ; CALAVREZO (O), ZILLONIZ (S), *loc., cit.*, p.104.
[400] L. n°2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de Covid-19.
[401] Cons. Const. 12 janv. 2002, n° 2001-455 DC ; CHAMPEAU (F), « Le droit du travail s'adapte pour faire face à la pandémie », *SSL*, n°1901, 30 mars 2020.
[402] Décr. n° 2020-926, 28 juill. 2020 relatif au dispositif spécifique d'activité partielle en cas de réduction d'activité durable : JORF n°0186 du 30 juill. 2020.

Ainsi, l'accès au Fonds national de l'emploi (FNE) « formation »[403], initialement réservé aux entreprises de plus de deux-cent-cinquante salariés, a été ouvert à toutes les entreprises dont une partie de leurs salariés est placée en activité partielle[404]. Le but de cette convention est de renforcer, voire de conserver l'employabilité et les compétences quel que soit le domaine concerné. L'objectif de l'entreprise est donc de « maintenir le niveau »[405] de ses salariés, autrement dit de conserver un effectif qualifié. En sus, toutes les actions de formation sont éligibles y compris la VAE (valorisation des acquis et de l'expérience), ainsi que les bilans de compétences. Ces dispositifs sont ouverts à une validation à distance favorisant leur accès. L'incitation du gouvernement à maintenir les compétences des salariés pendant la période du chômage partiel contribue à la politique de prévention à la désinsertion professionnelle en entreprise.

245. S'il est progressivement admis par certains dans la doctrine que l'activité partielle n'a pas la même finalité aujourd'hui qu'auparavant[406], cela nous semble être une réaction précoce. Certains auteurs prônent le passage d'un dispositif pour les salariés vers un dispositif construit en soutien et à destination unique des entreprises permettant le maintien d'une activité à un horaire réduit, délaissant le caractère passager et temporaire du dispositif d'activité partielle initial. Mais s'agissant d'une pandémie, encore jamais subie auparavant, et dont les contours du virus sont extrêmement flous, il nous parait impossible de poser une limite temporelle d'utilisation de ce dispositif. L'inconnue de cette crise justifie le caractère durable de l'emploi de l'activité partielle. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'exploitation du dispositif de l'APLD est davantage envisagée par les entreprises puisque celui-ci est reconductible par tranche de six mois dans un maximum de deux années.

246. Finalement nous pouvons usuellement constater qu'une crise peut contraindre l'employeur à prendre des décisions relatives à l'environnement de travail qui s'imposeront. Néanmoins celles-ci se feront toujours sous l'égide du respect par l'employeur des principes généraux de prévention dans l'entreprise.

---

[403] Art. L.5111-1 C. trav., Art. R.5111-1 à R. 5111-6 *C. trav.* : Le FNE-formation est une convention conclue entre la DIRECCTE de région et une entreprise. Elle encourage et facilite la continuité de l'activité des salariés dans une entreprise qui aurait subi des mutations économiques conséquentes et qui serait amener par exemple à avoir des salariés en situation d'activité partielle.

[404] Ministère du travail, « FNE-Formation : questions réponses », 16 juin 2020 ; Les salariés en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation ne peuvent pas être concernés par ce dispositif.

[405] CASTEL (D), « Formation professionnelle – Crise sanitaire – Objectif : maintenir les niveaux ! », *Juris associations*, n°618, 2020, p.9.

[406] DALMASSO (R), *loc., cit.*, p. 84 ; FABRE (A), *loc., cit.*, p. 84.

B. Des acteurs de la prévention à mobiliser davantage en période de crise sanitaire

247. Comme évoqués précédemment, les aménagements de l'organisation traditionnelle de travail doivent répondre à la mise à jour par l'employeur de ses principes généraux de la prévention en tenant compte de l'état actuel des connaissances scientifiques. Pour cela des acteurs gravitent autour de l'employeur pour l'aider à tenir compte de ces évolutions.

248. A l'échelle mondiale, bien que les impacts d'une crise soient souvent similaires, les solutions recherchées pour la résoudre sont disparates d'un pays à l'autre[407]. En France, la clé semble être le consensus. En effet, depuis quelques années déjà, une place importante est octroyée au dialogue social dans l'entreprise par la législation. A ce stade, la stratégie adoptée face à la dernière crise en date, celle de la Covid-19, met l'accent sur cette idée de cohésion. Une mise en synergie des compétences des différents acteurs de l'entreprise est essentielle et notamment en cas d'urgence.

249. Pour éviter que ces évolutions deviennent une menace pour les droits des travailleurs il est impératif que les acteurs du dialogue social et du SPST s'unissent dans un rôle conjoint (1). Mais globalement il s'est avéré que les rôles du dialogue social et du SPST se soient également renforcés distinctement (2).

1) Une implication active des acteurs du dialogue social et du SPST à travers un rôle conjoint

250. La directive du 12 juin 1989 encourage l'employeur « *à prendre des mesures adéquates pour rendre le travail plus sain et sûr* ». De la sorte, elle introduit un principe d'évaluation des risques. C'est dans ce cadre qu'une association active du dialogue social et du SPST dans l'évaluation des risques liés à la pandémie du Covid-19 s'est avérée nécessaire.

251. Afin d'identifier dans chaque entreprise les mesures à mettre en place et de réduire les risques de contamination sur le lieu de travail ou à l'occasion du travail, il a été nécessaire pour

[407] SACHS (T), « Regards comparés sur le droit social à l'épreuve du Covid-19 », *RDT*, 2020, p.273 ; REMY (P), « Le droit du travail allemand face à la « crise » : un « modèle » pour le droit français ? », *Dr. ouvr.*, n°763, février 2012 ; NADALET (S), REMY (P), « Regards : le chômage partiel », RDT, *2009*, p.604.

l'employeur de réévaluer les risques par la mise à jour notamment du DUERP[408]. Naturellement, le SPST est impliqué dans cette réévaluation.

252. Dans certaines situations, la participation des représentants du personnel a parfois été négligée, ce qui a valu à l'entreprise Amazon une injonction de limitation de son activité à la livraison des produits essentiels à la nation par le tribunal judiciaire[409]. Le tribunal, puis la Cour d'appel de Versailles[410] ont notamment relevé que les représentants du personnel ont été insuffisamment associés à l'évaluation des risques inhérents à l'épidémie et que les mesures prises en matière de prévention étaient lacunaires. En conséquence, la reprise d'activité d'Amazon est subordonnée à une nouvelle appréciation des risques professionnels, ainsi qu'à une mise en œuvre des mesures de prévention conformément à l'article L.4121-1 du Code du travail. Son inapplication est astreinte d'un million d'euros par jour de retard et par infraction constatée. Pourtant, considérée comme un acteur clé dans la promotion de la santé, de la sécurité et l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise[411], l'intégration des représentants du personnel à l'évaluation et à la mise à jour du DUERP avait été vivement mise en évidence par le ministère du Travail. En effet celui-ci avait indiqué que « *les représentants du personnel, en particulier les représentants de proximité et le CSE, sont bien placés pour aider à identifier les situations à risque au quotidien* »[412]. C'est dans ce sens que la loi santé au travail du 2 août est venue confirmer cette position en astreignant les employeurs à informer et consulter les représentants du personnel sur le DUERP et ses mises à jour dans les entreprises de plus de cinquante salariés[413].

253. Cette solution emporte la démonstration qu'est essentiel un dialogue social de bonne qualité. Malgré la mise en place de mesures de prévention la société Amazon a payé de ses lacunes en dialogue social[414]. L'implication des représentants du personnel dans les politiques

---

[408] ARTIERE (S), PASTOR (E), « Reprise de l'activité : l'heure de la négociation d'entreprise a sonné ! », *Dr. soc.*, 2020, p.623 ; RUCKEBUSCH (T), « Coronavirus : des solutions tous azimut pour permettre aux entreprises de surmonter la crise », *JCP S*, n°12, 24 mars 2020, act.128.

[409] TJ Nanterre, ord. réf., 14 avr. 2020. Avant cette ordonnance du tribunal, rien n'était prévu dans le code du travail concernant une quelconque obligation pour l'employeur d'intégrer les représentants du personnel à l'évaluation des risques professionnels et dans la rédaction du DUERP. Cette solution rendue par la jurisprudence démontre une volonté d'intégrer de plus en plus fréquemment le dialogue social au sein de l'entreprise, et d'autant plus en matière de santé et de sécurité au sein de l'entreprise.

[410] CA Versailles, 24 avril 2020, n° 20-01.993

[411] Art. L.2312-5 *C. trav.*

[412] CARON (M), « Covid-19 et mise à jour du DUER dans une entreprise à établissements multiples », *BJT*, n°09, 1 septembre 2020, p.26.

[413] V. Partie 2.

[414] DUVET (Y), « Amazon ne sait pas quand il pourra reprendre ses opérations en France », *Les Echos*, 16 avril 2020.

de prévention en entreprise doit être renforcée. Au même titre, l'élargissement des compétences des médecins et de son équipe pluridisciplinaire par les différentes ordonnances démontrent l'importance de leur implication. La crise sanitaire fait du médecin du travail et de son équipe pluridisciplinaire des acteurs à part entière du dialogue social. Cette solution retenue par la jurisprudence emporte la conviction que la prévention des risques tient à l'anticipation[415]. Dans cette perspective, le SPST est indispensable.

254. Concernant l'essor soudain du télétravail, il a été nécessaire d'appréhender ses conséquences dans leur globalité : du côté du dialogue social pour des modalités concertées de mise en œuvre, du côté des SPST pour les risques liés à l'isolement, à l'hyper connexion, à l'immixtion du travail dans la sphère de la vie privée, aux potentielles violences conjugales, à la charge de travail, aux risques de consommation de substances addictives etc. L'intégration de tous ces risques possibles liés au télétravail dans le DUERP a pour ambition de préserver la santé des salariés dans les conditions particulières d'exercice du télétravail. La crise de la Covid-19 a permis de mettre en exergue que le télétravail était auparavant peu exploité, mais surtout, n'avait pas été appréhendé sous tous ses angles avec une faible évaluation du risque.

255. Au sein d'ArcelorMittal, le responsable du SPST a joué un rôle incontournable dans la mise à jour du DUERP, conjointement aux représentants du personnel. A titre d'illustration ont été intégrés dans le DUERP des risques relatifs au télétravail[416] ainsi que ceux biologiques[417] liés au Coronavirus. A chaque risque sont associés des moyens de détection et de protection élaborés conjointement par les SPST, les acteurs du dialogue social, les préventeurs sécurité, le chef d'établissement ou encore les managers.

256. **Le maintien du lien social entre l'employeur et les salariés** – Depuis la crise de la Covid-19, les RPS sont les facteurs majoritaires vecteurs d'arrêt de travail[418]. Classiquement ils vont être liés aux nouvelles contraintes de travail que nous avons pu évoquer précédemment. Le chômage partiel a lui aussi pu être vecteur d'insécurité, touchant non pas la santé physique

---

[415] GAMET (L), « Exposition des salariés au Covid-19 : la leçon de l'ordonnance Amazon », *JCP L*, n°17, 28 avril 2020, p.2005.

[416] A titre d'exemple ont été répertoriés les risques dus à un appareil sous tension, ceux liés à l'environnement du travail (le défaut d'éclairage / le travail sur écran), ceux liés aux conditions de travail (l'isolement, les RPS, problématique de l'articulation vie professionnelle et vie personnelle, la charge de travail, tâches répétitives, inadaptation du matériel), ceux liés aux accès (chute de plain-pied, chute dans les escaliers).

[417] Comme les risques liés à la contamination en différenciant selon les lieux de travail, les transports, les outils de travail, les équipements de travail, la restauration, la proximité sur le lieu de travail ou encore les risques liés à la situation de travail (sur l'utilisation des produits désinfectants).

[418] ABATE (C), « RPS, qualité de vie au travail et Covid 19 », *JCP S*, décembre 2020.

du salarié mais sa santé économique et par incidence mentale. Si on regarde quelques années en arrière, la crise des subprimes avait débouché sur de nombreuses réductions d'effectifs. Aujourd'hui, les salariés craignent cela. Il est important de conserver un lien social également avec ces salariés pour les rassurer. Par exemple au sein d'ArcelorMittal l'accord signé sur l'APLD a été largement diffusé et explicité à travers la diffusion d'une fiche pratique sur ses modalités d'application et sur les raisons de sa mise en place. Les représentants du personnel ont été les premiers relais de proximité permettant l'alerte et la remontée de l'information. L'articulation avec le SPST garantie et légitimise les dispositifs de prévention, afin d'éviter notamment les mouvements de panique, les droits de retrait à répétition et la multiplication des DGI. Enfin, l'expertise médicale du médecin du travail lui permet de repérer les détresses psychologiques afin de proposer des accompagnements adéquats.

257. La communication qui en découle tient donc un rôle primordial et notamment dans la contribution du respect pour l'employeur de son obligation de sécurité. A titre d'illustration, lors de l'explosion d'AZF, il a été mis en avant par les victimes que le dédommagement pécuniaire n'avait pas été suffisant, que le lien social n'avait pas été préservé, et qu'il y avait eu de la part de l'employeur une absence de communication sur les effets dommageables sur la santé qu'ont pu avoir notamment les retombés de poussières et autres[419].

2) Une implication active des acteurs du dialogue social et du SST au travers d'un rôle distinct

258. L'exposition au virus, les gênes respiratoires à la suite du port du masque, le stress en lien avec l'avenir économique de l'entreprise, les conditions de travail dégradées notamment par la mise en place du télétravail, de l'activité partielle, des mesures d'aménagements du temps de travail, sont autant d'éléments qui ont intensifié le rôle spécifique du service de santé au travail (a) et des représentants du personnel (b) dans le maintien des impératifs de prévention en entreprise.

[419] LEFEBVRE (M), PUYUELO (R), SANCHOU (P), « Travailleurs sociaux face à la crise…Le cas AZF. 2001-2010 », *ERES*, n°77, janvier 2010, pp. 115-119.

a. La place du service de prévention et de santé au travail dans le maintien des impératifs de prévention de l'employeur

259. L'urgence sanitaire implique que le médecin du travail et son équipe pluridisciplinaire soient les premiers concernés. Le gouvernement a renforcé leurs prérogatives allant jusqu'à faire du médecin du travail non plus un médecin uniquement de prévention, mais un médecin de soin, prescripteur d'arrêt de travail[420] et dépisteur de maladie, aidant l'employeur à préserver la santé de ses salariés face à un risque extérieur à son entreprise. En effet, les médecins du travail ont été impliqués dans l'organisation des dépistages biologiques. Dans ce cadre, l'article 2 de l'ordonnance du 1er avril 2020[421] autorise le médecin du travail à prescrire et renouveler des arrêts de travail lorsque le salarié présente des symptômes, ou, en cas d'infection au virus.

260. Pour permettre aux SPST de prioriser leurs prérogatives, le gouvernement a aménagé à plusieurs reprises les modalités de suivi médical du salarié. En effet, au titre de la loi du 23 mars 2020[422], de l'arrêté du 19 mars 2020[423] et du décret du 8 avril 2020[424], le gouvernement a souhaité aménager les modalités de suivi de l'état de santé du travailleur. En effet au titre de ces dispositions, la réalisation de certaines visites médicales a pu être reportée. Néanmoins le report ne peut avoir pour effet de paralyser une embauche ou une visite de reprise. C'est au médecin du travail d'apprécier la nécessité de maintenir la visite. Certaines visites sont restées néanmoins obligatoires, telles que les visites d'information et de prévention (VIP) et les visites de reprise pour les salariés handicapés, les jeunes de moins de 18 ans, les salariés titulaires d'une pension d'invalidité, les femmes enceintes ou venant d'accoucher, les travailleurs de nuit et ceux exposés à des champs électromagnétiques. Il en va de cette mesure de protéger en priorité les salariés vulnérables. A notamment été remis aux salariés présentant des risques de développer une forme grave un certificat d'isolement[425]. Ce suivi permet au sein de l'entreprise de déclencher les visites médicales prioritaires. A titre d'illustration, le service de santé

---

[420] Au titre de l'ordonnance du 1er avril 2020, les médecins du travail peuvent de façon temporaire prescrire des arrêts de travail.
[421] Ord. n°2020-386 du 1er avril 2020 adaptant les conditions d'exercice des missions des services de santé au travail à l'urgence sanitaire et modifiant le régime des demandes préalables d'autorisation d'activité partielle : JORF n°0080 du 2 avril 2020.
[422] L. n°2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de Covid-19.
[423] Arr. du 19 mars 2020 complétant l'arrêté du 14 mars 2020 portant diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du virus Covid-19.
[424] Déc. n°220-412 du 8 avril 2020 relatif au droit de dérogation reconnu au préfet.
[425] Décr. n°2020-521 du 5 mai 2020 définissant les critères permettant d'identifier les salariés vulnérables présentant un risque de développer une forme grave d'infection au virus SARS-CoV-2 et pouvant être placés en activité partielle au titre de l'article 20 de la loi n° 2020-473 du 25 avril 2020 de finances rectificative pour 2020. Ce décret définit les critères d'identification des salariés vulnérables.

interentreprises « AMETIF Santé au travail », a soutenu l'entreprise LISI Aerospace dans la mise en place de ses mesures de sécurité et notamment en faisant une analyse auprès de l'ensemble des salariés pour détecter les personnes vulnérables. Cette étude a finalement permis de déterminer, au travers des personnes retenues comme vulnérables, celles qui bénéficieront d'un aménagement de leur organisation de travail[426]. Autrement dit, le médecin du travail permettra d'optimiser l'aptitude du salarié à son poste de travail tout en veillant au respect des mesures sanitaires. Enfin, les médecins du travail ont joué un rôle essentiel pour accompagner les employeurs dans l'adaptation des consignes sanitaires aux exigences de terrain.

261. Un an après l'apparition du virus c'est la question de la vaccination qui a interrogé la place du SPST dans cette campagne. Après échange avec plusieurs professionnels de santé au travail[427] les SPST ont milité pour avoir cette autorisation. Le gouvernement est venu expliquer dans le cadre d'un Q/R[428] que les médecins du travail sont autorisés à vacciner les salariés volontaires[429].

b. La place des représentants du personnel dans le maintien des impératifs de prévention de l'employeur

262. Comme évoqué précédemment les salariés n'ayant pas de tâches compatibles avec le télétravail doivent se rendre sur leur lieu de travail se confrontant au risque de contamination. Dans ce cadre, l'un des principes généraux de prévention édicté par le Code du travail est de « *donner des instructions aux travailleurs* ». Évidemment ce principe a été renforcé dans le cadre de la crise sanitaire mais parfois insuffisamment. C'est ainsi que dans certaines entreprises les alertes de danger grave et imminent se sont multipliées et notamment au début de la crise sanitaire lorsque les lignes de conduite de l'information pouvaient s'avérer disparates.

263. Ces revendications de DGI ont été de deux ordres : celles à l'initiative du salarié dans le cadre de leur droit de retrait et celles à l'initiative des représentants du personnel dans le cadre de leur droit d'alerte. Lorsqu'un salarié exerce son droit de retrait, il alerte l'employeur

---

[426] DEMORTIERE (G), FANTONI-QUINTON (S), « Déconfinement, vulnérabilité des travailleurs, comment faire face à l'obligation de sécurité avec l'aide des services de santé au travail ? », *SSL*, n°1907, 11 mai 2020.
[427] Notamment, des professionnels de santé du SPST autonome d'ArcelorMittal France ou des médecins du travail, infirmières et directrices de SPST lors de la conférence organisée par l'ISTNF intitulée « Covid, vaccination, dépistage : quelle place pour la santé au travail ? ».
[428] Q/R réalisé par la DGT en date du 25 février 2021, actualisé le 14 juin 2021.
[429] Certains services inter-entreprises et notamment dans la branche du BTP avaient déjà été réquisitionnés dans le cadre de la campagne de vaccination du H1N1.

d'une situation de danger. L'employeur informe les représentants du personnel, qui sont consultés sur la réalité du danger.

264. Lorsque les représentants initient l'alerte et constatent un danger grave et imminent (DGI) ils consignent leur avis sur un registre dédié[430]. Cette consignation des élus permet d'assurer une traçabilité et donc des garanties d'intervention de l'employeur. Une enquête est par suite diligentée immédiatement avec les représentants. En cas de désaccord entre l'employeur et les représentants sur les mesures à prendre pour faire cesser le danger, le CSE est réuni dans les 24 heures avec invitation de l'inspection du travail, de la CARSAT et du médecin du travail[431]. Toutefois face à la nouveauté du risque, qui plus est, exogène à la situation professionnelle, il était difficile tant pour l'employeur que pour les représentants du personnel d'apprécier la réalité d'un DGI. En effet, en pratique, le fait qu'un risque de santé publique s'immisce dans la santé au travail obstrue l'appréciation du DGI. C'est pourquoi la diversité des scénarios d'expositions aux dangers ne peut être recensée.

265. A ce titre, l'administration est intervenue pour préciser la notion de DGI dans le cadre de la Covid-19. Elle estime notamment que « *dès lors que l'employeur a mis en œuvre les mesures et respecté les recommandations nationales, le droit individuel de retrait ne peut pas, en principe, trouver à s'exercer* ». L'évolution d'une obligation de sécurité de résultat en une obligation de moyen renforcé prend ici tout son sens. A ce stade revenir sur cette obligation de sécurité serait complexe pour l'employeur puisqu'il lui est impossible de déterminer le fait générateur de la contamination. Seulement la vigilance opérée par les représentants du personnel permet d'intégrer au quotidien les situations à risques afin d'anticiper notamment les questions pratiques.

266. L'expérience montre que la crise épidémique est un révélateur de l'importance du SPST dans la gestion des problématiques de santé, de sécurité au sein de l'entreprise mais également dans la reconnaissance des sujets de santé et de sécurité au travail. Dans la perspective de vouloir mettre en œuvre une organisation participative au sein de l'entreprise, les solutions consacrées par la crise sanitaire s'observent par une volonté de conjuguer les compétences des acteurs de l'entreprise. D'ailleurs le Ministère du travail précise à plusieurs reprises dans son Q/R, que, pour mettre en œuvre les mesures générales de prévention nécessaires et suffisantes, l'employeur peut s'appuyer sur le médecin du travail et y associer le CSE. En effet, un travail

---

[430] Art L.4132-2 *C. trav.* ; Art. D.4132-1 du *C. trav.*
[431] Art. L4132-3 *C. trav.*

préalable avec les représentants du personnel et les experts de santé donnera de la légitimité aux actions engagées par l'employeur.

267. Toutes ces expériences successives démontrent également l'importance du dialogue social au sein de l'entreprise et qu'il s'agit d'un réel outil de la prévention. Néanmoins, bien que cette crise éclaire l'utilité du dialogue[432], le dialogue social ne s'improvise pas. En effet, la confiance réciproque des acteurs est un travail sur le long terme, qui petit à petit se développe dans le système français.

268. Postérieurement à la gestion de la crise, il nous parait désormais indispensable de documenter nos retours d'expériences. C'est-à-dire de recenser toutes les situations de travail qui ont été vécues, négociées ou imposées durant ces crises, mais également de recenser les pratiques professionnelles et de management assimilées[433]. Cet impératif est facilité et renforcé grâce au développement de la digitalisation. Les entreprises doivent faire en sorte d'améliorer les points qui ont été lacunaires afin d'anticiper une crise future. A titre d'exemple, au sein d'ArcelorMittal un site web a été créé afin de répertorier l'ensemble des protocoles, des mesures, des communications, des vidéos, des formations qui ont permis de gérer la crise sanitaire.

---

[432] Selon Guy Ryder, directeur général de l'OIT, « *toute action doit être fondée sur le dialogue social […], afin que les années 2020 ne ressemblent pas aux années 1930* ».
[433] GILLES (M), PINATEL (C), « Renforcer le dialogue social pour faire face à la crise et préparer la reprise », *JCP S*, n°1902, 6 avril 2020.

Conclusion du chapitre 1

269. Les innovations technologiques et la dématérialisation continuent de s'accélérer et ont un impact de plus en plus prononcé sur les conditions de travail. Le dialogue entre les experts de santé et les partenaires sociaux devient impératif pour lutter efficacement contre les risques professionnels et avoir une évaluation générale de la situation de travail du salarié. Le rôle du médecin du travail est prépondérant. Il est considéré comme un véritable pilote de la santé au travail et sa présence dans les institutions tend à favoriser l'attractivité de la profession.

270. L'association des représentants du personnel et du service de prévention et de santé au travail pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs doit se poursuivre. En s'appuyant sur les principes généraux de prévention, l'employeur doit travailler en accord avec les institutions représentatives du personnel et ne traiter aucune donnée médicale de ses salariés en laissant la place aux SPST[434]. Cette articulation permettra d'établir une démarche de prévention cohérente et efficace sur le long terme. Les textes législatifs sur la prise en compte de ces acteurs dans la gestion d'une entreprise empruntent une perpétuelle mouvance. Une place de plus en plus importante est laissée à la voie conventionnelle pour déterminer le rôle et la place de ces acteurs. Enfin l'approche doctrinale, elle, éclaire sur les bénéfices que peuvent apporter ces acteurs réciproquement dans la prise en charge de la santé et de la sécurité au sein de l'entreprise.

271. Finalement cette articulation va permettre d'aider le salarié à faire le lien entre les conditions de travail et son état de santé. L'absence de disposition législative concrète sur la nécessité de cette articulation ne la condamne pas. Les institutions représentatives du personnel et le service de santé au travail sont bien au carrefour de l'ensemble des débats et notamment de façon renforcée en période de crises économiques, accidentelles et sanitaires.

272. Chaque crise successive qu'a connue la France et parfois les pays du monde a été l'occasion de changer de paradigme. Les crises accidentelles ont transformé le droit de la prévention des risques industriels, les crises économiques ont permis de flexibiliser les politiques de l'emploi et de l'aménagement du temps de travail, les crises sanitaires et notamment celle du Covid-19 ont permis de mettre l'angle de la santé et de la sécurité au travail

[434] COUPEZ (F), « Responsabilité juridique et continuation d'activité pendant la pandémie grippale : petit exercice prospectif… », *JCP E,* n°41, 8 Octobre 2009, 1963.

comme étant prioritaire au sein de l'entreprise. Ces changements dans l'établissement de nos politiques de prévention témoignent de leur intégration progressive dans la stratégie économique de l'entreprise.

273. Au-delà de la reconnaissance des problématiques de santé au sein de l'entreprise, les crises ont également éclairé l'importance de la conservation de l'emploi et des compétences des salariés. Cette articulation ne suffit donc pas à faire de la prévention primaire mais également à inscrire l'entreprise dans des démarches de prévention secondaire et tertiaire en luttant notamment contre la désinsertion professionnelle, axe prioritaire de la santé publique aujourd'hui[435].

[435] HAS, *Santé et maintien en emploi : prévention de la désinsertion professionnelle des travailleurs*, rapp., 6 février 2019, 60 p.

Chapitre 2 : L'influence mutuelle des acteurs du dialogue social et des SPST sur la question spécifique du maintien en emploi des travailleurs salariés

274. Maintenir en emploi un travailleur implique qu'en dépit des difficultés de santé constatées, celui-ci conserve une situation professionnelle. Pour cela il convient de réduire ou d'éviter que les effets délétères d'une organisation de travail et des conditions de travail aggravent son état de santé et l'exposent à un risque de désinsertion professionnelle. L'absence de prise en charge adaptée (intérieure ou extérieure à l'entreprise) engendrera pour le salarié un risque d'obsolescence de ses compétences en raison d'une période plus ou moins longue d'inactivité et un risque d'exclusion progressive du monde professionnel. En d'autres termes, cela pourrait occasionner un chômage de plus longue durée et chez certains, de vrais risques de dépression, d'aggravation de la maladie et/ou du handicap.

275. Avec le vieillissement de la population le taux d'emploi des séniors est en augmentation contribuant à accroitre le risque de désinsertion professionnelle[436]. Face à ce constat, les politiques relatives au maintien en emploi (MEE) ne doivent plus se résumer à la prise en charge de personnes en situation de handicap[437]. Il importe de les élargir aux personnes souffrant notamment de maladies chroniques évolutives[438] mais aussi aux personnes ayant accumulé des pénibilités professionnelles, dans la perspective d'une anticipation du risque de désinsertion.

276. L'amélioration des politiques du MEE devra se traduire par une prise en charge plus précoce du salarié et par un accompagnement attentionné et coordonné des acteurs du MEE[439]. Bien que les démarches du législateur soient importantes sur le sujet[440], l'émergence relativement récente d'une vision holistique de la santé implique une approche plus collective du

---

[436] En 2017, selon l'institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), le taux d'emploi des 50-64 ans en France s'élève à 61,5% soit 8,2 points de plus qu'en 2007.
[437] Autrement dit, les personnes ayant une reconnaissance administrative de travailleur handicapé (RQTH).
[438] Définies par l'OMS comme des « *affections de longue durée qui en règle générale, évoluent lentement* ». A titre d'exemples : la sclérose en plaques, le diabète, le VIH, le cancer, les maladies cardiovasculaires, les maladies psychiques telles que la dépression etc.
[439] ABALLEA (P), MESNIL DE BUISSON (M-A), *La prévention de la désinsertion professionnelle des salariés malades ou handicapés*, rapp. n°2017-025T, décembre 2017, 120 p.
[440] GOSSELIN (H), « Peut-on considérer qu'un nouveau droit du maintien dans l'emploi est en cours d'élaboration ? », *PISTES*, n°12, janvier 2010 ; A titre d'exemple le Code du travail prévoit l'interdiction des discriminations fondées sur le handicap (L. n°90-602 du 12 juillet 1990), sur l'état de santé, sur la perte d'autonomie, une obligation de reclassement, une obligation d'emploi des travailleurs handicapés (Art. L.5212-2 *C. trav.)* ou encore des incitations en matière de négociations collectives (Art. L.2242-8 *C. Trav)*, etc.

MEE[441]. C'est dans ce cadre que le dialogue social tient une place prépondérante pour assurer un soutien dans la gestion individuelle du MEE des salariés de l'entreprise (Section 1) mais également pour établir collectivement, une stratégie concertée du MEE (Section 2).

SECTION 1. LE SOUTIEN DU DIALOGUE SOCIAL DANS LA GESTION INDIVIDUELLE DU MAINTIEN EN EMPLOI

277. Pour s'assurer d'une meilleure prise en charge et favoriser l'amélioration des conditions de travail, il est nécessaire d'identifier et de prévenir les différents facteurs d'une altération de la santé. Comme évoqué dans le cadre du chapitre précédent, le dialogue social de proximité effectué par les élus contribue de façon évidente à poursuivre ce but. Mais la pratique d'un dialogue social de proximité est également indispensable pour anticiper voire réduire les conséquences d'une éventuelle altération de la santé. C'est à ce titre que les représentants du personnel peuvent jouer un rôle important dans la réussite du maintien en emploi du salarié (I).

278. Une altération de la santé, provoquée par un accident ou une maladie (professionnelle ou non), incite également à se questionner sur la notion d'employabilité. Ainsi, spécifiquement, il est important de faire un zoom sur le rôle des représentants du personnel dans le retour en emploi du salarié malade, facteur de son employabilité (II).

I. Le rôle des représentants du personnel dans le maintien en emploi du salarié

279. Les derniers objectifs du Plan Santé de 2016/2020 étaient « *d'améliorer la lisibilité et l'accessibilité aux droits des travailleurs en risque de désinsertion professionnelle* »[442]. Plusieurs auteurs font le même constat, les outils du MEE ne sont pas suffisamment mobilisés et connus[443]. Pourtant, autour du salarié gravite une multiplicité d'acteurs internes et externes à l'entreprise[444] pouvant communiquer sur le sujet. Les représentants du personnel, interlocuteurs

---

[441] DODIN (A), LIAROUTZOS (O), *Travailler avec une maladie chronique évolutive : quel(s) rôle(s) des partenaires sociaux ?*, Étude, CFDT, Économie et Société, juin 2017, 58 p.
[442] DGT, *3ème Plan Santé au travail 2016/2020*, 2016, pp.29-30.
[443] ABALLEA (P), MESNIL DE BUISSON (M-A), *La prévention de la désinsertion professionnelle des salariés malades ou handicapés* , Rapp n°2017-025T, décembre 2017, p.24 ; HAS, *Santé et maintien en emploi : prévention de la désinsertion professionnelle des travailleurs*, rapp., texte des recommandations, février 2019, 60 p. ; DUPUIS (B), FOREST (H), LANOUZIERE (H), LECOCQ (C), *Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée*, Rapp., Août 2018, 174 p. ; FANTONI-QUINTON (S), ISSINDOU (M), PLOTON (C), *Aptitude et médecine du travail*, rapp n°2014-142R, mai 2015, 112 p.
[444] Les milieux médicaux et socio-professionnels représentent les acteurs externes.

de terrain et fervents défenseurs de la justice sociale, peuvent et doivent tirer des avantages de leur proximité avec les salariés pour mener une politique de communication efficace sur les acteurs et outils du MEE à leur disposition (A).

280. S'assurer du maintien en emploi, c'est également vérifier que le salarié est en bonne santé grâce à un suivi régulier. Les représentants du personnel, en complémentarité des SPST, peuvent trouver une place dans le suivi de l'état de santé des salariés (B).

A. Un rôle primaire de proximité avec les salariés et le terrain

281. « *Les personnes concernées restent sous-informées sur les moyens de prévention et de remédiation possibles ou les leviers de maintien dans l'emploi limitant leur pouvoir d'agir et leur possibilité de devenir actrices de leur parcours de maintien ou de retour dans l'emploi* [445] ». Pour que le salarié soit acteur de son MEE, il est important que les politiques qui ont trait à ces sujets lui soient vulgarisées et qu'il puisse accéder aux dispositifs existants indispensables à l'amélioration de son pronostic professionnel. En effet, lorsque la santé du salarié est déjà fragilisée, les acteurs du MEE doivent se mobiliser pour éviter que l'absence d'information sur les outils exploitables soit source de détérioration supplémentaire.

282. Pour cela, il est important pour le salarié de pouvoir discerner le rôle des acteurs qui gravitent autour de lui (2) et des outils pouvant être mobilisés (1)

1) Communiquer sur les outils du MEE pour éviter un impact important sur le pronostic professionnel du salarié

283. **Tous les salariés devraient se sentir concernés par les outils disponibles du MEE en entreprise –** Les personnes dont la santé est altérée (ou en risque d'être altérée) ne forment pas en elles-mêmes une catégorie de population « visiblement » cernable. Cependant, certaines personnes considérées comme plus fragiles que d'autres[446], doivent particulièrement être prises en compte dans la sensibilisation du MEE. Les personnes considérées comme plus vulnérables de ce point de vue, sont celles ayant été reconnues travailleurs handicapés, les séniors, les salariés revenant de longue maladie (en cas d'AT/MP ou non) ou en arrêts répétés, les agents

[445] Association des Paralysés de France (APF), note remise dans le rapport de ABALLEA (P), MESNIL DE BUISSON (M-A), *La prévention de la désinsertion professionnelle des salariés malades ou handicapés*, rapp. n°2017-025T, décembre 2017, p.48.
[446] MADEIRA (M), « Quels liens entre les actions de prévention et le maintien en emploi des personnes à la santé fragile ? », *DARES Analyse*, n°25, Juin 2019, 6 p.

souffrant de maladies invisibles telles que les maladies chroniques, et enfin, les salariés aux contrats précaires, souvent moins qualifiés et plus couramment contraints à la pénibilité au sein de leur emploi[447]. Ainsi ne doivent pas être concernées par les politiques du MEE uniquement les personnes reconnues comme « handicapées ». Si cette notion s'est profondément élargie au fil des législations et de la jurisprudence, il convient de prendre en compte également les personnes qui peuvent être menacées par la désinsertion professionnelle sans pour autant qu'elles aient à l'instant T un problème de santé durable.

284. Une fois la population « cernée », celle-ci doit pouvoir appréhender les différents outils qui s'offrent à elle car une désinformation sur le sujet serait susceptible d'aggraver la situation du salarié concerné. Il existe des outils relevant de la médecine curative, se pratiquant en dehors de l'entreprise, et des dispositifs relevant de la médecine préventive, inhérents à l'entreprise.

285. **Faire connaître les dispositifs de la médecine curative favorables à l'employabilité** – Deux dispositifs juridiques appartenant à la médecine curative peuvent être mis en œuvre. Il s'agit de l'incapacité[448] et de l'invalidité[449]. De prime abord, ces deux régimes ne semblent pas réellement des dispositifs de maintien en emploi étant donné qu'ils cherchent tous deux à compenser une impossibilité d'emploi par un revenu de remplacement ou une indemnité. Cette compensation permet d'être dispensé de la prestation de travail mais par incidence, d'être exclu parfois du marché professionnel. Toutefois au même titre que dans l'inaptitude, il s'agit bien d'évaluer si l'individu a la capacité de travailler ou non. A titre d'exemple, la reconnaissance d'une invalidité de première catégorie va permettre au salarié de continuer de travailler à temps partiel. Mais encore faut-il que cette possibilité soit ajustée avec le milieu professionnel. C'est à ce titre par exemple que les représentants du personnel peuvent informer les salariés sur l'articulation de l'invalidité et les possibilités de l'entreprise en matière de temps partiel. En effet, chaque année l'employeur doit engager une négociation portant sur le temps de travail et la mise en place du temps partiel[450]. Ainsi, la délégation syndicale est amenée dans

---

[447] HAS, *loc., cit.*, p. 118.
[448] Art. L.321-1, Art. L.323-1 *CSS.* Lorsque le salarié est en incapacité de travail, le médecin traitant lui remet un arrêt de travail qui ouvre droit à des indemnités journalières (IJ). En cas d'AT c'est l'état de guérison ou de consolidation qui va mettre fin au versement de ces IJ.
[449] Art. L.341-1, Art. R.341-2 *CSS.* L'assuré a droit à une pension d'invalidité lorsqu'il présente une invalidité réduisant dans des proportions déterminées sa capacité de travail ou de gain, c'est-à-dire le mettant hors d'état de se procurer un salaire supérieur à une fraction de la rémunération. Cette fraction est fixée à un tiers.
[450] Art. L.2242-1 *C. trav.* ; Art. L.2242-5 *C. trav.*

ce cadre à négocier sur la durée du travail et notamment les modalités d'organisation du temps partiel dans l'entreprise.

286. Également, l'incapacité temporaire de travail ne se traduira pas nécessairement par le constat d'une invalidité ou d'une inaptitude. Un retour à l'emploi est alors envisageable. Dans ce cadre les dispositifs de la médecine préventive prendront le relai pour que le poste soit adapté à la déficience (aménagement du poste de travail ou de la répartition du temps d'activité). Il s'agit bien dans certains cas de compenser, temporairement ou non, l'altération des capacités.

287. **Faire connaitre les dispositifs de la médecine préventive –** Lors de l'adaptation de l'organisation de travail ou du poste de travail, il convient que les salariés aient connaissance des outils à leur disposition. Dans le cadre d'un aménagement des horaires, les acteurs du maintien en emploi peuvent orienter vers un temps partiel thérapeutique (TPT) ou vers la reprise d'un travail léger (RTL)[451]. Un aménagement du poste de travail pourra se traduire par un agencement fonctionnel de l'organisation, de la cadence de travail et/ou des tâches à effectuer. Dans le cadre de la politique handicap de l'entreprise, des mesures incitatives vont être négociées avec les partenaires sociaux afin que les collaborateurs signalent leur RQTH. A titre d'exemple, des aides exceptionnelles d'organismes extérieurs à l'entreprise peuvent lui être versées pour faciliter des adaptations de poste[452]. Ces aménagements vont notamment contribuer à ce que le travail soit adapté aux personnes et non l'inverse, conformément à la volonté du législateur[453]. L'origine de la mise en œuvre de ces avantages permet aux représentants du personnel d'informer aisément le salarié sur les outils à sa disposition. De façon non systématique, lorsque le salarié n'a pas pu reprendre le poste occupé, il peut envisager une évolution vers un autre poste en faisant par exemple un bilan de compétences ou de nouvelles formations[454].

288. Le référent handicap, lorsqu'il est présent, peut s'entourer des représentants du personnel pour exercer son influence et organiser ponctuellement des campagnes de

---

[451] Le TPT et la RTL sont des aménagements prescrits uniquement par le médecin traitant. Une fois accepté par l'employeur, le médecin du travail précisera les aménagements du poste éventuels. En cas de refus l'employeur doit en faire connaître les raisons (art. L.4624-6 *C. trav.).*

[452] Par exemple par l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH), partenaire récurrent des entreprises.

[453] Art. L.4121-2, 4° *C. trav.*

[454] L.n°2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009, L. n°2010-1594 du 20 décembre 2010, L.2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Possibilité de faire un bilan de compétences et des formations pendant un arrêt de travail d'origine professionnelle ou non, avec une prise en charge financière de l'OPCO.

sensibilisation sur le terrain autour de la reconnaissance du statut de travailleur handicapé. Mais l'orientation vers ce statut est parfois délicate car les salariés craignent d'être stigmatisés en cas de reconnaissance[455]. L'idée est donc de « dédiaboliser » la situation de handicap et d'éviter que les salariés aient des idées préconçues sur le handicap. Deux des référents d'ArcelorMittal m'indiquaient que la phase d'acceptation du handicap est la plus délicate puisque le salarié doit se confronter au regard des autres.

289. Dans l'exercice de leurs missions, les représentants du personnel peuvent circuler librement à l'intérieur de l'entreprise[456]. De cette manière, le représentant doit faire de la pédagogie sur les outils mobilisables pour éviter que la situation médicale ne se dégrade rapidement et qu'elle n'aboutisse plus vite que prévu à une inaptitude.

290. Dans le cadre des maladies chroniques où les atteintes sont parfois invisibles, cela est d'autant plus important si l'on veut maintenir en emploi précocement. Dans l'enquête réalisée par l'ANACT en partenariat avec la CFDT, il a été constaté au travers de cas concrets « *que souvent les salariés venaient tardivement quand la maladie s'était déclarée et qu'ils arrivaient en fin de droits* »[457]. Face à ce constat, un réel travail de communication doit être développé par les représentants du personnel. Il ne s'agit pas ici de les substituer au rôle de l'employeur mais simplement de favoriser la proximité et la relation de confiance développée par certains représentants avec les salariés pour encourager la mise en œuvre de mesures du MEE et déstigmatiser la notion de handicap physique ou mental. Encore aujourd'hui des salariés ont cette crainte d'être reconnus comme incapables ou discriminés. A titre de comparaison, en Allemagne, la reconnaissance du statut de travailleur handicapé est moins stigmatisante étant donné qu'il y a une réelle institutionnalisation du handicap depuis la première guerre mondiale.[458].

291. **Une imbrication des dispositifs des médecines curative et préventive devenue indispensable** – Au travers de mes lectures il est régulièrement soulevé que les échanges entre les médecins du travail et leurs confrères généralistes et médecins conseils sont insuffisamment développés et que, par conséquent, les acteurs relevant de la médecine de soin sont éloignés de

---

[455] DIRRINGER (J), « Les aménagements raisonnables à la croisée des chemins », *Les cahiers de la LCD* », n°5, mars 2017, pp. 147-161.
[456] Art. L.2315-14 *C. trav.*
[457] DODIN (A), LIAROUTZOS (O), *loc., cit.*, p.119, p.45.
[458] DUJIN. (A), « Le maintien en emploi des salariés ayant connu la longue maladie. Quelle place dans les stratégies des grandes entreprises en France et en Allemagne ? », *Pratiques et Organisation des soins*, vol.42, 2011, p.22.

la sphère du travail dans les décisions qu'ils prennent[459]. S'il est important de traiter la santé des individus il est clairement mis en avant aujourd'hui qu'il faut se concentrer sur la cause des troubles de la santé. Si tous les maux ne proviennent pas en totalité de la sphère professionnelle (notamment pour certaines maladies[460] chroniques, psychiques, virales, bactériennes ou les addictions) la frontière y est désormais plus perméable. Le décloisonnement de la santé publique et de la santé au travail est un des axes prioritaires de la loi pour renforcer la prévention en santé au travail adoptée le 2 août 2021. La loi n'étant entrée en vigueur qu'en mars 2022, un certain laps de temps sera nécessaire pour en tirer des conclusions. Mais comme le souligne Mr Lanouzière, le décloisonnement va permettre une meilleure prise en compte de l'ensemble des facteurs pouvant potentiellement être la cause de la pathologie et prévenir cette dernière par « *des examens, des recommandations, des aménagements de postes et des soins pertinents* »[461].

292. Selon nous, ce rapprochement doit être bien intégré par tous les acteurs du maintien en emploi et notamment par les représentants du personnel car il sera l'une des clés permettant de clarifier auprès des salariés les différents dispositifs qui s'offrent à eux en cas d'altération de leur santé[462].

293. L'absence de connaissance et de mise en œuvre de ces dispositifs légaux incite à faire des « arrangements intraservices »[463], n'impliquant donc pas par conséquent les acteurs réels principaux du MEE. Cette désinformation est susceptible d'impacter le pronostic professionnel du salarié concerné par une altération de son état de santé étant donné que la prise en charge ne sera pas la plus efficace et/ou appropriée.

2) Communiquer sur les acteurs du MEE pour faciliter la compréhension des outils à disposition

294. La présence des représentants du personnel dans les départements de travail fait qu'ils sont les interlocuteurs privilégiés pour à la fois tenir informés les salariés de leurs droits liés à

---

[459] Comme le souligne le rapport sur le maintien en emploi rendu en 2019, dans le cadre de courts arrêts de travail à répétition il est rare que le salarié voit son médecin du travail, sauf sur demande. Or le médecin traitant n'est pas en mesure de connaître tous les dispositifs du MEE dans l'entreprise, d'où l'intérêt de favoriser les échanges.
[460] Des pathologies de vie et non professionnelles.
[461] LANOUZIERE (H), LEROUGE (L), « Que faut-il attendre (ou non) du décloisonnement de la santé au travail et de la santé publique ? », *RDT*, 2021, p.423.
[462] BARADAT (D), BUISSON-VALLES (I), DALM (C), MARTIN (C), MERICURIALI (F), PIONNIER (M), « Maladies Chroniques Évolutives : pluridisciplinarité et maintien dans l'emploi en Aquitaine », Étude, Avril 2008, p.53.
[463] *Ibid.* p.24

des problèmes de santé (qu'ils aient une reconnaissance de travailleurs handicapés ou non) mais également pour les orienter vers les acteurs adéquats en fonction de leur situation.

295. Selon l'envergure de l'entreprise et les politiques de MEE mises en place, le nombre d'interlocuteurs va varier. Dans les entreprises de plus de deux-cent-cinquante salariés, le référent handicap[464] et le service social du travail[465] servent d'interface avec les acteurs externes à l'entreprise concernant le MEE. Si les interventions du service social ne concernent pas uniquement la thématique de la santé au travail et du handicap, chez ArcelorMittal ces sujets représentent près de 40% de leur temps d'activité.

296. La ligne managériale et les ressources humaines sont des acteurs relais qui vont permettre de faire remonter les problèmes liés à certaines incompréhensions ou certaines demandes des salariés concernant leur MEE.

297. Enfin, même si le chef d'orchestre est bien évidemment l'employeur puisqu'il doit jouer un rôle « d'animateur » et de coordinateur des politiques de MEE, les SPST jouent un rôle crucial et complémentaire de l'ensemble des acteurs du MEE. La mise en place d'une cellule pluridisciplinaire de la prévention de la désinsertion professionnelle devrait faire des SPST, a priori, de véritables responsables opérationnels du maintien en emploi. Déjà en première ligne en termes de conseils auprès des employeurs et des salariés sur l'ensemble des sujets touchant de près ou de loin à la santé, l'accompagnement de l'entreprise devrait être renforcé.

298. Au sein d'ArcelorMittal les acteurs du maintien en emploi précédemment cités sont complétés par une ergonome et une sophrologue. Dans le cadre d'interviews menées auprès des représentants du personnel de l'établissement de Dunkerque, ils évoquent un certain manque de communication de l'entreprise sur le rôle respectif des différents partenaires. Un représentant de la CFE-CGC m'indiquait qu'« *il est difficile pour un représentant du personnel d'aller directement vers un salarié pour se préoccuper d'un sujet de santé. Ce sont plutôt les salariés préoccupés qui viennent nous voir. D'ailleurs souvent ils viennent nous voir sur recommandation d'une autre personne ou simplement parce qu'ils ne savent pas vers qui se tourner par manque d'informations* »[466].

---

[464] Art. L.5213-6-1 *C. trav.*
[465] Art. L.4631-1 *C. trav.*
[466] Interview d'un représentant du personnel du syndicat CFE-CGC de l'établissement de Dunkerque d'AMF le 13 décembre 2021.

299. De plus, pour assurer une employabilité constante du salarié, le SPST est un interlocuteur épicentre grâce à sa mission de suivi individuel des salariés. Dans le cadre de ce suivi, les représentants du personnel vont jouer un rôle certes secondaire, mais qui apporte une cohérence indispensable au suivi réalisé par le SPST.

B. Un rôle complémentaire dans le suivi de l'état de santé du salarié

300. En entreprise, le MEE des travailleurs était autrefois de l'unique ressort du médecin du travail. Toujours considéré comme un acteur pivot, il exerce désormais de manière coordonnée avec une équipe pluridisciplinaire. A présent, les SPST sont la première porte d'entrée du MEE grâce au suivi de l'état de santé du salarié, et par la traçabilité exhaustive de ce dernier dans le dossier médical en santé au travail (DMST) (1).

301. De prime abord, l'intégration des partenaires sociaux dans la gestion individuelle du maintien en emploi ne parait pas naturelle pour des raisons évidentes de confidentialité. Pourtant une attention particulière doit être portée sur l'influence que peuvent et pourraient avoir les représentants du personnel pour aider le SPST à assurer un suivi efficace et réaliste de l'état de santé du salarié (2)

1) Le rôle majeur des SPST

302. Pour une prise en charge plus précoce des salariés dont la santé est altérée, l'action du médecin du travail ne doit pas se limiter à une activité clinique. Le législateur l'a bien compris en accordant une place accrue à l'équipe pluridisciplinaire dans le suivi de l'état de santé du salarié (a). En agissant de la sorte, le temps en milieu de travail du médecin doit, en principe, se développer (b).

a. Une place accrue de l'équipe pluridisciplinaire dans le suivi de l'état de santé au travail

303. Les textes législatifs[467] imposent une surveillance accrue des travailleurs qui diffère selon l'emploi occupé et la catégorie de salariés concernés. Cette surveillance, qui varie également dans le temps, est laissée progressivement aux professionnels de santé composant

[467] L. n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels ; Ord. n°2017-1387, 1386, 1389 du 22 septembre 2017 ; Ord. n°2017-1718 du 20 décembre 2017 ; L. de ratification n°2018-217 du 29 mars 2018, L. n°2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.

l'équipe pluridisciplinaire. Ces professionnels ne doivent plus être considérés comme les « assistants » du médecin du travail, mais prendre pleinement part dans l'exercice de la médecine de prévention. Ainsi, par le biais d'un protocole établi par le médecin du travail, des missions anciennement dévolues à lui seul sont désormais redistribuées. Parallèlement s'observe la volonté d'un accroissement du personnel composant les équipes pluridisciplinaires, avec notamment des sophrologues, des ergonomes, des ostéopathes ou encore des kinésithérapeutes, permettant aux SPST de répondre aux nouvelles ambitions de la loi santé au travail en matière de prévention.

304. On peut néanmoins se poser la question de la formation adéquate des infirmier(ère)s de santé au travail sur les différentes affections qui peuvent atteindre les travailleurs de l'entreprise. En effet, dans le cadre de la visite d'informations et de prévention[468], le salarié doit être informé des risques éventuels auxquels l'expose son poste de travail et par le biais d'une interrogation sur son état de santé, l'infirmier(ère) doit être en mesure d'identifier si cet état implique une orientation vers le médecin du travail au regard notamment desdits risques auxquels il sera exposé sur son lieu de travail. Si a priori ces salariés ne sont pas affectés à des risques particuliers, ces visites impliquent tout de même une certaine expertise. A la lecture du Code du travail, si l'infirmier(ère) n'a pas suivi de formation en santé au travail à l'embauche, l'employeur doit l'inscrire au cours des douze mois suivant son recrutement[469]. Qu'en est-il de l'effectivité de son travail et de ses compétences pour apprécier les éléments précédemment évoqués pendant ces douze mois ? Pour éviter que ce système de délégation ne soit perçu comme un trompe-l'œil par les médecins de travail, doit être encouragée au sein de l'entreprise la formation continue du personnel de santé au travail dès l'embauche. Une nouvelle opportunité pour les représentants du personnel d'impulser cette voie dans le cadre de la consultation du CSE sur la formation professionnelle.

305. Dans une certaine mesure, la délégation du suivi de l'état de santé du salarié à son équipe pluridisciplinaire doit permettre au médecin du travail de se désengorger de son rôle chronophage de suivi clinique des salariés. Cette opportunité, le médecin peut s'en saisir afin de mieux organiser son temps de travail et consacrer une part plus importante à l'analyse des organisations et des conditions de travail ainsi que de leurs conséquences pour la santé.

---

[468] Art. R.4624-10 et s. *C. trav.*
[469] Art. R. 4623-29 *C. trav.*

b. Une place accrue du médecin du travail en milieu professionnel

306. Réaffirmé dans la loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention au travail, le médecin du travail doit consacrer à ses missions en milieu professionnel le tiers de son temps de travail. Le but de l'action en milieu de travail est d'atténuer ou de supprimer les nuisances qui découlent de l'environnement de travail[470]. La vision holistique de ces nuisances permet aux SPST d'élargir, de développer et d'enrichir leurs missions par l'intégration de problématiques liées aux maladies psychologiques (RPS), chroniques et d'addictologie[471].

307. En étant moins éloigné des problématiques de terrain, le médecin détectera plus facilement les répercussions de l'organisation de travail sur l'état de santé. Il sera plus disponible pour échanger avec l'employeur et le salarié conformément aux obligations légales récentes qui seront évoquées par la suite.

308. Également, dans le cadre de sa mission de signalement pour la santé collective des salariés[472], il doit faire un écrit motivé et circonstancié des mesures visant à préserver le risque constaté. Constatation, qui ne sera possible que si le médecin est bien présent sur les lieux de travail (ou que le risque ait bien été identifié par d'autres membres de l'équipe pluridisciplinaire pilotée par le médecin du travail). Dans le cadre de RPS, l'action sur le milieu de travail est aussi une réelle opportunité. Si le médecin se contente d'un suivi clinique, il peut en cas de RPS, déclarer une inaptitude sans forcément agir sur la cause du problème. Par sa présence sur le terrain, il peut constater des difficultés relationnelles et ressentir des tensions au sein d'une équipe. Cela lui permettra de circonscrire les faits et les conséquences au travers d'une alerte collective, qui conduira peut-être à terme à éviter les déclarations d'inaptitude à la chaine dans un service.

2) Le rôle complémentaire des représentants du personnel

309. **Un rôle dans le suivi des alertes collectives du médecin du travail** – Depuis la loi Rebsamen du 19 août 2015, l'alerte soumise par le médecin et la réponse de l'employeur doivent être directement transmises au CSE et à l'inspecteur du travail. Le développement de l'action en milieu de travail peut avoir pour corollaire de développer le rôle du CSE dans le

---

[470] SAVATIER (J), « La médecine du travail dans le système de protection de la santé », *Dr. Soc.*, 2021, p.546.
[471] Depuis la crise sanitaire on remarque une recrudescence de la consommation de substances illicites ou autres, permettant de faire un lien avec le travail. En effet le passage imposé au télétravail a entraîné chez certains sujets des troubles de santé qui n'étaient pas forcément prépondérants ou existants avant sa mise en œuvre.
[472] Art. L.4624-9 *C. trav.*

cadre des alertes collectives notamment en cas de refus de l'employeur. En effet, le législateur pourrait leur octroyer un droit de « veto » en l'absence d'aménagement mis en œuvre par l'employeur, à condition que cette contestation soit justifiée et proportionnée.

310. **Un rôle de suivi dans la prise en compte par l'employeur des recommandations du médecin du travail** – Lorsqu'un salarié est déclaré apte avec réserves/recommandations, l'employeur est tenu de prendre en considération l'avis et les indications ou les propositions émises par le médecin du travail. En cas de refus, l'employeur doit faire connaitre par écrit au salarié ainsi qu'au médecin les motifs qui s'opposent à cette/ces préconisation(s). Mais légalement rien n'est précisé en cas d'acceptation. Et en pratique il est rare que l'employeur fasse un retour au SPST des mesures d'aménagements mises en place à la suite des préconisations émises par le médecin du travail. Or cela pourrait rentrer en contradiction avec l'efficacité du suivi clinique postérieur à la mise en œuvre des mesures. Les représentants du personnel pourraient solliciter dans le cadre des CSE relatifs à la santé et à la sécurité une information concernant les mesures mises en place au sein des collectifs de travail, afin que ces derniers puissent suivre dans les services concernés par des aménagements la période de transition de reprise du travail du salarié, et constater de la suffisance de ces aménagements.

311. **Un rôle d'écoute pour remonter les doléances des salariés** – La proximité avec les opérateurs du terrain permet aux représentants du personnel de recueillir leurs témoignages sur les contraintes des situations de travail rencontrées. Les difficultés ainsi remontées permettront de trouver collégialement des solutions adéquates.

II. Le rôle des représentants du personnel dans le retour au travail du salarié malade

312. Quel que soit le souci de santé, l'état de la personne ne sera a priori pas figé dans le temps. Si dans certains cas il se stabilise, dans la majorité des cas il finira par s'améliorer ou se dégrader. Ainsi, pour envisager un retour à l'emploi le plus précocement possible, le suivi du salarié est indispensable pendant son arrêt de travail[473]. En réalité, lorsque le salarié est en arrêt, il est régulièrement constaté que celui-ci n'a plus de réels contacts avec l'entreprise. D'ailleurs

[473] LACOSTE-MARY (V), « Des mains inutiles aux mains d'or : pour une refonte de la procédure de reconnaissance de l'inaptitude sur le poste de travail », *RDSS*, 2020, p. 1188. Pour reprendre les mots de cette auteure, la procédure de reconnaissance de l'inaptitude au poste de travail (souvent la conséquence d'une reprise mal anticipée) pourrait être abandonnée au profit d'une procédure « de *maintien en emploi du salarié malade* » ou de « *procédure de suivi professionnel pendant la période d'arrêt maladie* ».

certains développent un sentiment de solitude car ils n'ont plus d'interactions avec leur hiérarchie directe[474]. En réponse à cette problématique, la nouvelle réforme relative à la santé au travail a créé un nouveau dispositif appelé « rendez-vous de liaison » pour les salariés en arrêt de travail[475] de plus de trente jours. Cette entrevue, non médicale, peut être à l'origine d'une demande de l'employeur ou du salarié lui-même. Il permet d'informer le salarié du bénéfice d'actions de prévention luttant contre la désinsertion professionnelle, de l'intérêt de la visite de pré-reprise et d'exposer des possibilités d'aménagement de son organisation de travail[476]. Si cet outil a vocation à rétablir le contact avec le salarié en arrêt, cela n'exclut pas la possibilité pour les représentants du personnel d'agir en parallèle (A).

313. Favoriser le retour à l'emploi, c'est aussi s'assurer qu'en cas d'inaptitude déclarée, l'employeur procède conformément à son obligation au reclassement du salarié, sauf indication expresse par le médecin du travail dans son avis d'inaptitude[477]. En effet, lorsque l'inaptitude n'est pas définitive à tout poste dans l'entreprise, le retour dans un emploi est toujours possible au sein de l'entreprise. L'employeur doit alors procéder au reclassement du salarié. Les représentants du personnel doivent s'assurer des modalités de sa mise en œuvre (B).

A. Favoriser un lien avec le salarié en arrêt de longue durée[478]

314. Le 13ème baromètre de l'absentéisme réalisé par Ayming souligne qu'entre 2019 et 2020, les absences de longue durée ont continué de se dégrader avec une hausse de 12,77%, tous secteurs confondus, soit une augmentation de près de 40% depuis 2017[479]. Ces deux dernières années, la plus forte hausse se caractérise surtout pour les absences de 4 à 90 jours, mais cette tendance s'explique par les arrêts liés au Covid qu'il est impossible de neutraliser. Quoi qu'il en soit l'ensemble de ces chiffres est alarmant et doit inciter les employeurs et la pluralité d'acteurs de l'entreprise à faire de la gestion de l'absentéisme une priorité afin de prévenir les risques d'inaptitude et de lutter contre la désinsertion professionnelle. Pour favoriser le retour

---

[474] DODIN (A), LIAROUTZOS (O), *loc., cit.*, p.119, p.22.
[475] Art. L.1226-1-3 *C. trav.*
[476] « La proposition de loi pour renforcer la prévention en santé au travail est définitivement adoptée », *LSQ*, n°18357, 29 juillet 2021, pp.1-10.
[477] Soit que « *le maintien du salarié dans un/l'emploi serait gravement préjudiciable à sa santé* », ou que « *l'état de santé du salarié fait obstacle à tout reclassement dans un/l'emploi* ». Ces dispenses ont été introduites à la suite des préconisations du rapport Issindou.
[478]DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes, « Faciliter la reprise des salariés suite à une longue absence », *guide du maintien en emploi*, 21 octobre 2021, 16 p.
[479] AYMING, *12ème baromètre de l'absentéisme et de l'engagement*, étude 2020, p.5 ; AYMING, *13ème baromètre de l'absentéisme et de l'engagement*, étude 2021, p.5. Le 13ème baromètre met en évidence le passage de 2,8% d'arrêt de +90 jours à 3,18%.

à l'emploi et lutter contre l'absentéisme, la première des démarches est, comme dans le cadre du maintien en emploi, une bonne connaissance des outils à la disposition pour garder un lien avec l'entreprise lorsque l'on est en arrêt de travail. La présence terrain des partenaires sociaux et la proximité qu'ils ont avec certains salariés vont permettre une meilleure communication avec ces derniers et les autres acteurs de l'entreprise (1).

315. Aussi, outre leur présence terrain, pour être pleinement investis et intégrés dans la politique de MEE, les représentants du personnel peuvent contribuer directement au suivi de la situation du salarié dès l'absence constatée (2).

1) Communiquer sur les outils du retour à l'emploi

316. **Un rôle de communication complémentaire sur les outils du retour à l'emploi** – Pour envisager un retour en emploi, le salarié doit se soumettre à un bilan de ses capacités physiques et mentales. Autrement dit, les professionnels de santé vont évaluer la faisabilité de la reprise. Lorsque le salarié est en arrêt de travail pour longue maladie, maladie professionnelle, accident de travail ou maternité[480], son retour à l'emploi est conditionné par une visite de reprise[481]. Il s'agit d'un dispositif d'anticipation de l'inaptitude. Il est préférable que cette visite de reprise soit précédée d'une visite de pré-reprise puisqu'elle permet d'aborder précocement les mesures envisageables en matière d'aménagement de l'organisation de travail[482]. Il s'agit, à la différence du rendez-vous de liaison, d'un examen médical, sur demande du médecin traitant, conseil ou du salarié lui-même, mené par le médecin du travail et permettant à ce dernier d'émettre des préconisations pour favoriser le retour en emploi du salarié. Mais la visite de pré-reprise est à ce jour un dispositif encore trop peu exploité car ambigu pour les salariés quant à sa finalité[483]. Un premier travail de communication apparait donc nécessaire sur les attendus et bénéfices de cette visite de pré-reprise. S'agissant d'un

[480] Art. R.4624-31 *C. trav.* ; Art. R4624-32 *C. trav*.

[481] Le contrat de travail reste suspendu tant que le salarié n'a pas effectué sa visite. La visite de reprise est un moment clé du maintien en emploi. Celle-ci va définir les conditions de reprise (ou non) du salarié à son poste de travail. C'est à partir de cette étape que seront définis, si possibles et réalisables, les aménagements de l'organisation de travail.

[482] FANTONI-QUINTON (S), « L'insuffisance du droit de l'inaptitude à maintenir en emploi les salariés victimes de souffrance au travail », *Les Cahiers de Droit*, vol. 54, n°2-3, juin-septembre 2013, p.447.

[483] Dans la cadre du colloque « Le maintien de l'emploi : entre promesses et ambiguïtés » organisé par l'équipe de droit social de l'Université de Strasbourg le 14 décembre 2020, il était notamment soulevé le fait que la consonance « pré-reprise » crée une crainte et une angoisse pour le salarié de devoir retourner au travail alors que celle-ci ne conditionne pas son retour immédiat.

entretien médicalisé, l'employeur n'est pas autorisé à participer aux visites de pré-reprise, ce qui peut parfois être frustrant pour ces derniers.

317. Pour faire face aux réticences de l'employeur à maintenir un contact avec le salarié en arrêt, la loi santé au travail ajoute aux deux dispositifs évoqués précédemment, le rendez-vous de liaison. L'employeur a désormais l'occasion de rencontrer seul le salarié, ou y associer le SPST[484] et à la demande du salarié, le référent handicap[485]. A cette occasion, il pourra donc présenter au salarié malade les différents dispositifs mis en place en interne pour préparer sa reprise dans des conditions optimales.

318. Pour qu'un travail efficace de communication soit mené sur ces outils, il faut que les représentants du personnel soient eux mêmes convaincus de leurs bienfaits. Un médecin du travail de chez CIAMT Paris partage son retour d'expérience positif sur l'exploitation du rendez-vous de liaison au sein de son entreprise[486] mais soulève que certains membres du CSE considèrent que cet échange pourrait apparaitre comme intrusif dans la vie du salarié en arrêt. Il faut donc rappeler que cet échange ne sera diligenté qu'avec l'accord du salarié et que le repérage précoce est un pilier fondamental de la réussite du maintien en emploi.

319. Chez ArcelorMittal le référent handicap du site de Mardyck cumule ce statut avec son mandat représentant du personnel. A l'avenir, sa présence au rendez-vous de liaison permettra de remonter auprès des membres composant la délégation du CSE les difficultés soulevées par les salariés en arrêt. Soulignons que le référent étant soumis à un devoir de discrétion à l'égard des informations à caractère personnel, il s'agira simplement de pointer les incompréhensions liées aux dispositifs de maintien/retour en emploi dans l'entreprise afin d'orienter la communication sur le terrain dans ce sens.

2) Jouer un rôle actif dans le suivi des absences

320. Si le rendez-vous de liaison et la visite de pré-reprise sont des outils qui peuvent contribuer à pallier un sentiment de solitude, d'éloignement de l'entreprise et de manque d'informations, ceux-ci ne sont pas forcément exploités. Ainsi doit se développer en parallèle

---

[484] Le SPST est nécessairement informé de ce rendez-vous mais il n'a pas l'obligation d'y participer.
[485] Art. L. 1226-1-3 *C. trav.*
[486] Partage d'expérience d'une médecin du travail via le réseau social LinkedIn. Elle indique notamment que le rendez-vous de liaison est un point d'entrée précoce et qu'il a permis par exemple de développer une situation de dysfonctionnement organisationnel d'un salarié en souffrance au travail, d'aborder la mise en place d'un essai encadré pour une salarié de longue durée ou encore de finaliser un changement de secteur au travail.

une communication moins formelle, telle que de simples échanges téléphoniques. Ces contacts vont permettre à l'entreprise d'appréhender plus facilement le retour dans le collectif de travail. Une absence de très longue durée peut créer des problèmes organisationnels extrêmement lourds[487]. Les représentants du personnel doivent veiller à ce que ces absences ne se transforment pas en un licenciement. Pour cela ils peuvent jouer un rôle actif dans le suivi des absences.

321. **La place des commissions facultatives du CSE** – La législation laisse la liberté au CSE, par voie d'accord, de mettre en place des commissions afin d'examiner des questions particulières[488]. Chez ArcelorMittal, trois commissions facultatives complètent celles obligatoires. Parmi elles, une est spécifique à la prévention du risque de désinsertion professionnelle, nommée « commission sociale ». Lors de ces commissions sont notamment évoqués avec les assistantes sociales, les salariés en arrêt de longue durée. C'est dans ce cadre que les représentants du personnel peuvent orienter les assistantes sur telle ou telle prise de contact. A la suite d'une interview menée avec les assistantes sociales, celles-ci ont confirmé « *nous évoquons en commission sociale les salariés en arrêt de longue durée ou ceux qui peuvent avoir des soucis au niveau de leur poste de travail. Nous avons souvent la question des membres présents « est-ce que tu peux te mettre à disposition du salarié pour en parler ». Au titre de ces échanges on n'impose pas de rendez-vous (c'est à eux de décider) mais on explique par courrier au salarié que l'on peut se rendre disponible pour les renseigner. Les représentants du personnel nous informent donc de cas concrets* »[489].

322. **Participer à établir le contact directement** – Chez ArcelorMittal, les représentants soulèvent régulièrement le manque d'effectifs et les absences pour mettre en avant les effets délétères d'une organisation de travail. Ce constat, ils doivent également s'en saisir pour suivre de manière attentive l'évolution de l'état de santé des salariés absents. Cela peut se concrétiser par un contact téléphonique directement avec le salarié concerné, par des échanges dématérialisés et numériques[490], ou simplement par une interaction avec le supérieur hiérarchique ou les ressources humaines de façon à les inciter à prendre, eux aussi, contact avec

---

[487] C'est d'ailleurs pour cela que la jurisprudence admet dans certains cas de longue maladie des licenciements pour absences répétées ou de longues durées entrainant une désorganisation dans l'entreprise et dont il est nécessaire de pourvoir à son remplacement définitif par l'engagement d'un autre salarié. Cass. ass. plén., 22 avril 2011, n°09-43.334.
[488] Art. L.2315-45 *C. trav.*
[489] Interview de deux assistantes sociales du service social du site de Dunkerque d'AMF le 25 novembre 2021.
[490] Notamment avec le développement des réseaux sociaux d'entreprise.

le salarié. Les élus m'ont indiqué que ces échanges s'étaient développés lors de la crise de la Covid-19. « *Pendant la crise du Covid cette problématique s'est encore plus accentuée. Certaines personnes considérées à risque sont restées chez elle pendant plusieurs mois sans forcément avoir d'échanges avec leur manager. Le manager leur a simplement signalé qu'il les informerait dès que le retour au travail serait possible. Nous avons dû prendre parfois le relai pour donner les actualités* »[491]. La difficulté de prises de contact par le manager pendant la période Covid peut néanmoins s'expliquer. En effet, face aux incertitudes liées à la dangerosité du virus et aux modalités d'application des protocoles qui se sont succédés à grande vitesse, il était difficile pour le manager d'avoir une vision claire sur la possibilité du retour sur le poste de travail des personnes vulnérables.

B. Contribuer à une recherche active du reclassement du salarié inapte

323. L'obligation de reclassement est complémentaire des adaptations de poste dans la prévention de la désinsertion professionnelle. Dans le cadre de cette recherche, l'employeur est soumis à une obligation de consultation du CSE[492]. Ainsi, c'est au travers de cette contribution formelle que le CSE participe activement au reclassement du salarié inapte (1).

324. Dans le cadre des interviews menées auprès de certains représentants du personnel d'ArcelorMittal France, ces derniers ont soulevé d'autres moyens au titre desquels ils intervenaient pour faciliter le reclassement du salarié inapte au sein de l'entreprise. Cette contribution, moins formelle, reste intéressante à soulever (2).

1) Une contribution formelle à travers le processus d'information/consultation du CSE[493]

325. **Les modalités de la contribution** – La consultation doit être recueillie après la constatation régulière de l'inaptitude par le médecin du travail, et avant la proposition d'un poste de reclassement au salarié approprié à ses capacités[494]. Pour rappel, la consultation est garante du respect par l'employeur de sa recherche de reclassement conformément aux

[491] Interview de deux représentants du personnel du syndicat CGT de l'établissement de Dunkerque d'AMF le 13 décembre 2021.
[492] Art. L.1226-2 *C. trav.* ; Art. L.1226-10 *C. trav.*
[493] « Consultation du CSE en cas d'inaptitude d'un salarié » *in Lamy Droit des représentants du personnel*, n°670, juin 2022.
[494] Cass. Soc., 16 septembre 2015, n°13-23.316. La jurisprudence admet néanmoins que l'avis du CSE puisse être recueilli entre deux propositions de reclassement (CE, 27 février 2019, n°417249).

exigences légales. Ainsi, le but de cette consultation est, non pas de statuer sur le licenciement ou non du salarié, mais bien de se prononcer sur la ou les propositions de reclassement que l'employeur va soumettre au salarié concerné en s'appuyant sur les éléments préalablement transmis par lui.

326. **Une contribution parfois incomprise** – Telle est l'incertitude ressentie chez les représentants du personnel d'ArcelorMittal. A la lecture de différents procès-verbaux réalisés dans le cadre de consultations du CSE à ce titre, il est souligné parfois que « *l'organisation syndicale X convient que la procédure de reclassement a bien été respectée et que tout a été fait dans l'intérêt du salarié* ». Pourtant celle-ci s'abstient d'émettre un avis positif et l'explique ainsi « *comment voulez-vous que l'on justifie auprès des salariés notre accord avec un licenciement ? Les salariés eux-mêmes ne comprennent pas forcément le motif de la consultation* ». Cette organisation syndicale justifie donc son amalgame par la même confusion éprouvée par les salariés. Ne serait-il pas plus judicieux, lors de cette consultation, que les représentants du personnel sollicitent d'une part directement les salariés concernés afin de s'assurer que leur situation ait été correctement prise en charge par les différents acteurs de l'entreprise dans le cadre de son MEE et, d'autre part, de se rendre sur le terrain afin d'analyser si les restrictions émises n'entrent pas en contradiction avec les postes proposés. En effectuant ce travail de terrain, leur avis serait étayé par des arguments, le justifiant dans le cadre du CSE. Cela permettrait également de clarifier l'objet de la consultation auprès des salariés et éviter cet amalgame.

2) Une contribution informelle à travers des échanges de proximité

327. Certains représentants du personnel m'ont indiqué effectuer cet accompagnement du salarié : « *En cas d'inaptitude nous intervenons dans la préparation du retour à l'emploi dans le cadre d'une mobilité. A titre d'exemple, il m'arrive d'accompagner le salarié à préparer son entretien de reclassement dans son futur poste ou l'aider à mettre à jour son CV. Il s'agit d'une aide subsidiaire, nous ne sommes pas experts de la santé* ».[495] Toutefois ils constatent un manque de partage de la part de la direction des reclassements internes effectués, ce qui est dommage en effet. Cela permettrait aux représentants du personnel, a posteriori du

[495] Interview d'un représentant du personnel du syndicat CFE-CGC de l'établissement de Dunkerque d'AMF le 13 décembre 2021.

reclassement, de s'assurer que ce dernier se passe correctement et qu'il est en adéquation avec les préconisations du médecin.

328. D'autres élus m'ont indiqué qu'ils allaient directement discuter avec le salarié concerné par une inaptitude pour l'avertir que son cas allait être abordé au sein de l'instance du CSE. « *Ce qu'il faut savoir c'est que le salarié n'est pas au courant que l'on parle de son cas en CSE. La première chose à faire avant de parler du reclassement avec le manager est pourtant de signifier au salarié que son cas est traité et qu'il va être étudié au sein d'une instance. Il y a un vrai problème de communication entre l'employeur, le manager, le médecin du travail et le salarié.* »[496]

329. A la lecture de ce qui précède, on comprend que les représentants du personnel jouent un rôle clé dans le traitement individuel du maintien et du retour en emploi. Toujours au titre des interviews que nous avons pu mener, nous avons constaté que globalement dans la gestion des cas individuels une bonne connaissance des acteurs et outils est indispensable. Toutefois un constat est clair une coordination et un dialogue des acteurs sont nécessaires pour mener et traiter les processus du MEE qui doivent être développés dans l'entreprise. Le dialogue social entre les différents acteurs du MEE devient un outil central pour établir une stratégie performante du MEE.

SECTION 2. LE SOUTIEN DU DIALOGUE SOCIAL POUR ASSURER COLLECTIVEMENT UNE STRATEGIE CONCERTEE DU MAINTIEN EN EMPLOI

330. Le dialogue social se matérialise principalement par une concertation entre la direction et les représentants du personnel et plus largement entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Dans notre chapitre précédent, nous indiquions que la prévention primaire impliquait un besoin de réflexion articulée entre plusieurs partenaires si on veut que les actions de prévention soient plus facilement vulgarisées pour le profane non compétent médicalement parlant, mais aussi pour assurer une certaine cohérence dans les étapes de leur déploiement. De plus, une réflexion conjointe permet de prendre en compte l'expérience professionnelle et personnelle de chacun afin de partager les bonnes pratiques. Dans le cadre de la prévention secondaire et tertiaire

[496] Interview de deux représentants du personnel du syndicat CGT de l'établissement de Dunkerque le 13 décembre 2021.

(politiques de prévention qui entourent le maintien en emploi puisque l'atteinte est déjà réalisée), cette ingénierie entre les parties prenantes est également à entretenir[497] (I).

331. Assurer une stratégie concertée du MEE implique en outre de s'inscrire dans un processus de négociation collective. Concernant le maintien en activité, les obligations de négociation sur le sujet ne touchent pas forcément toutes les entreprises[498] et toutes les catégories de travailleurs[499]. Néanmoins en présence d'accord, il est important que les dispositions conventionnelles soient efficaces et opérationnelles sur le terrain pour prévenir le risque de désinsertion professionnelle (II).

I. Le besoin d'une ingénierie efficace entre les acteurs du MEE présents dans l'entreprise

332. Dans chaque entreprise, un réseau de personnes se mobilise en faveur du maintien et du retour en emploi. Mais pour que cette gestion soit efficiente il est nécessaire que ce collectif échange et se coordonne. Au titre du maintien en emploi, le législateur promeut cette dynamique (A). A contrario, dans le cadre du retour en emploi, le législateur ne l'impulse pas forcément, laissant l'entreprise gérer cette problématique (B).

A. Un collectif d'acteurs à coordonner pour une gestion opérationnelle du maintien en emploi[500]

333. Lors de toute préconisation individuelle du médecin du travail, le législateur vient renforcer la démarche en circonscrivant une certaine méthode d'échanges réciproques entre plusieurs acteurs du MEE et notamment entre l'employeur, le salarié, le référent handicap et le médecin du travail (1).

---

[497] BUISSON (C), « L'Agefiph : un partenaire pour le CE », *LCLCE*, n°15, 1er avril 2003 ; LE ROY-HATALA (C), « Le maintien dans l'emploi de personnes souffrant de handicap psychique, un défi organisationnel pour l'entreprise », *Revue française des affaires sociales*, janvier 2009, pp. 301-3019.

[498] « Quelles mesures l'employeur doit-il prendre pour assurer l'intégration effective des travailleurs handicapés dans l'entreprise ? » in *Lamyline Santé, sécurité et conditions de travail au quotidien*, n°111-40, maj. Avril 2021. Dans les grosses entreprises, la négociation collective est un dispositif juridique favorisant le maintien en emploi notamment au travers de la GPEC ou de l'accord sur la QVT.

[499] Par exemple, certains accords handicap ne s'appliquent uniquement qu'aux travailleurs ayant une RQTH. Or certaines personnes atteintes de maladies chroniques ne les déclarent pas forcément, soit parce qu'elles sont au « début » de la pathologie et n'estiment pas cela nécessaire, soit par méconnaissance.

[500] RONET-YAGUE, « L'accompagnement des salaries vulnérables ou handicapés et la lutte contre la désinsertion professionnelle », *Gaz. Pal.*, n°43, décembre 2021, p. 67.

334. Les représentants du personnel peuvent être amenés à rencontrer les salariés sur leur poste de travail en vue d'étudier leurs conditions de travail. Ils peuvent utilement s'appuyer sur d'autres partenaires du MEE, comme l'équipe pluridisciplinaire ou l'ergonome, pour émettre des préconisations sur l'aménagement des espaces de travail, tout en demandant par suite, l'avis du médecin avant de faire une proposition à l'employeur. Néanmoins en l'absence de cadre, cette démarche n'est pas forcément initiée. Une occasion pour le législateur de faire un pas supplémentaire afin de mieux articuler les décisions en précisant le rôle des représentants du personnel sur le sujet (2).

1) Un pas législatif honorable, un dialogue renforcé entre l'employeur, le salarié, le référent handicap et le médecin du travail

335. **Des échanges en cas d'aptitude avec réserves ou d'inaptitude, promus par les lois de 2016 et de 2021[501]** – Les aménagements du poste de travail sont déterminants si le salarié veut espérer garder son activité ou y retourner après une certaine absence. Il revient au médecin du travail, en particulier dans le cadre du suivi de l'état de santé des salariés, de proposer par écrit des mesures individuelles d'aménagement, d'adaptation ou de transformation du poste, ou des mesures d'aménagement du temps de travail[502] après échanges avec le salarié et l'employeur[503]. Depuis 2021, ces échanges peuvent intégrer le référent handicap à la demande du salarié[504], à la suite de la visite médicale de mi-carrière. Sur ce dernier point il faut bien comprendre que le référent ne participe pas à l'entretien médical mais seulement aux échanges concernant les éventuelles mesures individuelles d'aménagement.

336. Légalement, le médecin du travail doit échanger avec le salarié et l'employeur avant de faire des préconisations. Une première étape se mesure donc dans la mise en place d'une stratégie conjointe par l'intégration progressive d'un dialogue indispensable entre le salarié, l'employeur et le médecin du travail. L'employeur est tenu de prendre en considération l'avis et les indications ou propositions émises par le médecin du travail. En cas de refus, l'employeur doit faire connaitre par écrit au salarié ainsi qu'au médecin les motifs qui s'opposent à cette/ces

[501] L. n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels ; L. n°2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.
[502] Art. R.4624-7 *C. trav.* Pour appuyer et argumenter ses préconisations en matière d'aménagement, le médecin du travail peut avoir réalisé ou fait réaliser par un membre de son équipe pluridisciplinaire une étude de poste qui permettra d'exprimer des notions de tâches limitantes/capacités restantes ou de contre-indication. Il peut également procéder ou faire procéder à des prélèvements et des mesures aux fins d'analyses, et plus largement mener des actions sur le milieu de travail.
[503] Art. L.4624-4 *C. trav.*
[504] Art. L.5213-6-1 *C. trav.*

préconisation(s)[505]. Cette relation dialogique tripartite ou quadripartite, juridiquement obligatoire depuis peu, confirme l'importance d'une stratégie concertée au stade du maintien sur le poste de travail ou dans l'entreprise. En effet, l'avis médical s'impose au salarié et à l'employeur en l'absence de recours contre celui-ci. Il est donc important que toutes les mesures d'adaptation aient été envisagées par le biais d'échanges[506]. Cet avis médical conditionne d'ailleurs la possibilité pour l'employeur de licencier son salarié. C'est pourquoi ce temps d'échanges doit être clairement identifiable en cas de licenciement. Le but est d'informer l'employeur sur ses obligations et de vulgariser, tant auprès du salarié que de l'employeur les recommandations exprimées afin qu'ils comprennent notamment leur nécessité.

337. Cette communication est, en outre, encore plus importante dans le cadre d'une maladie chronique physique ou psychologique (les séquelles étant parfois invisibles) puisque les aménagements doivent être réfléchis sur le long terme et doivent faire en sorte de ne pas impacter trop profondément la logistique de travail et éviter les conflits d'équipe[507]. Les adaptations peuvent être sources d'incompréhension étant donné que le collectif de travail n'en perçoit pas forcément la nécessité ou que cela impacte le processus de production et donc la productivité.

338. Ensuite, si le médecin du travail constate qu'aucune mesure d'aménagement, d'adaptation ou de transformation du poste de travail occupé n'est possible et que l'état de santé du travailleur justifie un changement de poste, il le déclare inapte à son travail[508]. Dès lors, une deuxième phase dialogique doit également se matérialiser par un échange avec l'employeur et le salarié sur l'impossibilité d'adapter le poste et la nécessité d'un changement de poste. Devant prendre en compte les préconisations de reclassement émises par le médecin associé à l'avis d'inaptitude, l'employeur se doit d'évoquer avec le salarié des propositions concernant le reclassement[509].

339. Chez ArcelorMittal ces échanges sont facilités par l'envergure des effectifs composant les différentes entités de l'entreprise en France. Le dialogue en matière de reclassement fait

---

[505] Art. L.4624-6 *C. trav*
[506] FANTONI-QUINTON (F), « Le maintien en emploi au cœur des missions des services de santé au travail », *RDT*, 2016, p.472.
[507] HUYET-LEVRAT (G), WASER (A-M), « L'avantage mutuel. Recherche-action sur le retour et le maintien en activité des salariés touchés par une maladie chronique », *La Nouvelle Revue du travail*, n°4, 2014.
[508] Art. L.4624-4 *C. trav.*
[509] Sauf en cas d'une des mentions suivantes : « tout maintien du salarié dans un/l'emploi serait gravement préjudiciable à sa santé » ou « si l'état de santé du salarié fait obstacle à tout reclassement dans un/l'emploi ».

partie intégrante des stratégies du MEE puisqu'ils en ont de réelles opportunités. Il permet également de comprendre la position du salarié qui préfère, dans de rares cas, être licencié au regard des avantages pécuniaires, de sa proximité avec l'âge de la retraite, et/ou envisager une reconversion professionnelle dans un emploi correspondant à ses capacités restantes.

2) Un pas législatif insuffisant, un dialogue à renforcer avec les représentants du personnel

340. Si les préconisations et demandes d'aménagements de postes ont pour objet de remettre le travail réel en discussion, cela implique nécessairement de passer par une phase d'échanges avec ceux au plus près du terrain. Avant la mise en œuvre des ordonnances Macron et la fusion des instances représentatives du personnel, le CHSCT devait contribuer à « *l'adaptation et à l'aménagement des postes de travail afin de faciliter l'accès des personnes handicapées à tous les emplois et de favoriser leur maintien dans l'emploi au cours de leur vie professionnelle* »[510]. Cette prérogative est désormais reprise par le CSE dans ses missions générales relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail[511]. Quel que soit le régime, et comme le souligne Josepha Dirringer, cette mission est dépourvue de réelle effectivité étant donné qu'elle ne s'accompagne d'aucune prérogative spécifique ni de moyens pour y parvenir[512]. Le CSE ne semble pas réellement intégré dans le processus imputé au médecin du travail pour le retour à l'emploi d'un salarié. Or si l'aménagement a bien pour ambition de remettre en perspective le travail réel en discussion, qui de mieux placés que les représentants du personnel experts de terrain ? A titre d'exemple, en Allemagne, dans le cadre de la réintégration progressive du salarié, est mis en place un plan de réinsertion dont l'une des étapes fondamentales est l'inspection du poste de travail par les représentants du personnel, le médecin du travail et les ressources humaines[513]. S'ensuit un dialogue sur l'adaptation du poste avant que le salarié ne soit de retour au travail. Chose inverse dans le système français où la mise en question de la réadaptation du poste n'est réfléchie qu'a posteriori de la décision du médecin. Et le représentant du personnel est exclu de cette discussion.

341. Toutefois l'obstacle de leur pleine intégration reste le secret médical. Au même titre que les relations entre employeur et médecin du travail, la relation des représentants du personnel

---

[510] Art. L.4612-1 *C. trav. anc.*
[511] Art. L.2312-9 *C. trav.*
[512] DIRRINGER (J), *loc., cit. p.* 123.
[513] DUJIN. (A), *loc., cit.,* p.123.

avec le médecin du travail doit être équilibrée afin que ne soient pas dépassées les limites du secret professionnel. Aucun élément médical du salarié ne doit être transmis aux représentants. Ce qui est compliqué par exemple dans le cadre de maladies chroniques. Au titre de certaines de ces maladies, l'aménagement du travail devra être orienté de façon à gérer une potentielle crise, ou une prise de traitement qui nécessite d'avoir certaines informations médicales pour mettre en place une organisation de travail adéquate. Néanmoins, à ce jour, seul le salarié peut faire circuler les informations relatives à son état de santé.

B. Un collectif d'acteurs à coordonner pour une gestion opérationnelle du retour en emploi

342. Légalement, les entreprises n'ont pas l'interdiction de garder un lien avec le salarié, l'employeur a simplement l'interdiction de remettre en cause le motif pour lequel le salarié s'est arrêté de travailler lors d'une éventuelle prise de contact. Le maintien du lien avec le salarié en arrêt maladie se traduit principalement par l'envoi d'un courrier chez ArcelorMittal[514], mais aussi dans d'autres entreprises[515]. Selon la directrice générale du groupe JLO, cabinet d'experts RH, le courrier n'est plus une solution adéquate au regard de leurs statistiques. En effet dans les entreprises avec lesquelles le groupe JLO travaille, seuls 13% des salariés sollicités par courrier répondent[516]. A défaut de courrier, il existe la solution digitale, ou encore les échanges directs avec le salarié. Mais tenir de tels échanges implique que les managers soient formés pour éviter les dérives. Ainsi, les acteurs du MEE doivent se coordonner pour établir un processus cadré afin que les échanges avec le salarié en arrêt soient facilités (1). Face à un manque de vision globale d'un tel processus chez ArcelorMittal, l'accent mis sur la lutte contre la désinsertion professionnelle dans le cadre de la loi santé au travail est l'occasion pour l'entreprise de mener une réflexion conjointe sur le sujet (2).

1) Le besoin d'un processus cadré pour formuler des échanges avec le salarié en arrêt

343. Pour éviter que le salarié ne se sente délaissé pendant son arrêt et qu'un risque d'inaptitude ne soit décelé qu'à la fin de l'arrêt de travail au moment de la visite de reprise, il

[514] Tous les échanges ne sont pas forcément formalisés par un courrier. Dès qu'il y a un arrêt, les assistantes sociales essayent de contacter le salarié.
[515] Chez France Télécom ils appellent cela un courrier de prise de contact. Chez ArcelorMittal il est appelé « *courrier de mise à disposition* ». Chez Korian c'est le service des RH qui envoie un courrier.
[516] Mais avec la problématique du RGPD, seul le courrier permet de prendre des nouvelles sans l'accord du salarié.

faut maintenir un lien avec ce dernier. Pour cela il est clair que certains propos doivent être évités mais il est aussi certain qu'il est difficile pour le manager d'établir ce lien. En effet comme l'évoquent les médecins du travail d'ArcelorMittal « *le contact de la personne par la hiérarchie est à double tranchant : des personnes vont être mécontentes d'être sollicitées pendant un arrêt et d'autres vont le ressentir positivement* »[517]. Ainsi pour détecter précocement les risques d'inaptitude et parer à ces difficultés, les entreprises doivent travailler sur le sujet.

344. **Créer un processus clair pour aider et former les managers et les assistantes sociales à maintenir le lien avec le salarié absent** – Pour éviter que la prise de contact ne suscite des réactions négatives, qu'elle soit vue comme une pression ou simplement une intrusion dans la vie personnelle du salarié, il faut aider les managers et assistantes sociales en leur donnant le feedback nécessaire. Pour cela il conviendrait que l'ensemble des acteurs du MEE s'accordent sur la communication à suivre afin d'avoir une pratique identique des interlocuteurs au travers par exemple d'un groupe de travail. Il faut partir du principe que le salarié qui n'a pas indiqué son souhait de ne pas être contacté pendant son absence, est enclin à répondre au téléphone.

345. **Tracer la démarche lorsqu'elle est réalisée** – Lorsque la prise de contact est réalisée, il est important que celle-ci soit tracée, cela permettra de démontrer les efforts de l'employeur dans sa politique de prévention du risque de désinsertion professionnelle.

346. **« Loin des yeux, loin des yeux »** – Comme le souligne le guide du maintien en emploi réalisé par la DIRECCTE de la région Auvergne-Rhône-Alpes, « *l'éloignement crée l'éloignement* »[518]. En effet, plus l'arrêt de travail est long, plus le salarié se coupe de l'entreprise, et plus le retour risque d'être difficilement appréhendable du fait notamment d'une relation dégradée avec l'employeur. Pendant l'absence de longue durée, la vie de l'entreprise continue, et il arrive qu'à cause d'une restructuration ou d'une réorganisation, le poste du salarié n'existe plus ou a été totalement modifié. Cela entraîne parfois de nouvelles organisations matérielles mais aussi relationnelles du travail. Il est donc important d'anticiper la reprise pour éviter que le salarié ne se sente esseulé à son retour.

---

[517] Interview de trois médecins du travail du service de prévention et de santé au travail de l'établissement de Dunkerque d'AMF en date du 10 décembre 2021.
[518] DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes, « Faciliter la reprise des salariés suite à une longue absence », *guide du maintien en emploi*, 21 octobre 2021, p. 5.

347. **Une alternative, l'exemple de la solution digitale « Lien Écoute Accompagnement » dite « LEA »[519]** – Face aux difficultés des entreprises à mettre en place des processus cohérents et efficaces pour maintenir le lien avec les salariés en arrêt maladie, la directrice générale du groupe JLO[520] est venue présenter lors d'un webinar, sa solution LEA, un dispositif d'accompagnement digital pour les salariés en arrêt de longue durée. Il s'agit d'une web application que l'employeur peut proposer à ses salariés pour que ces derniers puissent, par le biais d'une plateforme d'échanges obtenir de l'information et communiquer directement avec les acteurs du MEE pendant leurs arrêts de travail. Cet outil n'est pas anonyme, il s'agit réellement d'une démarche volontaire. C'est ainsi que la liste des salariés adhérant à cette plateforme peut par exemple être transmise aux institutions représentatives du personnel étant donné que seules les informations de santé relatives à la pathologie sont proscrites. Cet outil va permettre aux acteurs d'agir collégialement sur le MEE. En effet, ce dispositif faisant l'objet d'une procédure d'information/consultation en CSE, l'utilisation en est débattue avec l'employeur. Les informations sont partagées sur l'application d'une part et à l'ensemble des participants du MEE de l'entreprise d'autre part. Elles vont permettre d'avoir un suivi renouvelé des salariés ayant un risque de non-maintien en emploi.

2) Un processus en cours de construction chez ArcelorMittal

348. Lors des interviews réalisées chez ArcelorMittal, il apparait que le lien avec le salarié en arrêt maladie est essentiellement tenu par le service RH ou les assistantes sociales. Mais comme dans beaucoup d'entreprises, aucun process n'est réellement défini pour garder le lien et accompagner le retour à l'emploi. L'ensemble des acteurs interrogés estiment que c'est un besoin, « *on a un réel manque de vision globale et de processus clair quand un salarié est en arrêt de longue durée* »[521] ; « *nous partageons l'avis des collègues sur le manque de vision globale et de processus clair quand un salarié est en arrêt de longue durée* »[522] ; « *Le ressentiment de l'isolement d'un salarié de longue durée peut être dû également à un manque de formation des managers qui sont démunis sur la façon dont ils doivent échanger ou réagir avec le salarié absent, notamment lorsque c'est une situation de RPS. Le manager parfois n'ose*

[519] Miroir social, « Comment border l'accompagnement des salariés en arrêt de travail de longue durée », colloque, 22 avril 2022.
[520] Cabinet de conseil RH expert des thématiques liées à la Qualité de vie et des conditions de travail.
[521] Interview d'un représentant du personnel du syndicat CFE-CGC de l'établissement de Dunkerque d'AMF le 13 décembre 2021.
[522] Interview de deux représentants du personnel du syndicat CGT de l'établissement de Dunkerque d'AMF le 13 décembre 2021.

pas parler de peur de blesser »[523] ; « *Il très important de maintenir un lien avec son équipe. (…) Je pense que les managers sont démunis sur le sujet. Peut-être faudrait-il développer le rôle du manager dans le maintien/retour en emploi du salarié* ? »[524]. Face à ces constats partagés avec les médecins du travail du service de prévention et de santé au travail d'ArcelorMittal, le médecin coordinateur m'a confirmé qu'avec la nouvelle réforme ce sujet était un axe d'amélioration en cours de réflexion chez ArcelorMittal. « *Concernant le maintien du contact avec le salarié, c'est un sujet qui doit être également discuté dans ces cellules. Nous avons remarqué que sur ce sujet nous avons « des trous dans la raquette ». « Certains salariés en arrêt de travail ne sont pas ou peu contactés par l'entreprise. Toutefois les assistantes sociales exercent souvent un relai par un courrier envoyé aux salariés en arrêt maladie de longue durée. Aujourd'hui c'est un sujet sur lequel nous avons des progrès à faire. Il faudrait d'abord créer un document qui reprenne les différents éléments du MEE, les outils disponibles en interne et en externe et faire de la communication sur le sujet. L'idée est pour le moment de lancer un groupe de travail* »[525]. A ce jour les différents acteurs du MEE sont sensibilisés sur les nouvelles dispositions relatives à la loi santé travail en matière de lutte contre la désinsertion professionnelle. Ce n'est qu'a posteriori que le groupe de travail verra le jour.

349. Chez AMF la question du maintien en emploi des travailleurs en situation de handicap est traitée au sein de notre accord QVT. La renégociation étant prévue en 2024, la question du lien avec le salarié en absence de longue durée sera peut-être abordée à cette occasion. La négociation collective est effectivement une porte d'entrée efficace pour mobiliser chacun des acteurs.

II. Le besoin d'une négociation collective efficace entre direction et représentants du personnel pour favoriser le maintien et le retour en emploi

350. Depuis la loi du 17 août 2015, la QVT est devenue un thème à part entière de négociation. Elle doit porter dorénavant sur l'égalité professionnelle, la conciliation vie privée-vie professionnelle, le droit d'expression, la lutte contre la discrimination, la prévoyance, le

[523] Interview du référent handicap de l'établissement de Montataire d'AMF le 31 janvier 2022.
[524] Interview de l'infirmière coordinatrice du service de prévention et de santé au travail autonome de l'établissement de Dunkerque d'AMF en date du 30 novembre 2021.
[525] Interview du Médecin coordinateur de l'équipe pluridisciplinaire du service de prévention et de santé au travail de l'établissement de Dunkerque d'AMF en date du 30 décembre 2021.

droit à la déconnexion[526] et encore les travailleurs handicapés. Si globalement le recoupement précédemment cité simplifie grandement le travail des employeurs en matière de négociation et se veut incitatif à la conclusion d'accords cohérents, beaucoup d'entreprises font encore le choix de traiter la question du handicap dans un accord propre[527]. A la lecture des accords relatifs à la QVT ou spécifiquement au maintien en emploi des travailleurs handicapés, il est clair que la communication intra-acteurs est indispensable dans le traitement et la gestion des personnes en situation de risque de non-maintien en emploi. L'efficacité d'une vision collective sur le sujet étant déjà prouvée, son exposition au travers d'un accord ne fait que renforcer cette idée (A).

351. Souvent d'ailleurs, les accords sont de bonne qualité. C'est-à-dire qu'un contenu exhaustif y est couramment intégré, avec des dispositions plus ou moins innovantes et réellement positives en matière d'insertion, de maintien en emploi et de retour en emploi des personnes en situation de handicap. Toutefois en pratique, ceux-ci manquent parfois cruellement d'une véritable faisabilité opérationnelle, faisant de la négociation collective un simple droit d'opposition (B).

A. Une efficacité potentiellement démontrée par l'inclusion du collectif dans le traitement des personnes en situation de risque de non-maintien en emploi par voie conventionnelle[528]

352. Quand le médecin ou l'équipe pluridisciplinaire détecte une reprise d'activité difficile, une solution doit être recherchée avant de conclure à une inaptitude définitive à tout poste et au licenciement. A la lecture de plusieurs accords collectifs, les partenaires sociaux cherchent à privilégier une approche concertée (1).

353. Le Code du travail définit le travailleur handicapé « comme toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physique, sensorielle, mentale ou psychique »[529]. Mais

---

[526] Depuis la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.
[527] A noter que les conditions d'agrément impliquent une négociation unique. Art. L.5212-8 *C. trav.* ; R.5212-14 *C. trav*., R.5212-15 *C. trav*. Les conditions d'agrément sont très exigeantes en matière d'objectifs d'embauches et d'insertion. L'agréement permet à l'employeur d'être exonéré de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés de 6%.
[528] CARON (M), « Le handicap : prise en compte dans l'entreprise et évolutions en 2020 », *LCLCSE*, n°193, 1er juin 2019.
[529] Art. 5213-1 *C. trav.*

parfois le handicap est invisible, comme dans certaines maladies chroniques. Avec le recul de l'âge de la retraite et le développement de la recherche sur les traitements médicamenteux, des personnes atteintes de ces maladies sont davantage présentes en entreprise[530]. Les progrès de la médecine permettent à plusieurs de poursuivre une activité professionnelle. Pourtant les termes de « maladies chroniques » sont occultés dans 100% des accords lus sur le sujet. L'intégration de la prise en charge des maladies chroniques et leur gestion dans la négociation collective deviennent un besoin impérieux (2).

1) L'attribution à un collectif de la gestion du salarié en difficultés de santé

354. **L'exemple des comités de maintien en emploi (CME) chez ArcelorMittal** – Deux CME sont tenus chaque année par département pour optimiser la gestion des ressources humaines et les aptitudes des salariés ayant des capacités restreintes lors du retour au travail afin de les maintenir en emploi. Chaque chef de département évalue les inadéquations ou désadaptations des aptitudes des salariés à leur département. Dans ces comités les chefs de département anticipent les cas de non-maintien en emploi et étudient les cas pour lesquels un avis d'inaptitude a déjà été rendu. A partir de cette population, les membres du CME évaluent le delta entre les capacités de la personne et les exigences du poste, et définissent collégialement des mesures à mettre en œuvre pour faciliter la prise de poste dans de bonnes conditions. Dans des interviews réalisées auprès des médecins, des RH ou encore des assistantes sociales, ces derniers ont une vision positive de ces CME et y voient un vrai intérêt : « *Les CME nous permettent d'identifier les zones à risque d'AT ou de MP en fonction des discussions, et les secteurs d'intervention qui vont être plus ou moins touchés. Ces CME permettent d'identifier les études de postes à faire, et de conserver un bon dialogue avec les autres acteurs du MEE. S'il y a beaucoup de restrictions dans un secteur nous réfléchissons sur le comment faire pour migrer les salariés* »[531]. Néanmoins à ce jour les représentants du personnel ne sont pas présents dans cette instance. Pourtant comme le souligne un autre médecin « *le comité de maintien dans l'emploi est à mon sens une instance qui devrait servir de lien avec les représentants du personnel car nous réunissons dans ces comités les managers, les RH, le référent handicap et l'assistante sociale du secteur* », qui sont les interlocuteurs principaux du MEE.

---

[530] HAS, *loc., cit.,* p. 119. De plus en plus de personnes atteintes de maladies chroniques souhaitent poursuivre une activité professionnelle. D'après ce rapport 15% des travailleurs continuent de travailler avec une ou plusieurs maladies chroniques.

[531] Interview de trois médecins du travail du service de prévention et de santé au travail de l'établissement de Dunkerque d'AMF, en date du 10 décembre 2021.

355. **L'exemple des comités médico-sociaux chez France télécom**[532] – Au même titre que chez ArcelorMittal, sont mis en place chez France télécom des comités médico-sociaux afin de suivre les situations des personnes en difficultés de santé, absents de leur poste de travail et d'établir, de manière coordonnée et concertée les éventuelles actions à mettre en œuvre pour favoriser le maintien en emploi, ou préparer un éventuel retour. Ce comité est composé de membres des ressources humaines, des assistantes sociales et d'un médecin du travail concerné par l'établissement. Tout comme chez ArcelorMittal, les représentants du personnel ne sont pas présents dans cette instance.

356. **Les données médicales, un prétexte pour exclure les salariés mandatés ?** Chez France Télécom, malgré la demande répétée des partenaires sociaux de participer à ce type de comité, la direction a toujours répondu par la négative en raison des données sensibles partagées pendant ces réunions. Or, conformément à la législation en vigueur, le secret médical est celui des professionnels de santé. Il n'est ni partagé avec le professionnel ne faisant pas partie de l'équipe de soins, ni avec les ressources humaines et encore moins avec la ligne managériale. De ce fait dans ces comités, ne doivent pas être évoquées les données médicales qui sont réservées aux partenaires de santé. Comme le souligne Stéphane Roose, directeur associé d'Impact Étude, cabinet d'expertise au CSE, le but de ces comités n'est pas de traiter la pathologie, puisque sans compétence médicale, on ne sait pas associer une pathologie à une restriction.

357. **Une intégration des représentants du personnel pourtant importante lorsque le climat social entre la ligne managériale ou les ressources humaines et le salarié est dégradée** – Il arrive que les salariés contactent les élus individuellement qui ne sont pas identifiés par la direction du fait d'un climat social détérioré avec la ligne managériale directe ou le Rh de secteur.

358. **L'exemple des plateformes établissement chez Carrefour**[533] – Au sein de leur accord collectif sur le maintien en emploi des travailleurs, les partenaires sociaux de Carrefour, ont négocié la mise en place d'une plateforme établissement qui doit se réunir systématiquement

---

[532] Miroir social, « Comment border l'accompagnement des salariés en arrêt de travail de longue durée », colloque, 22 avril 2022. Intervention d'une représentante du syndicat CFE-CGC de chez France télécom, experte sur les sujets de la protection sociale et ancienne gestionnaire des ressources humaines de l'entreprise.

[533] Art. 1.1.3 de l'accord d'entreprise relatif « au maintien dans l'emploi et en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés », au sein de Carrefour, signé le 17 juin 2020. Miroir social, « Comment border l'accompagnement des salariés en arrêt de travail de longue durée », colloque, 22 avril 2022. Intervention d'un représentant du syndicat CFE-CGC chez Carrefour et d'un délégué syndical de la CFDT.

dès qu'une inaptitude partielle ou totale est formulée par le médecin du travail. Cette plateforme est composée du directeur de l'établissement, du salarié, du manager concerné, du médecin du travail, d'un ergonome et d'au moins deux membres de l'équipe de la commission handicap du CSE ou de la CSSCT. Le salarié pourra notamment choisir de solliciter un autre membre du CSE pour assister à cette réunion. Dans le processus d'information/consultation du CSE, cette plateforme est une passerelle essentielle entre diffusion de l'information et propositions définitives des postes de reclassement au salarié. Cela permet d'établir un véritable climat de confiance avec la direction dans la prise en charge du salarié inapte. L'entreprise Ikea fonctionne de la même manière car lorsque le médecin du travail fait apparaitre la nécessité d'un aménagement de poste, se réalise une « concertation préalable »[534] entre la direction, le salarié, un membre du CSE/CSSCT et un RH local.

359. **Le développement d'une commission locale chez Dassault Aviation[535]** – Chez Dassault Aviation, une commission locale pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées est constituée dans chaque établissement. Elle est composée d'une personne désignée par chaque organisation syndicale représentative dans l'établissement, d'une personne membre de la CSSCT, désignée par celle-ci à l'occasion du renouvellement du CSE, du médecin du travail éventuellement accompagné d'une infirmière désignée par ses soins, de l'assistante sociale lorsque l'établissement en dispose et d'une personne du service des Ressources Humaines. Cette commission propose et étudie des actions visant à maintenir les personnes handicapées dans l'emploi, promeut les dispositifs d'aide aux personnes handicapées, informe et oriente les personnes en situation de handicap.

360. L'article L.2312-8 du Code du travail précise que le CSE est informé et consulté quant aux mesures prises pour faciliter la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail, des invalides de guerre, des invalides civils, des personnes atteintes de maladies chroniques évolutives et des travailleurs en situation de handicap, notamment sur l'aménagement des postes de travail. Pourtant à la lecture d'une dizaine d'accords sur le sujet, aucun n'évoque le cas particulier des maladies chroniques et de leur gestion.

---

[534] Art. 7.4.2 de l'accord d'entreprise « en faveur de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap » au sein d'Ikea France SAS, signé le 20 mai 2019.
[535] Art. 3.3 de l'accord d'entreprise sur « l'emploi et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap » au sein de Dassault Aviation, signé le 23 décembre 2020.

2) Une carence de gestion : l'intégration du traitement des maladies chroniques[536] dans la négociation collective, un impérieux besoin.

361. **Des maladies chroniques difficiles à appréhender dans l'entreprise** – Selon l'INSEE, douze millions de personnes en France sont touchées par le handicap. Parmi ces douze millions, 80% souffriraient d'handicaps invisibles. Dans ces cas, il est difficile pour le service de SPST de comprendre, sans le cursus laboris du salarié[537], les effets potentiellement délétères de telle ou telle organisation du travail. Une approche globale et collective est donc à privilégier. Si on prend l'hypothèse du cancer ou de la sclérose en plaques (SEP), ce sont des maladies dont les symptômes ne sont pas linéaires, fonctionnant par pics, et dont les évolutions ne sont pas anticipables.

362. Selon le ministère de la santé « les maladies chroniques représentent à l'évidence un nouveau paradigme pour notre système de santé et appellent des dispositifs ou des innovations qui permettraient une prise en charge globale des personnes concernées ». Souvent associées à une invalidité, les pathologies chroniques soulèvent la difficulté d'une prise en charge dans le temps, devant s'adapter en fonction de l'évolutivité de la maladie. Ces affections qui ont des répercussions directes sur le travail (fatigue, déconcentration, somnolence, absentéisme, difficultés pour certaines tâches), exigent qu'un suivi scrupuleux soit également fait en entreprise. Mais ne s'agissant pas nécessairement d'une maladie « d'hérédité » professionnelle il est parfois difficile pour le salarié d'en parler sur son lieu de travail, que ce soit à ses collègues ou à son employeur, par crainte d'une part, d'être vu comme un fardeau et d'autre part, d'avoir des problèmes de discrimination dans le cadre de sa carrière professionnelle.

363. Un des axes de la nouvelle loi santé au travail porte notamment sur une meilleure appréhension du risque de désinsertion professionnelle en œuvrant au maintien en emploi des travailleurs handicapés ou du public vulnérable. Si ce terme vulnérable n'est pas défini dans la loi, on comprend qu'il s'agit de personnes en difficultés de santé, et dont la vulnérabilité peut

---

[536] HUYEZ-LEVRAT (G), WASER (A-M), « L'avantage mutuel. Recherche-action sur le retour et le maintien en activité de salariés touchés par une maladie chronique », *La nouvelle revue du travail*, avril 2014 ; DODIN (A), LIAROUTZOS (O), *Travailler avec une maladie chronique évolutive : quel(s) rôle(s) des partenaires sociaux ?*, Étude, juin 2017, 56p. ; BEN HALIMA (B), BEN HALIMA (A), LANFRANCHI (J), LE CLAINCHE (C), REGAERT (C), *L'impact du diagnostic du cancer sur les transitions professionnelles en France*, Étude, n°188, décembre 2016, 40p. BARADAT (D), BUISSON-VALLES (I), DALM (C), MARTIN (C), MERICURIALI (F), PIONNIER (M), *Maladies Chroniques Évolutives : pluridisciplinarité et maintien dans l'emploi en Aquitaine*, Étude, Avril 2008, 59p.

[537] Autre que celui que l'on peut trouver dans le dossier médical en santé au travail (DMST).

être issue d'une problématique extérieure à l'entreprise, sous entendant ici le cas par exemple de certaines maladies chroniques.

364. **Repenser l'action des référents handicap** – Face à l'invisibilité du handicap, il est propice dans ce genre de maladie d'avoir un suivi médical précis selon le poste, et sur le long terme. La dernière loi santé au travail renforce la place du référent handicap en précisant son champ potentiel d'intervention notamment au travers du rendez-vous de liaison et de la visite médicale de mi-carrière. Si au début, la mission de référent handicap pouvait être vue comme une mission complémentaire à l'exercice d'une activité, celle-ci pourrait donc devenir à terme un poste à part entière. En s'appuyant sur les professionnels de santé, le référent pourrait jouer un rôle de suivi spécifique et de support dans le changement de l'organisation de travail de la personne concernée par une maladie chronique afin de faire bénéficier d'une prise en charge plus transversale. Au même titre qu'avec les représentants du personnel, les salariés peuvent être plus enclins à communiquer avec le référent handicap qu'avec leur manager direct. Effectivement il n'est pas rare qu'un salarié malade pense qu'il est dans son intérêt de cacher sa situation à son supérieur hiérarchique. En abordant la situation dans un premier temps avec le référent handicap, ce dernier peut servir de relai pour éviter les idées préconçues et les mauvaises interprétations du handicap au sein de l'équipe. Rien n'oblige le salarié à divulguer des informations sur son état de santé, néanmoins en l'absence d'information, il prend le risque d'aggraver son état de santé[538].

365. Les comités évoqués précédemment permettent notamment aux personnes dont l'état s'améliore d'anticiper favorablement leur avenir. D'autres mesures comme la formation professionnelle sur les sujets de maintien en emploi sont privilégiées. Pourtant, en pratique il est souvent difficile pour la ligne managériale et plus largement pour les acteurs du MEE de déployer dans leur totalité les mesures circonscrites par l'accord.

B. Une efficacité à démontrer par une déclinaison opérationnelle sur le terrain

366. Le développement d'une culture d'un meilleur accompagnement du handicap nécessite que l'ensemble des acteurs soit partie prenante. Pour cela il est indispensable que les acteurs connaissent les accords et soient formés sur la thématique du handicap afin qu'ils puissent de

[538] AGEFIPH, « Des solutions existent pour concilier maladies chroniques et emploi », *Guide*, mai 2021 20 p.

manière opérationnelle développer une telle culture. Au travers des accords analysés, nombreuses sont les mesures prometteuses d'une impulsion efficace en matière d'inclusion du travailleur handicapé dans le milieu professionnel (1). Mais ces dispositions sont-elles réellement appliquées dans la pratique ? La déclinaison opérationnelle parait en effet moins certaine au regard des échanges que nous avons eus (2).

1) Des accords prometteurs sur le papier

367. Pour accompagner les salariés en situation de handicap et promouvoir leur maintien en emploi, les accords collectifs analysés s'orientent autour de quatre grands axes de dispositions[539]. Celui qui va permettre d'aménager directement le poste de travail en fonction du niveau de handicap et de la nature de celui-ci afin de favoriser son maintien ou son retour en emploi[540], celui qui va apporter des aides et des garanties pour concilier handicap et vie professionnelle[541], celui qui va faciliter l'insertion au sein de l'entreprise[542] et enfin celui qui va faciliter la vie quotidienne ou celle des proches[543].

368. Afin d'avoir une déclinaison opérationnelle des dispositions conventionnelles présentes dans ces quatre grands axes sur le terrain, l'information et la formation des acteurs sont essentielles pour avoir les moyens d'agir. Au sein des accords analysés, les actions de formation sont diverses tant sur leur objet que sur leur destinataire. L'entreprise la plus innovante reste sans doute Ikea qui prévoit cinq types de formation, dont une pour les salariés titulaires d'un handicap et quatre autres pour les managers, les représentants du personnel et les référents

[539] Annexe n°3 – Liste des accords analysés par thématique.
[540] Art. 5 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle femme-homme, à la QVT » au sein d'ONET service, signé le 4 août 2021 ; Art. 2.2.2.3 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de CNP Assurances, signé le 22 juillet 2020. Art. 16.1 de l'accord relatif « à l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020. Cela se traduit notamment par des aménagements d'horaires de travail, par des adaptations du poste de travail, par la prise en charge de taxi ou transport adapté, ou encore par la possibilité de recours au télétravail.
[541] Chap. 2. Art. 2.2 de l'accord relatif à la « promotion de la QVT, la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle », au sein de Coca-Cola European Partners France SAS, signé le 25 février 2021 ; Art. 17 de l'accord relatif « à l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020.
[542] Art. 2.2.1 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de CNP Assurances, signé le 22 juillet 2020 ; Art. 16.2 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020.
[543] Art. 17.2.1 Art. 16.2 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020.

handicap[544]. D'autres entreprises comme Dassault Aviation[545], Air France[546], Carrefour[547], Korian[548] ou encore Ausy[549] prévoient plus modestement une à deux formations ou des séances de coaching afin de sensibiliser globalement sur la notion de handicap et des modalités de gestion d'un travailleur en situation de handicap.

369. Si ces accords sont donc prometteurs puisqu'audacieux en termes de formation professionnelle des membres de MEE, un représentant de Carrefour constate qu'une formation n'est pas suffisante, ou parfois pas suivie volontairement ou non. Ces absences et/ou insuffisances entraînent une déclinaison imparfaite sur le terrain des accords d'entreprise.

2) Une déclinaison opérationnelle moins certaine

370. Dans le cadre de son interview, le représentant de la CFDT de Carrefour expliquait que paradoxalement, malgré la construction d'un accord de très belle qualité, sur le terrain les opérationnels n'arrivent pas à faire appliquer les dispositions, soit par méconnaissance (absence de formation sur les process de maintien en emploi prévus dans l'accord), soit par manque de temps, soit parce que leur objectif est plus économique que social. Pourtant à la lecture de l'accord Carrefour, les managers doivent être sensibilisés « *afin de faire comprendre ce qu'est le handicap, de le dédramatiser et d'apprendre à gérer les situations de handicap au sein des équipes puis de favoriser la prise en charge des salariés handicapés tout au long de leur carrière* ». Un représentant de la CFDT d'ArcelorMittal soulignait la même chose *« il y a également un gros problème de communication chez ArcelorMittal. Les managers sont mal formés sur les accords. Ils sont laissés un peu à l'abandon* »[550]. De plus comme nous le soulignaient les référents handicap du site de Dunkerque et de Montataire « *Il faut lutter contre les idées parfois préconçues pour certaines pathologies. Il y a des situations où le manager peut se dire que s'il y a telle problématique le salarié ne sera plus capable de faire telle mission*

---

[544] Art. 6.3.1 et 6.3.2 de l'accord d'entreprise en faveur « de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap » au sein de Meubles Ikea France, signé le 20 mai 2019.
[545] Art. 7.3 de l'accord d'entreprise sur « l'emploi et le maintien en emploi des personnes en situations de handicap » au sein de Dassault Aviation, signé le 23 décembre 2020.
[546] Art. 3.2.11 de l'accord d'entreprise sur « l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap » au sein d'Air France, signé le 08 janvier 2021.
[547] Art. 3 de l'accord d'entreprise relatif « au maintien en emploi et en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés » au sein de Carrefour hypermarchés SAS, signé le 17 juin 2020.
[548] Art. 6 de l'accord d'entreprise en faveur « de l'emploi des personnes handicapées » au sein de Korian, signé le 8 décembre 2020.
[549] Art. 4.3.1 de l'accord d'entreprise relatif à « l'emploi, à l'insertion, au maintien et à la professionnalisation des personnes en situation de handicap » au sein de Ausy, signé le 24 novembre 2021.
[550] Interview d'un représentant du syndicat de la CFDT du site de Dunkerque d'AMF en date du 13 décembre 2021.

alors que pas forcément selon le traitement déployé ; Il faut donc former les managers à savoir comment réagir face à des situations surprenantes de handicap ».

371. A ce titre ne devrait-on pas finalement partager davantage les dispositions conventionnelles négociées en amont de la signature avec les différents acteurs plutôt que d'avoir des accords « très beaux » mais finalement inapplicables en pratique ? Le contenu étant tellement exhaustif qu'il est impossible pour le manager de tout appréhender. Ce même constat, nous l'avons entendu dans le cadre des interviews que nous avons menées auprès des interlocuteurs du MEE d'ArcelorMittal. Les dispositions négociées ne sont pas assez partagées en amont. En effet, à titre d'exemples, à la question posée suivante « *avez-vous déjà été intégré dans les réflexions sur les sujets relatifs à la santé dans le cadre de nos accords collectifs ? »*, les réponses sont assez étonnantes : « *Non. D'ailleurs les indicateurs sur l'ergonomie je ne les comprends pas. Ils sont à revoir pour la prochaine négociation et à modifier* »[551] ; « *les CME ne fonctionnent pas correctement. La récurrence prévue dans l'accord collectif n'est pas suffisante* »[552] ; « *Dans l'accord QVT, on retrouve des éléments en lien avec les facteurs pénibilité. Vis à des vis de ces facteurs, des indicateurs et objectifs sont associés. A ce titre on doit remonter en commission de suivi des éléments pour savoir si l'on a rempli certains objectifs en fonction des risques. Or au niveau du terrain on n'a pas l'impression qu'ils ont bien conscience de l'intérêt de ces indicateurs. Il faudrait peut-être réexpliquer ce lien et l'intérêt entre ces indicateurs et les actions de prévention que l'on effectue derrière*. »[553]. Ces échanges doivent donc être valorisés à la fois par la direction mais aussi par les représentants du personnel. Lorsque nous avons interrogé les représentants du personnel sur les modalités de préparation d'une négociation, de manière unanime, ce travail d'échanges avec les parties prenantes du MEE n'est pas non plus réalisé.

372. **La négociation collective saisie comme un droit d'opposition** – Par ces constats, il est difficile selon le représentant de la CFDT de Carrefour de faire appliquer correctement les accords. Dès lors, les représentants du personnel du site de Carrefour exploitent les accords comme un droit d'opposition et de menace constant. Il prenait notamment l'exemple de l'absence de mise en œuvre dans certains départements de la plateforme établissement précédemment évoquée. Il soulignait un écart conséquent entre le nombre de réunions tenues

---

[551] Interview de l'ergonome d'AMF en date du 30 décembre 2021.
[552] Interview du Médecin coordinateur de l'équipe pluridisciplinaire du service de prévention et de santé au travail de l'établissement de Dunkerque d'AMF en date du 30 décembre 2021.
[553] Interview de la Manager santé, site de Dunkerque d'AMF en date du 14 janvier 2021.

et le nombre de déclarations d'inaptitude. S'agissant d'un indicateur facilement repérable les représentants du personnel saisissent régulièrement par courrier recommandé la direction pour maintenir ces plateformes. Ce qui est assurément dommage puisque cela témoigne d'un manque sérieux d'autonomie de l'entreprise qui n'est pas favorable à son image.

Conclusion du chapitre 2

373. Malgré des difficultés liées à l'altération de sa santé, il existe de nombreuses raisons pour le salarié de vouloir continuer à travailler, et il est interdit à l'employeur de faire une différence de traitement en raison d'un état de santé dégradé. Toutefois, lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, il doit prendre en considération les capacités de ce dernier en matière de sécurité et de santé[554].

374. Le salarié représente une force de travail indispensable à la survie et à la compétitivité de l'entreprise. Dès lors c'est dans l'intérêt de l'employeur de conserver les collaborateurs qu'il a pris le temps de former et de faire monter en compétences. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de construire une politique de maintien et de retour en emploi pour les salariés qui ne peuvent plus tenir leur poste de travail.

375. Le dialogue social assiste l'employeur tant à l'échelon individuel que collectif du maintien et du retour en emploi. Il favorise l'élaboration de stratégies concertées et négociées pour mener à bien ces politiques, avec pour ambition de maîtriser l'absentéisme de courte et de longue durée et de remédier à la discontinuité des trajectoires professionnelles et de vie, induites par des maladies ou accidents[555] qui peuvent représenter un coût non négligeable pour l'entreprise. Pour cela il est également important de souligner le besoin de clarifier les outils exploitables pour un accompagnement plus efficace.

376. En tout état de cause, la lutte contre la désinsertion professionnelle et globalement la santé au travail devient un enjeu financier pour les entreprises [556].

---

[554] Art. 63b de la directive du 12 juin 1989.

[555] LECOMTE-MENALES (G), « La prévention de la désinsertion professionnelle : l'articulation de la prévention des risques professionnels et de la protection sociale », *Dr. Soc.*, 2019, p.914.

[556] BRAUNIG (D), KOHSTALL (T), *Rendement de la prévention : calcul du ratio coûts-bénéfices de l'investissement dans la sécurité et la santé en entreprise*, Rapp. de recherche, association internationale de la sécurité sociale, Genève, 2011, 8p. ; CROS (J-C), « Le coût collectif des mauvaises conditions de travail », *Travail et Emploi*, n°5, juillet 1980, p. 63-67 ; GOSSELIN (M), « La gestion des coûts de la santé et de la sécurité du travail en entreprise : une recension des écrits », *PISTES*, n°7, février 2005 ; *Quel lien entre les conditions de travail et le présentéisme des salariés en cas de maladie ?*, étude DARES analyses, n°24, août 2020.

TITRE 2 : Une coordination induite par l'émergence d'une nouvelle instance de représentation du personnel

377. La démocratie sociale est assurée au sein de l'entreprise par la représentation collective du personnel. Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, cette représentation n'a cessé d'être bouleversée. Les évolutions législatives ont permis d'associer progressivement les salariés à la gestion de l'entreprise et au contrôle de leurs conditions de travail. Pour parachever cette approche, le législateur impose aux entreprises d'intégrer en leur sein, un mécanisme d'instance unique, renouvelé, sur mesure, proche des réalités de terrain grâce à l'utilisation de la négociation collective[557] (**Chapitre 1**).

378. Dans l'ancien triptyque de représentation, certains bénéficiaient de compétences d'ordre général, d'autres d'ordre spécial. L'heure est au changement. L'instauration d'un nouveau format de représentation conduit à une évolution substantielle du rôle de ses membres avec deux mots d'ordre, la professionnalisation et la polyvalence. Une occasion pour les acteurs sociaux de s'approprier de nouvelles pratiques syndicales et sociales (**Chapitre 2**).

[557] FAVENNEC-HERY (F), « Ordonnances Macron : un changement de système ? », SSL, n°1782, 18 septembre 2017. FOURNIER (J-J), « Moyens et modalités de fonctionnement du CSE versus comité d'entreprise : ce qu'il faut oublier et ce à quoi il faut penser », LCDRH, n°273-274, 1er mars 2020 ; GEA (F), « Retour sur les ordonnances Macron. Un nouveau droit du travail ? », Dalloz, coll. « Thèmes et commentaires », avant-propos d'Yves Struillou, 2020, 552 p. », *RDT*, 2021, p.278 ; GUILLON (C), « Place du CSE dans le dialogue social », *LCDRH*, n°273-274, 1er mars 2020.

Chapitre 1 : Une instance gouvernée par la norme négociée

379. A ce jour, il apparait certain que le droit du travail a une finalité première, la protection du salarié. Mais le droit du travail est un instrument qui doit permettre aux entreprises d'être viables économiquement et socialement sans être systématiquement sanctionnées. Pour que cette régulation entre santé et économie de l'entreprise soit cohérente, équitable et efficace, le législateur a, au fil des années, mis l'accent sur la négociation d'entreprise et le dialogue social. Pour renforcer cette stratégie, les instances de représentation dans le secteur privé auront un cadre de fonctionnement entièrement négocié, promesse d'un dialogue social simplifié (Section 1).

380. En outre, pour s'inscrire dans ce sillon de rationalisation, sa méthode de fonctionnement sera quant à elle centralisée, promesse d'une intervention a priori croissante des représentants du personnel dans la prévention au travail (Section 2).

SECTION 1 : UN CADRE DE FONCTIONNEMENT NEGOCIE : PROMESSE D'UN DIALOGUE SOCIAL SIMPLIFIE

381. Il est encore difficile aujourd'hui de mesurer l'ampleur des choix de nos gouvernements successifs en matière de dialogue social. L'une des positions retenues par le dernier gouvernement est de mettre en place une instance unique de représentation du personnel. L'ouverture de ce sujet à la négociation collective va permettre de façonner cette instance selon les besoins et l'activité de l'entreprise (I).

382. Dans certaines entreprises, et notamment celles de grosses envergures, et/ou à risques industriels, bien que l'intégration des politiques de santé dans la stratégie globale de l'entreprise soit évidemment nécessaire, il faut reconnaître que l'aspect local, de proximité, est impérieux. C'est dans ce sens que des possibilités d'articulation avec d'autres entités telles que la CSSCT ou les représentants de proximité peuvent être envisagées en cas de nécessité (II).

I. Une instance façonnée selon les besoins

383. La création par le législateur d'une structure du personnel à compétence spéciale en matière de santé avait pour ambition de renforcer le rôle initial du CE et des DP en segmentant les sujets. Aujourd'hui, afin de ne plus les éparpiller, le législateur fait le choix inverse en créant une instance unique de représentation (B). Cette association a pour ambition de construire des

relations plus efficaces entre les représentants et l'employeur, de favoriser une prise en compte des intérêts de l'ensemble des collectivités de travailleurs et notamment de faire disparaitre un paysage syndical complexe (A).

A. La disparition d'un paysage syndical complexe

384. L'importance accordée par les textes et la doctrine au bon fonctionnement des anciennes instances représentatives n'est pas négligeable. A l'inverse, les textes interrogeant leurs aléas et leurs difficultés sont faiblement partagés. Il est certain que les institutions représentatives du personnel sont indispensables pour que les salariés exercent leur influence. Il n'est pas certain en revanche que le triptyque de représentation que l'on connait depuis 1982 soit totalement efficace pour l'exercer. Ce questionnement incite à mettre en débat les obstacles qui ont conduit le législateur à faire le choix radical de les fusionner (1), de comprendre les objectifs de leur rationalisation (2) et d'analyser le choix de nos pays voisins en matière de représentation (3).

1) Les limites du triptyque de représentation traditionnel

385. Dans le cadre de notre travail de thèse, nos premières observations de la période transitoire entre l'ancien triptyque et la nouvelle instance de représentation du personnel nous permettent de déterminer certains obstacles au bon fonctionnement des anciens CHSCT (a) mais également des anciens DP et CE (b).

a. Les obstacles au bon fonctionnement des CHSCT

386. Au regard de l'évolution des préoccupations relatives à la santé et de sécurité et l'émergence de nouveaux risques depuis les années 1970, l'extinction du CHSCT, instance technique en la matière, pourrait s'avérer dangereuse[558]. Mais comme le mettent en évidence certains auteurs[559], l'instance dédiée à la prévention des risques professionnels connaissait quelques difficultés pour remplir pleinement ses prérogatives.

---

[558] RANC (S), « Représentation du personnel et santé au travail », *JCP S*, n°30-34, 17 juillet 2021, 1202.

[559] VERKINDT (P-Y*), Les CHSCT au milieu du gué, 33 propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail*, Rapp. au Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, février 2004, 173 p. ; LANOUZIERE (H), « Du CHSCT au CSE pour une lecture articulée du nouveau triptyque de la représentation collective en matière de santé au travail », *SSL*, n°1793, 4 décembre 2017 ; GALLIOZ. (S), « Le CHSCT, une instance essentielle pour les conditions de travail », in GOUSSARD (L), TIFFON (G), (dir.) *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, ed. Du Croquant, octobre 2017, p.187.

387. Plus exactement, l'écueil tient à l'évolution des attributions du CHSCT, laquelle n'a d'abord pas été facilitée par le législateur mais par la jurisprudence. Le juge a fait croitre les pouvoirs des membres des CHSCT au fil des années. Cet accroissement de leurs compétences à fait naître des contraintes pour l'équilibre entre les membres du CHSCT et l'employeur[560].

388. **La désignation des membres des CHSCT** – Le CHSCT était une instance particulière quant aux conditions de désignation de ses membres. Le Code du travail ne prévoyait que peu d'informations sur ce processus[561]**.** La jurisprudence s'en est chargée. Plus exactement, ce n'est pas l'ensemble du corps électoral qui désignait les membres du CHSCT mais uniquement le collège désignatif composé des membres des deux autres instances. Par principe les représentants du personnel au sein des DP et du CE sont désignés par les salariés à l'issue des élections professionnelles. En pratique cela a une incidence assez conséquente sur le bon fonctionnement du dialogue social. A titre d'exemple chez ArcelorMittal, certains CHSCT étaient composés en majorité par une seule organisation syndicale représentative. Les membres cherchaient avant tout à affirmer leur opinion syndicale en adoptant potentiellement des stratégies de blocage sans intervenir dans un esprit de concertation et de consultation, paralysant ainsi le dialogue social.

389. **L'absence de réelle compétence consultative des membres CHSCT–** La compétence consultative d'une instance permet de lui donner du poids, de la crédibilité. Le vote permet de s'exprimer auprès de la direction et de vérifier que les moyens mis en œuvre par l'entreprise sont adaptés à la préservation de la santé et de l'intégrité physique ou mentale des salariés. Bien que l'avis n'ait pas de force contraignante, lorsqu'il est négatif, il a pour ambition de formaliser une opposition au projet de l'employeur, utile en cas de contentieux. Mais pour que cette compétence soit utilisée à bon escient, l'avis rendu doit être intégré au niveau des prises de décisions organisationnelles et stratégiques de l'entreprise. C'est dans ce cadre et pour parer à cette fragmentation des approches que le législateur a mis sur un même pied d'égalité les revendications relatives à la santé et à l'économie.

---

[560] VERKINDT (P-Y), *loc., cit.,* p.160.

[561] Art. R.4613-1 *C. trav. anc.* Sur la nécessité d'avoir un nombre de sièges réservés au personnel d'encadrement en fonction de l'effectif de l'entreprise ; Art. R.4613-11 *C. trav. anc*. Sur la possibilité de contester la désignation des membres CHSCT.

390. Mr Lanouzière souligne d'ailleurs la nécessité d'élever les débats relatifs à la santé au niveau stratégique[562]. Dans son exemple, il s'agissait d'une absence récurrente par des salariés du port de ceinture de sécurité dans des engins de transport. En CHSCT, les élus ont établi un arbre des causes afin de déterminer la raison de cette absence. L'étude a été révélatrice d'une défaillance de l'organisation de travail. Il s'agissait en réalité d'un problème d'encombrement dans l'opération de déchargement de matériaux emportant l'obligation pour les salariés de descendre et de monter constamment de leur véhicule. Cette répétition de logistique les obligeait à ne plus porter leur ceinture de sécurité[563]. Indéniablement une évolution dans le processus de déchargement impose d'intervenir en amont au niveau des prises de décisions stratégiques. Cet espace de consultation en CHSCT a été déficiente car privée d'accès au bon niveau des prises de décisions, la direction n'a pas donné de sens à la portée de cette consultation.

391. Aujourd'hui il appartient à la direction de prendre en compte les recommandations du CSE ou non. Ce rapport de force est toujours présent. Mais au regard de cet exemple, l'inscription de la consultation dans une démarche plus globale en alliant dimension économique et santé au travail, a tendance à rendre aux représentants du personnel une réelle compétence consultative sur l'ensemble des sujets de l'entreprise et non de façon cloisonnée.

392. Une partie des élus du site de Dunkerque d'ArcelorMittal estime néanmoins que l'absence de cette prérogative au niveau des CSSCT est regrettable. En effet, selon ces derniers, cette procédure en CHSCT permettait de « graver dans le marbre » les échanges tenus au cours de l'instance grâce aux procès-verbaux ; « *Nous remontons les problèmes en CSSCT, mais il n'y a plus de procès-verbal, ainsi le chef de la CSSCT n'est tenu de rien et n'a pas « d'obligation » quant à la prise en compte de nos remarques. Les remarques sont alors remontées en CSE trimestriel relatif à la santé, mais en CSE le chef d'établissement sort la carte de la CSSCT.* »[564]. Néanmoins ces propos sont à nuancer. Dans le cadre du règlement intérieur du CSE, il est notamment prévu qu'au titre de chaque réunion de la CSSCT, un compte rendu synthétisant les décisions prises et les conclusions des travaux menés est rédigé collégialement, sous la responsabilité du président de la CSSCT. Ce compte rendu doit être mis

---

[562] LANOUZIERE (H), « Du CHSCT au CSE pour une lecture articulée du nouveau triptyque de la représentation collective en matière de santé au travail », *SSL*, n°1793, 4 décembre 2017.
[563] LANOUZIERE (H), *ibid.*
[564] Interview de deux représentants du personnel du syndicat CGT de l'établissement de Dunkerque d'AMF le 13 décembre 2021.

à disposition dans la base de données économiques sociales et environnementales (BDESE)[565]. Si les éléments présents dans la BDESE ne sont pas publics à l'ensemble des salariés, comme peut l'être un procès-verbal, ce compte rendu reste néanmoins un moyen d'action et de pression auprès de la direction. D'ailleurs si un accident venait à survenir alors qu'une attention particulière était portée sur le sujet, les juges pourraient aisément considérer qu'il s'agit d'un motif de faute inexcusable de l'employeur par la conscience du danger qu'il en avait.

393. **Une instance de prévention tertiaire** – Le principe de prévention est un mécanisme d'évaluation en amont ou en aval des risques encourus. Elle intervient à trois niveaux : primaire, secondaire, tertiaire. La prévention est dite primaire lorsqu'elle s'inscrit dans une logique d'identification des facteurs de risque afin de les éviter. Secondaire lorsqu'elle a pour but d'améliorer la gestion de ces risques et leurs conséquences. Enfin, la prévention dite tertiaire est celle qui, après admission du dommage, doit neutraliser les conséquences du risque réalisé. Cette fragmentation des instances tend à faire du CHSCT une instance de prévention tertiaire. Le CHSCT intervient très régulièrement a posteriori de la constitution du dommage.

394. A la différence des CSSCT, le CHSCT fut une instance indépendante, disposant d'une véritable identité juridique mais son addition avec deux autres instances souveraines a provoqué l'affaiblissement de son pouvoir d'agir.

b. Les obstacles au bon fonctionnement des DP et du CE

395. Le CHSCT n'était pas la seule instance, compétente, en matière de santé au travail. Les délégués du personnel ainsi que le comité d'entreprise étaient amenés à intervenir sur ces sujets. Les premiers avaient pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés[566] et pour ambition de lutter contre les atteintes aux droits des personnes, à la leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles. Pour les autres, la loi du 18 juin 1966 est venue compléter l'ordonnance du 22 février 1945[567], afin de définir le contour de ces missions. Ainsi, outre ses compétences d'ordre économique, ce comité avait une compétence propre pour les problèmes généraux concernant les conditions de travail. Finalement, face à ce constat, chaque instance était plus ou moins compétente dans tous les sujets. D'ailleurs cette

[565] Art. 7.1.4 du règlement intérieur du CSEé du site de Dunkerque d'ArcelorMittal.
[566] Art. L.2313-1 *C. trav.anc.*
[567] Ord. n°45-280 du 22 février 1945 instituant des comités d'entreprises.

frontière ambiguë entre les attributions respectives de chaque instance tendait à complexifier leur fonctionnement.

396. Pour assurer une prise en charge efficace des enjeux de santé au travail, toujours plus présent en entreprise, ces instances étaient vouées à être complémentaires. Or en pratique cela n'était pas toujours le cas. Comme le souligne Pierre Ferracci, Président du Groupe Alpha, « *les CHSCT se préoccupaient souvent d'une charge de travail trop forte mais se voyaient rétorquer qu'ils sortaient de leurs prérogatives dès lors qu'ils proposaient des embauches, l'emploi étant une prérogative du CE ; à l'inverse on pouvait faire le reproche au CE évoquant une réorganisation de l'entreprise provoquant du stress* »[568]. En sus, l'instrumentalisation des instances de représentation par les élus comme instances contestataires empêchait le traitement avec cohérence des sujets. S'observait lors des réunions mensuelles des DP et CE, une certaine redondance des questions qui rendait les instances lourdes et parfois inintéressantes. Cette répétition entre les instances, non anodine, avait pour but d'interpeler l'employeur sur l'insuffisance, ou l'insatisfaction des réponses apportées. Se mettait ainsi en place « un jeu » entre l'employeur et ses représentants, ou chacun se renvoyait la balle, vidant de sens le rôle des instances.

397. Par ailleurs, si les représentants du personnel jouent un rôle clef dans la circulation de l'information, la dispersion des instances tendait à complexifier sa diffusion. En effet, une information intéressant les DP, reformulée ou non en CE, pouvait être comprise différemment, volontairement ou non, par les élus et pouvait s'ensuivre une communication biaisée auprès des salariés, des managers, ou encore des autres représentants du personnel.

398. Ostensiblement cette segmentation des sujets et de l'information conduisait à une forme d'insécurité juridique. S'ajoutait à cela une disparité des avis rendus par le CE et le CHSCT qui compliquait la réflexion de l'employeur dans la poursuite d'un projet.

399. En définitive, l'ancien triptyque traditionnel avait tendance à disperser et à ne plus assurer la cohérence du dialogue social. Leur rationalisation était nécessaire.

2) Les objectifs de leur rationalisation

400. La refonte des instances représentatives poursuit des objectifs de simplification et de clarification du dialogue social institutionnel. Dans le cadre du processus d'information et de

[568] FERRACI (P), « Ordonnances Macron : la deuxième manche se jouera dans l'entreprise », *Dr. Soc.*, 2018, p.73.

consultation, l'harmonisation des instances va permettre de redonner de la cohérence au dialogue social. En effet, certains projets intéressant les conditions de travail[569] nécessitaient le concours d'information et de consultation de plusieurs instances représentatives du personnel. La combinaison des instances fait disparaître ce principe. C'est dans ce sens que cette fusion est vecteur de simplification[570]. Désormais, seul un avis est sollicité auprès du CSE, facilitant les prises de décisions. La disparition de ce morcèlement a donc pour objectif de renouer avec un dialogue social pertinent, d'éviter la confrontation perpétuelle et de développer une culture du compromis et de la négociation[571].

401. Par ailleurs, s'il existait également une forme de division du travail impliquant une absence de lisibilité du traitement des sujets, l'instauration d'une instance unique permet une certaine centralisation facilitant la compréhension des enjeux multiples et de façon simultanée d'un projet. Autrement dit, le CSE permet la transversalité des sujets et non son cloisonnement au sein de l'instance[572].

402. Enfin, la mise en place du CSE peut être comprise comme une réponse de simplification à la diffusion de l'information. La centralisation des sujets, et donc de l'information permet aux différents acteurs de l'entreprise d'accéder aux mêmes niveaux d'informations et au même moment. Cette fluidité dans le système d'information se matérialisera par l'exploitation d'outil de communication tel que la BDESE, base de données commune à l'ensemble des représentants du personnel.

403. En comparant avec les pays voisins européens, la constitution d'une instance unique de représentation du personnel semble être « *une tendance générale* »[573].

3) L'inscription dans une tendance européenne

404. Au sein de l'Union Européenne le dénominateur commun concernant la mise en place dans l'entreprise d'instances de représentation du personnel est l'amélioration des conditions de travail des salariés. En revanche la pratique du syndicalisme va varier selon le pays au regard de son histoire, de sa philosophie et de ses pratiques.

---

[569] Art. L.2323-29 *C. trav. anc.* ; Art. L.2323-46 *C. trav.*
[570] AUZERO (G). « Le comité social et économique », *BJS*, n°03, p.131 ; LOISEAU (G). « Le comité social et économique », *Dr Soc.* 2017 p.1044.
[571] LOKIEC P. « Les fonctions et les mots – Simplification, dialogue social, emploi », *RDT*, 2016, p754.
[572] LAVIOLETTE (O), « La crise du Covid-19 a ouvert une parenthèse qualitative pour le dialogue social », *SSL*, n°1948, 5 avril 2021.
[573] PALLI (B), « La refonte des IRP au prisme du droit comparé », *Dr. Soc.*, 2018 p.77.

405. En Europe, l'Allemagne, la Suède, l'Espagne, l'Italie et la Grande-Bretagne[574], s'inscrivent dans un modèle de représentation unique ou du moins qui s'unifie.

406. En Espagne la mise en place d'un CE absorbe les compétences des DP pour les faire disparaître. Ainsi, dans les établissements de moins de cinquante salariés, les représentants sont appelés délégués du personnel. Dans les établissements de plus de cinquante salariés, les représentants des travailleurs sont les membres du comité d'entreprise. Dès lors, les mêmes droits et obligations sont attachés aux délégués du personnel et aux comités d'entreprise.

407. En Allemagne, que ce soit dans les relations individuelles ou collectives de travail, le pays est souvent pris comme un modèle de succès[575]. Le syndicalisme y apparait comme une référence étant donné que plus d'un salarié sur trois y adhère[576]. L'instance de représentation du personnel allemande est unique depuis une loi constitutionnelle de 1952 et sa mise en place ne constitue pas une obligation. Présentée comme un système de co-gestion, l'instance de représentation donne aux droits Allemands un véritable cadre structurant. A la différence du système français, le « Betriebsrat »[577] possède un authentique droit de veto en matière de décisions sociales. A titre d'exemple, en cas d'absence d'accord sur les dispositifs de préventions des AT et des MP, un organisme d'arbitrage paritaire se réunit afin de parvenir à une conciliation[578].

408. Cette différence native avec l'organisation française tend cependant à s'estomper. En sus d'un système de représentation unique, le CSE peut désormais se transformer en instance inédite : le Conseil d'entreprise. Véritable organe de négociation[579] son pouvoir de consultation est renforcé lui octroyant à son tour un authentique crédit[580]. Mais victime de son faible succès celui-ci ne sera que très rarement mis en place.

---

[574] Sortie de l'Union Européenne en date du 31 janvier 2020.
[575] ARTUS (I), « Les salariés précaires et la codétermination en Allemagne – la représentation collective au-delà des normes », *Revue de l'IRES*, 2011, pp. 109-140.
[576] REYMANN (A), « Les relations sociales en Europe », *LCDRH*, n°116, 1er décembre 2005.
[577] Qui signifie « Le comité d'entreprise » en Allemand.
[578] BERTON (F), « Le droit du travail Allemand », cabinet Berton-associé, https://www.berton-associes.fr/. [consulté le 10 mai 2021].
[579] Art. L.2321-1 *C. trav.*
[580] PETIT (F), « La mutation de la représentation du personnel, du CSE au Conseil d'entreprise », *Revue des sociétés*, 2020, p7 ; REMY (P), « Le conseil d'entreprise : un premier pas vers le conseil d'établissement allemand ? », *Dr. Soc*. 2017 p.1050.

409. Cet éloignement culturel avec le système allemand se justifie historiquement. En effet, en France les rapports avec nos syndicats sont marqués par la défiance et le conflit[581]. C'est pour essayer de s'inscrire dans un nouveau système de coopération, que les lois successives françaises donnent de l'importance au dialogue social.

410. En transformant notre instance représentative et en faisant de la négociation collective un pilier de notre modèle social à l'instar de nos pays voisins, il s'agit de prendre en reconsidération l'importance d'un dialogue social de qualité.

B. L'apparition d'une instance unique de représentation à édifier

411. L'innovation n'est pas tant l'unicité de l'instance mais sa capacité à être modelée. En effet, cette volonté d'unification a déjà été abordée à multiples reprises, et instaurée à titre subsidiaire par les lois du 20 décembre 1993[582] et du 17 mai 2015 à travers la délégation unique du personnel[583]. Désormais obligatoire, si l'institution du CSE passe par la faculté de tout être négociée ou presque (1), son identité est quant à elle en partie conditionnée à l'effectif présent dans l'entreprise (2). Enfin, compte tenu de risques industriels majeurs, le CSE présent sur un site classé dit « SEVESO » possède des prérogatives spécifiques, élargies en matière de santé, de sécurité et d'environnement (3).

1) Une structure de représentation négociée par les partenaires sociaux

412. Pour façonner la nouvelle instance de représentation, les ordonnances du 22 septembre 2017[584] délimitent un cadre légal minimal et laisse une grande autonomie aux partenaires sociaux pour s'emparer de la négociation afin de s'adapter aux besoins propres de l'entreprise. Au 31 décembre 2019, la période transitoire de mise en place des nouvelles institutions représentatives s'est achevée. En 2020, les CSE sont implantés dans 35,5% des entreprises employant 75% des salariés[585]. Dans beaucoup d'entreprises la mise en place des CSE a été l'objet d'une négociation. Cette instauration par voie conventionnelle revêt dès lors plusieurs significations. D'abord elle témoigne de la volonté de l'employeur de favoriser le dialogue

---

[581] GROUX (G), SIMONPOLI (J-D), NOBLECOURT (M). *Le dialogue social en France, entre blocages et big bang*, Paris, ed. Odile Jacob, 2018, 254 p.
[582] L. n°93-1313, 20 décembre 1993 quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle.
[583] L. n°2015-994, 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.
[584] Ord. n°2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective.
[585] PIGNONI (M-T), *Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2020*, étude DARES Analyses, n°32, juillet 2022.

social dans son entreprise, ensuite de son souhait de prendre en compte les intérêts de ses salariés ; enfin, d'un choix de ne pas s'en tenir à l'application stricte de la loi. La mise en place du CSE doit donc être vue comme une opportunité.

413. **La négociation sur le périmètre d'implantation sur CSE** – La co-construction de la représentation par la voie de la négociation permet de concilier les besoins de proximité avec les exigences de productivité[586]. L'accord collectif permet la détermination du périmètre d'implantation du CSE indépendamment du respect du critère d'autonomie de gestion nécessaire lorsque le nombre et le périmètre des établissements distincts pour la mise en place du CSE résultent d'une décision unilatérale de l'employeur. Ainsi les négociateurs ne sont pas tenus de suivre la définition légale qui s'impose en cas d'absence de négociation. Cela laisse une grande latitude aux acteurs sociaux pour négocier au plus près des besoins dans l'entreprise sans se soucier de la caractérisation de l'autonomie de gestion dans le cadre de la négociation. A l'inverse, en l'absence d'accord, les modalités de fonctionnements et d'interventions légales ne semblent pas suffisantes pour assurer une protection efficace des travailleurs. Il revient à l'employeur de définir le périmètre des établissements distincts « *compte tenu de l'autonomie de gestion du responsable de l'établissement, notamment en matière de gestion du personnel* »[587]. Cette définition reprend le cadre de mise en place des anciens comités d'entreprises supprimant celui des DP. Ce choix de l'autonomie de gestion et l'exclusion du critère relatif au cadre de mise en place des délégués du personnel (l'élection des DP se caractérise par le regroupement d'au moins onze salariés constituant une communauté de travail […][588]), laisse à penser que le législateur priorise un cadre d'implantation favorable aux ambitions économiques de l'entreprise. En effet, le législateur privilégie l'autonomie de gestion pour se déconnecter de l'environnement de travail des salariés. D'ailleurs c'est l'une des craintes qui a été identifiée par le comité d'évaluation des ordonnances dans sa note d'étape de décembre 2018[589]. Dans le régime juridique antérieur aux ordonnances, le nombre de DP pouvait être supérieur au nombre de CE étant donné que la définition du cadre d'implantation

[586] CORMIER LE GOFF (A), « La négociation sur le CSE, un an après son entrée en vigueur : comment concilier efficacité et proximité de l'instance ? », *SSL*, n°1847, 4 février 2019.
[587] Art. L.2313-4 *C. trav.*
[588] Cass. Soc., 29 janvier 2003, nº 01-60.628.
[589] Note d'étape sur les travaux du comité d'évaluation des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail du 18 décembre 2018, France Stratégie.

de l'établissement distinct n'était pas le même. En effet, le périmètre des anciens CE était réputé moins étendu que celui des DP plus facilement implantable[590].

414. Force est de constater que le législateur incite à la négociation. Cela témoigne de l'importance de s'en saisir et de s'en saisir bien. C'est notamment ce que souligne Jean-Luc Scemama expert-comptable et commissaire au compte « *si l'entreprise n'adapte pas la loi à son cas particulier, elle aura perdu l'opportunité de mieux fonctionner.* »[591]. Et, compte tenu que l'ensemble des missions des anciennes instances sont reprises dans une instance unique, sa mise en place par accord collectif semble utile pour assurer un fonctionnement plus efficace de celle-ci[592].

415. Les partenaires sociaux d'ArcelorMittal ont saisi cette opportunité afin de formaliser plus largement les dispositions applicables au sein de ses établissements. Pour avoir un fonctionnement optimum du dialogue social, l'équipe de négociation a pris le temps adéquat pour la préparer. Les avantages octroyés par les anciens accords relatifs à la mise en place des IRP ont cessé de produire leur effet dès le 1er tour des élections professionnelles. C'est dans ce sens qu'un inventaire des moyens supra légaux antérieurement accordés a été réalisé. Celui-ci a servi de socle pour entamer les négociations. Pour mener à terme cet accord de rénovation du dialogue social, il a fallu 19 réunions de négociations à compter du milieu d'année 2018 pour le finaliser fin 2019. Cette négociation s'est concrétisée par l'implantation d'un CSE sur l'ensemble des établissements d'ArcelorMittal France[593], des modalités de fonctionnement du CSE et d'exercice du droit syndical élargis[594] ; des aménagements du niveau des consultations ; des dispositions relatives à la valorisation des carrières syndicales et au retour à l'activité professionnelle à temps plein. A la lecture de cet accord, on conçoit que la direction en collaboration avec les organisations syndicales représentatives a fait en sorte que ce nouveau visage de représentation ne soit pas affaibli mais renforcée par l'attribution de moyens là où ils sont réellement nécessaires.

---

[590] DEDIEU (G), LABIT (P), HOLSTEIN (A), CORDIER (S), FONTANI (D), « Le dialogue social de proximité revient en force avec la crise sanitaire », *LCLCSE*, n°215, 1er juin 2021.
[591] SCENAMA (J-L), « Le CSE est une opportunité pour les entreprises de renouveler le dialogue social, à condition de prendre le temps de la négociation », *LPA*, n°153, 1er août 2019, p3.
[592] CORMIER LE GOFF (A), *loc., cit.*, p.168.
[593] Soit huit établissements pour l'entité juridique d'ArcelorMittal France : Desvres, Dunkerque, Mardyck, Basse-Indre, Florange, Mouzon, Montataire, Saint-Denis.
[594] Et plus finement : une dotation financière spécifique pour chaque organisation syndicale, un budget des ASC revalorisé, des crédits d'heures supplémentaires accordés, des moyens informatiques mis à disposition des élus, un périmètre d'implantation de la CSSCT élargie.

416. Le pari de miser sur la négociation reste cependant risqué pour les entreprises réfractaires au dialogue social. La négociation ne sera qu'un trompe-l'œil, n'amenant aucun compromis et faisant du CSE une instance centralisée éloignée des problématiques locales.

2) Une identité conditionnée aux seuils d'effectif

417. **Décompte des effectifs** – Jusqu'à la mise en place du CSE, les IRP étaient elles aussi conditionnées au seuil d'effectif. La mutation opérée par les ordonnances tient au mécanisme de décompte de ces effectifs. En effet, dans l'ancienne tradition juridique, le seuil de onze ou de cinquante salariés devait avoir été atteint pendant douze mois de façon continue ou non au cours des trois années précédentes[595]. Désormais ces seuils doivent être atteints de façon continue sur la même période. Ce faisant, dans l'hypothèse où cet effectif ne serait pas constaté un mois sur l'année, l'instance ne pourra être mise en place. L'écueil de cette transformation est double : un seuil d'effectif plus difficile à atteindre, une opportunité pour les employeurs d'éviter l'instauration de l'instance représentative en s'abstenant d'embaucher ou en rompant le contrat de travail le dernier mois de l'année.

418. **Modalité de calcul des effectifs** – Les modalités de calcul des effectifs sont précisées par l'article L1111-2 du Code du travail. Seuls les salariés en CDI et les télétravailleurs sont intégralement pris en compte. Les salariés à temps partiel, en CDD, travailleurs temporaires, intermittents, mis à disposition sont pris en compte au prorata de leur temps de présence. Ces modalités restent donc inchangées. Pour pallier certaines de ces difficultés liées aux décomptes et aux modalités de calcul, les conventions collectives peuvent prévoir des dispositions plus favorables. Par exemple la convention collective de la propreté[596] énonce que les salariés à temps partiel doivent être pris en compte intégralement et non au prorata du temps de présence. Cette possibilité semble pouvoir faciliter dans certains cas l'instauration de CSE.

419. **Les attributions du CSE** – L'ordonnance distingue l'étendu des attributions du CSE selon que l'effectif soit supérieur ou inférieur à cinquante salariés. S'agissant des entreprises de plus de cinquante salariés le CSE reprend globalement l'ensemble des prérogatives dévolues aux anciennes instances. Elles sont toutefois moins précises en matière de santé et de sécurité. Le CSE dispose d'une mission générale qui est celle de la promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail[597]. Si les attributions diffèrent en fonction de l'effectif, dans le cadre

---

[595] Art. L2312-2 anc. *C. trav.*
[596] Convention collective nationale des entreprises de propreté et services associés du 26 juillet 2011.
[597] Art. L.2312-5 *C. trav.* ; Art. L.2312-8 *C. trav*

de ces thématiques, la seule différence entre les TPE/PME et les entreprises de +50 salariés tient au fait que le CSE doit également réaliser des inspections[598] et doit procéder à des analyses des risques professionnels[599]. Respectivement ces missions doivent s'inscrire dans une démarche de progrès de l'entreprise[600] en matière de prévention. A noter que de manière générale, les dispositions légales relatives aux attributions du CSE sont également ouvertes à la négociation, ainsi elles ne font pas obstacle à des dispositions plus favorables[601].

420. **La personnalité morale du CSE** – Dans les entreprises de plus de cinquante salariés, l'article L.2315-23 du Code du travail octroie la personnalité civile au CSE et la possibilité de gérer son propre patrimoine. Il en est de même pour le CSE d'établissement[602] et le CSE central[603]. La personnalité civile confère la capacité d'ester en justice. Son corollaire étant qu'il peut être poursuivi et voir engager sa responsabilité contractuelle, délictuelle ou quasi-délictuelle[604].

421. Désormais compétent en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, le CSE peut agir en justice au titre de ses attributions économiques mais également préventives. Néanmoins le CSE ne peut pas agir dans l'intérêt collectif et individuelle de la profession. A l'inverse pour un effectif inférieur à ce seuil, le CSE est déchu de ses capacités.

422. **Le budget de fonctionnement –** Pour les entreprises de cinquante à deux-mille salariés le budget de fonctionnement versé par l'employeur au CSE reste fixe. Celui-ci correspond à 0,20% de la masse salariale[605]. Dans les entreprises de plus de 2000 salariés le budget est revalorisé à 0,22%. L'augmentation du budget en fonction du nombre de salariés est critiquable. Par définition la masse salariale correspond au cumul des rémunérations brutes des salariés de l'établissement[606]. Ce faisant la catégorie professionnelle majoritaire qui compose l'entreprise et ses établissements joue une place importante dans la détermination de celle-ci. A titre d'exemple, un établissement A a un effectif inférieur à un établissement B. Le premier est un centre de recherche, exclusivement composé d'ingénieurs et cadres, le second, site de

---

[598] Art. R.2312-4 *C. trav.*
[599] Art. L.2312-9 *C. trav.*
[600] EVEN (F) ; LA VILLE-BAUGÉ (M.-L.) ; LANOY (L) ; VASSET (O) ; DEPREZ (D) « Comment évaluer les risques professionnels et constituer le document unique *?* », *Guide du responsable HSE*, Lamy, 2018.
[601] GUEDES DA COASTA (S), « Négociation sur le CSE : quels accords pour quels contenus ? », *SSL*, n°1798, 15 janvier 2018.
[602] Art. L.2316-25 *C. trav.*
[603] Art. L.2316-24 *C. trav.*
[604] Art. 1240 et 1242 *C. civ.*
[605] Art. L2315-61 *C. trav.*
[606] Définition de l'INSEE.

production est majoritairement composé de personnel de production. Bien que l'effectif de l'établissement B soit supérieur à celui de l'établissement A, son budget de fonctionnement pourra s'en trouver inférieur. Seulement l'effectif affecté à la production est exposé à des risques plus élevés pour sa santé et sa sécurité nécessitant un budget de fonctionnement du CSE plus important. Selon nous, l'augmentation du budget devrait se cantonner à la sinistralité de l'entreprise. ArcelorMittal a notamment choisi d'harmoniser sur ses huit sites un budget de fonctionnement de 0,22% de la masse salariale bien que certains sites n'atteignent pas les 2000 salariés[607].

423. Les intentions du législateur sont celles d'une confection d'une instance de représentation adéquate aux réalités de l'entreprise. Mais dans un établissement à risques le législateur impose des minimas en matière de prérogatives.

3) Des prérogatives spécifiques dans les établissements à risques

424. A la suite de graves accidents industriels en Europe, les établissements qui présentent des risques d'accidents majeurs sont désignés « SEVESO ». Régis par la législation des « installations classées pour la protection de l'environnement » (IPCE), on distingue depuis le 1er juin 2015[608] la notion de SEVESO « seuil haut »[609] et « seuil bas »[610]. Cette réglementation complète celle applicable dans les autres entreprises. Il s'agit simplement de créer une législation renforcée pour une meilleure prévention des risques inhérents à ces sites. Le site de Dunkerque d'ArcelorMittal est classé SEVESO seuil haut. Dans ce cadre les moyens du CSE et de sa commission[611] ont été élargis par voie d'accord conformément à la législation[612].

425. Outre ses moyens, des réunions spécifiques doivent être instituées pour améliorer la coordination de la prévention des risques avec les entreprises extérieures[613]. Ainsi, une CSSCT élargie doit se réunir au moins une fois par an[614]. Chaque année c'est l'occasion pour Arcelor de faire un point et d'établir des axes d'amélioration avec les entreprises extérieures et leurs

---

[607] Article 5.6.1 de l'accord relatif à « l'adaptation du dialogue social » au sein de la société ArcelorMittal France signé le 26 juin 2019.
[608] Dir. 2012/18/UE du 4 juillet 2012 relative à la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses dite « directive Seveso 3 » abrogeant la directive 96/82/CE du Conseil.
[609] Art. L.515-36 *C. env.*
[610] Art. L.593-1 *C. env.*
[611] Art. L.2315-36 *C. trav.* Une commission est obligatoirement mise en place dans les entreprises / établissements classés SEVESO et quel que soit le seuil.
[612] Art. L.4523-6 et L.4523-7-1 *C. trav.*
[613] Art. L.4522-1 *C. trav.*
[614] Art. L.4523-11 et s *C. trav.*

représentants sur les exercices POI[615] et sur les accidents majeurs et quasi majeurs qui ont concerné les entreprises extérieures.

426. Enfin, concernant ses attributions, le CSE doit être consulté spécifiquement sur certains sujets. C'est le cas notamment des consultations sur les autorisations d'exploitation d'installations classées, sur la liste des postes de travail liés à la sécurité des installations ou encore sur la décision de l'entreprise de recourir à la sous-traitance. Cette dernière est essentielle en raison de la nature de la sous-traitance ou de la proximité avec une installation dangereuse. Les élus du CSE doivent s'assurer que les sous-traitants sont correctement informés et formés des risques liés à l'activité sous-traitée et du site industriel. Ce droit de regard est indispensable étant donné que le recours à la sous-traitance est l'une des causes principales des accidents industriels[616].

427. L'esprit de la nouvelle législation est de laisser aux partenaires sociaux la dimension qu'ils souhaitent donner à la représentation du personnel. Comme l'était l'instance du CHSCT, on attend du CSE qu'il s'investisse dans la promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans l'entreprise compte tenu de sa disparition. Seulement, l'étendue de ces questions mérite que l'instance principale soit dans certains cas complétée.

II. Une instance complétée selon les nécessités

428. La fusion des instances représentatives et notamment la disparition du CHSCT comme instance spécialisée laisse à penser qu'un acteur essentiel, protecteur de l'intérêts des salariés, n'existe plus. Pour neutraliser ce postulat le législateur a prévu la reprise par le CSE des missions relatives au CHSCT, et qu'un nouvel acteur, la CSSCT, se préoccuperait pour partie de celles-ci (A). Poursuivant une logique de proximité, rouage pertinent pour mettre en place une politique performante en matière de prévention primaire, la loi laisse la possibilité d'instaurer par accord d'entreprise des agents relais (B).

---

[615] En cas d'accident industriel le personnel doit savoir faire face à la situation. Dans ce cadre les industriels rédigent des POI (plan d'opération interne). Le but des exercices POI est de tester la réactivité du personnel face à un accident « risque technologique », de tester l'articulation entre les POI et les plans de secours des entreprises avoisinantes qui sont impactés par des phénomènes dangereux provenant d'ArcelorMittal.

[616] KLAHR (A), « Le CSE dans les établissements à risques : des prérogatives spécifiques en santé/sécurité et environnement », *LCLCSE*, n°215, 1er juin 2021. Dans son article, l'auteur souligne notamment que la catastrophe AZF serait due à une mauvaise manipulation d'un sous-traitant, certainement trop faiblement formé aux produits stockés dans l'entreprise.

A. *L'expertise technique de la CSSCT*[617]

429. La présence de commissions existait déjà sous l'ancien régime de représentation. L'innovation tient au fait qu'elles sont désormais en partie facultatives. Par exception la CSSCT est obligatoirement présente dans certains cas. Très largement critiquée cette structure semble moins populaire que le CHSCT (2). Pourtant, cette instance apparait comme une commission originale, favorable à l'amélioration des conditions de travail des salariés, grâce à sa possibilité de disposer de moyens renforcés lui permettant d'agir efficacement (1).

1) Une structure de représentation négociée par les partenaires sociaux

430. **Condition de mise en place** – Légalement, celle-ci est constituée dans les établissements atteignant le seuil de 300 salariés[618], ou, dans des cas particuliers (installations classées SEVESO ou nucléaire). L'inspecteur du travail peut imposer la création d'une CSSCT en raison de la nature des activités, de l'agencement ou de l'équipement des locaux[619]. Paradoxalement à la flexibilité qui est laissée à l'accord majoritaire pour déterminer le nombre et le périmètre des CSSCT, cette condition d'effectif est a priori stricte. Le législateur semble considérer implicitement que pour les entreprises qui comptent moins de 300 salariés, les questions relatives à la santé et à la sécurité ne sont pas suffisamment nombreuses pour que le CSE soit soutenu dans l'exercice de ses attributions. Cela apparait discutable étant donné qu'auparavant le CHSCT devait être mis en place dès que l'entreprise atteignait l'effectif de cinquante salariés. Cela démontre une régression par rapport au système antérieur. De plus, quel que soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, leur concurrence accrue, le contexte économique, et le cas échéant, la nécessité d'être poly-compétent favorisent des pressions managériales qui ont des conséquences néfastes sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés. Par ailleurs le nombre et la gravité des risques sont indépendants de la taille des entreprises.

431. L'article L2315-43, précise toutefois qu'en dehors des cas prévus aux articles L2315-36 et L2315-37, un accord entre l'employeur et le CSE, adopté à la majorité des membres titulaires peut fixer le nombre et le périmètre de mise en place de la CSSCT et en définir les modalités. Cela laisse à supposer finalement que la condition relative au seuil d'effectif n'a pas

---

[617] DEJEAN DE LA BATIE (A), « Du CHSCT à la CSSCT », *LCDRH*, n°256, 1er septembre 2018 ; JEANSEN (E), « Le CHSCT est mort, vive la CSSCT », *JCP S*, n°14, 10 avril 2018, 1122.
[618] Art. L.2314-36 *C. trav.*
[619] Art. L.2323-10 *C. trav.*

la nécessité d'être respectée quand un accord est établi[620]. C'est en effet ce qui transparait au travers d'une étude réalisée par l'École de droit social de l'université de Montpellier. Sur 450 accords d'entreprise signés par les partenaires sociaux entre le 22 septembre 2017 et le 30 mars 2019, 176 sont signés dans des entreprises de moins de 300 salariés et 52 soit près d'1/3 ont prévu la mise en place d'une CSSCT pourtant facultative dans ces entreprises. En 2020, 80% des entreprises sont dotées de CSSCT et plus d'une entreprise sur cinq de 50 à 299 salariés disposent d'une CSSCT. D'après cette même étude 47,6% des salariés sont couverts par une instance dédiée aux questions de santé contre 60% auparavant[621]. Toutefois cela se justifie par la volonté première du législateur de rationnaliser en une seule instance les sujets afin que la santé et la sécurité ne soient pas principalement évoquées dans une instance dédiée mais bien là où les décisions se prennent.

432. Également, cette condition d'effectif n'écarte pas la possibilité que plusieurs CSSCT soient instaurées sur un même établissement[622]. D'ailleurs dans une entité telle qu'ArcelorMittal s'en tenir au strict minimum légal aurait un impact infiniment négatif sur le dialogue social. A la lecture des seules dispositions d'ordre public, une unique CSSCT pourrait être instaurée sur le site de Dunkerque, établissement SEVESO, composé de 3500 salariés. Ce minimum légal est trop limité pour que soit traité décemment l'ensemble des questions relatives à la protection des salariés. Antérieurement, 5 CHSCT permettaient un relai efficace auprès de la direction pour comprendre les problématiques liées à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail des salariés. L'accord incite à faire le point sur l'antériorité, en permettant d'instaurer à différents niveaux une représentation garantissant la sécurité des salariés. Désormais, la mise en place de 6 CSSCT est justifiée par la nécessité d'avoir une représentation du personnel davantage impliquée dans le suivi de la santé et de la sécurité des travailleurs[623].

433. **Des moyens accrus par la négociation –** Allouer un crédit d'heures supplémentaires favorise l'engagement des représentants à agir. Un nombre élevé de moyens permet leur intervention de façon récurrente. C'est notamment ce qui est prévu chez ArcelorMittal. Un crédit de huit heures supplémentaires est alloué aux membres des différentes CSSCT. Ces

---

[620] CORMIER LE GOFF (A). *loc., cit.,* p.168.
[621] PIGNONI (M-T), *loc., cit.,* p.167.
[622] *ibid.*
[623] JEANSEN (E), « La création d'une CSSCT en présence d'une installation dangereuse », *JCP S*, n°28, 17 juillet 2018, 1242.

membres peuvent être choisis parmi les membres suppléants du CSE, leur octroyant une possibilité de s'investir dans la CSSCT grâce à un crédit d'heures qui leur est désormais propre.

434. **Une instance présente au niveau du CSE central** – Une autre nouveauté des ordonnances tient à la mise à disposition du CSE central d'une CSSCT centrale permettant de faire remonter les questions relatives aux conditions de travail au maillon le plus haut du dialogue social de l'entreprise[624]. Auparavant, l'absence de CHSCT au niveau central était justifiée par le fait que s'agissant d'une instance de proximité, il n'y avait pas de pertinence à ce qu'elle apparaisse à ce niveau[625]. Aujourd'hui c'est l'effet contraire qui est recherché, c'est justement parce que la CSSCT est une émanation du CSE et non une instance à part entière, qu'elle permet de faire un relai efficace des sujets de proximité auprès des instances de « gestion » du dialogue social dans l'entreprise.

435. L'objectif poursuivi est de rééquilibrer la charge de travail entre les acteurs du dialogue social dans les domaines de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. Toutefois à défaut de certaines compétences, la CSSCT semble être moins populaire auprès de certains représentants[626].

2) Une structure a priori moins populaire que le CHSCT

436. Si un accord ou à défaut le règlement intérieur détermine le nombre de membres, les moyens de fonctionnement ainsi que les attributions de la CSSCT[627], les missions qui lui sont confiées le sont par délégation. Dès lors celle-ci ne possède pas de véritable identité juridique et sera dépourvue de la capacité de désignation d'un expert (a) et de sa compétence consultative (b).

a. L'absence de recours à l'expertise

437. Le pouvoir d'expertise octroyé au CHSCT constituait un important levier au service de la protection des travailleurs. Dès lors, son impossible recours pour les CSSCT renforce l'idée qu'il s'agit d'une institution secours, auxiliaire[628] et dépourvue d'indépendance décisionnelle.

---

[624] Art. L.2316-18 *C. trav.*
[625] CHAMPEAUX (F), « Pour des CHSCT, lieux de délibération et d'action sur le travail réel », *SSL*, n°1621, 10 mars 2014.
[626] Syndex, *Les élus du personnel et la mise en place du CSE dans les entreprises*, étude, n°115765, 17 janvier 2019, 37 p.
[627] Art. L2315-38 *C. trav.*
[628] ODOUL-ASOREY (I), « La fusion des institutions représentatives du personnel porte-t-elle atteinte à leur capacité d'intervention en matière de santé et de sécurité au travail ? », *RDT*, 2017, p.691.

N'ayant pas cette capacité, le rôle de la CSSCT est axé sur la prévention. L'enjeu de la création de ces CSSCT est de désengorger le CSE avec les questions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. Ainsi, une spécialisation par la formation leur permettra d'acquérir des compétences supplémentaires pour intervenir en amont. Une prise en charge rapide par la commission permet d'éviter une aggravation des situations à risques[629]. C'est notamment ce qui est prévu dans l'entreprise Total. L'accord prévoit des formations à la sécurité additionnelles en complément des formations légales pour perfectionner ses représentants en la matière.

b. L'absence de compétence consultative

438. Comme évoqué précédemment, la compétence consultative d'une instance permet de lui donner de la crédibilité. L'en priver c'est finalement dire que son avis ne compte pas. La question de la création d'une commission spécialisée en matière de santé et de sécurité pour alléger le CSE, si elle ne peut donner son avis, peut être débattue. Pour les partenaires sociaux, et notamment ceux d'ArcelorMittal cet avis était très important. Il permettait de s'exprimer auprès de la direction et de vérifier que les moyens mis en œuvre par l'entreprise étaient adaptés à la préservation de la santé et de l'intégrité physique ou mentale des salariés. Le CHSCT était appelé à donner son avis sur un certain nombre d'éléments en la matière et notamment des avis sur la réalité et la façon de faire cesser un danger grave et imminent (en cas de droit de retrait par un salarié par exemple), un avis sur l'appel fait par l'employeur à un intervenant en prévention des risques, un avis sur le règlement intérieur. Ces avis n'ont cependant pas disparu. Ils sont désormais attribués à l'instance du CSE.

439. Confier ces deux prérogatives aux CSSCT serait un retour en arrière. Le CHSCT serait simplement restauré sous le nom de CSSCT[630]. Or, le nom de commission et non de comité reflète bien le souhait de marquer une rupture entre ces deux instances.

440. Les modalités de fonctionnement, les moyens, et la mise en place de la CSSCT peuvent être très variables d'une entreprise à une autre. En ne définissant que très partiellement ces éléments, le législateur laisse place à l'innovation. A cette latitude s'en ajoute une autre, la possible création de représentants de proximité.

---

[629] PIETRASZEWSKI (L). *Rapport fait au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n°2017-1340 du 15 septembre 2017*, rapp., n°369, 2017, p.18.
[630] DEJEAN DE LA BATIE (A), *loc., cit.*, p.173.

B. Des acteurs « relais » de proximité

441. La création des représentants de proximité est facultative et est conditionnée par la conclusion d'un accord collectif majoritaire. La multiplication des accords prévoyant leur mise en place démontre leur importance. Néanmoins la disparité des dispositions quant à leur mission et à leur cadre d'implantation affirme la nécessité de procéder à une négociation rigoureuse. Investis de mandats représentatifs, ce sont les acteurs sociaux qui vont déterminer l'intégration des représentants de proximité au sein de l'entreprise (1). Ils servent de jonction sur les thématiques de santé et de sécurité au travail entre les salariés, les managers et les instances représentatives du personnel (2).

1) L'intégration des représentants de proximité[631]

442. L'accord d'entreprise relatif à la détermination du nombre et au périmètre des établissements distincts permet la mise en place de représentants de proximité à travers un cadre d'implantation souple. En effet le Code du travail ne fixe ni la structure d'implantation, ni le nombre, ni les attributions de ces représentants, laissant la faculté aux acteurs sociaux de s'en charger. Seules deux dispositions sont d'ordre public : leurs modalités de désignation et la durée de leur mandat[632].

443. **Cadre d'implantation** – Cette souplesse accordée au cadre d'implantation a plusieurs significations : ces acteurs peuvent être reconnus bien qu'il n'y ait aucun établissement distinct au sein de l'entreprise – tel est le cas chez la MAIF[633] ou lorsqu'un établissement est dépourvu de CSSCT. Ainsi, selon Aurélie Cormier Legoff « *ils serviront de relais afin d'identifier les problématiques en matière de santé/sécurité ou de conditions de travail qui se posent au niveau local mais nécessitant un traitement à un niveau plus centralisé* ». Ce système est finalement semblable au précédent, les représentants de proximité se substituant aux délégués du personnel. La nouveauté tient à la spécialisation de ces représentants dans le domaine de la santé, permettant d'analyser les conditions réelles de terrain. Cette instance permet de pallier l'absence de la CSSCT dans certaines entreprises et de prévoir certains représentants de

[631] ODOUL-ASOREY (I), « Le représentant de proximité, une institution représentative du personnel ? », *RDT*, 2021, p.460.
[632] Art. L2313-7 *C. trav.*
[633] DAUXERRE (L), CHARTARD (D), et RIOCHE (S), « Le CSE, premier bilan », *JCP S*, n° 7, 19 février 2019, 1045.

proximité sur les sites les plus à risques[634]. Attention cependant, cette dernière possibilité souffre d'une certaine limite. Si les représentants de proximité ne sont mis en place que sur certains sites, les revendications ne concerneront qu'une partie des salariés. Cela semble être discriminatoire.

444. **Modalités de désignation et nombre de représentants** – Les représentants de proximité doivent être membres du CSE ou désignés par lui. Les règles de désignation ne sont quant à elles pas éclairées. Il appartient aux syndicats de trouver un consensus sur les conditions à remplir pour pouvoir exercer cette fonction. Étant investi de mandat représentatif il semblerait logique de conditionner leur existence à l'élection de ceux-ci par ceux qu'ils représentent. C'est pourquoi certains accords font un lien avec les élections au CSE[635]. Cela permet d'octroyer un rôle supplémentaire aux membres suppléants des CSE qui n'assistent aux réunions qu'en l'absence d'un titulaire[636] et qui n'ont pas a fortiori d'heures de délégations propres. Ainsi des moyens matériels peuvent leur être conventionnellement attribués pour qu'ils puissent s'emparer du rôle d'acteur de proximité. A contrario octroyer ce rôle aux seuls titulaires semble aller dans le sens contraire de la jurisprudence qui dessine un principe de non-cumul des mandats des membres titulaires du CSE[637]. Cette modalité de désignation au sein du CSE aura tendance à s'inscrire dans une logique de participation des organisations syndicales dans le processus de désignation. C'est-à-dire que l'on va conférer le monopole aux organisations syndicales pour présenter chacune leur candidature. Ce que Benjamin Dabosville, maître de conférences en droit privé à l'université de Strasbourg appelle des accords de monopole syndicale[638].

445. Le géant des compagnies aériennes Air France s'inscrit dans une tout autre logique : celle d'une distanciation entre la qualité de membre du CSE et celle de représentant de

---

[634] Art. 16 de l'accord d'entreprise relatif « au dialogue social et économique » au sein de Total signé le 13 juillet 2018.

[635] L'accord Renault relatif au dialogue social et favorisant l'exercice des responsabilités syndicales signé le 17 juillet 2018 prévoit que l'élection au CSE est une condition pour pouvoir être désigné comme représentant de proximité. C'est également le cas dans l'entreprise Naval puisque la mission des représentants de proximité est confiée aux membres de la délégation du CSE (mais pour les représentants ayant au moins une ancienneté d'un an depuis les élections professionnelles). Le choix de la désignation est important étant donné que c'est la personne choisie qui représente la crédibilité auprès de l'ensemble du personnel.

[636] Art. L.2314-1 al 2 *C. trav.*

[637] Cass, Soc., 11 septembre 2019, n° 18-237.64.

[638] DABOSVILLE (B), « Les représentants de proximité : à la recherche des traits caractéristiques d'une nouvelle figure de représentants du personnel », *RDT*, 2019, p.387.

proximité[639]. Cette solution permet d'implanter des représentants supplémentaires, impartiaux et détachés des organisations syndicales en concurrence au sein des CSE. Leur nombre n'étant pas limité, ils pourront dans certains cas combler la baisse importante du nombre de représentants occasionnée par la fusion des instances représentatives. Cette modalité de désignation au sein du CSE aura tendance elle, à s'inscrire dans une logique d'exclusion des organisations syndicales dans le processus de désignation. C'est-à-dire que les candidats qui se présenteront n'auront pas de lien effectif avec une organisation syndicale quelconque. C'est ici ce que Benjamin Dabosville, appelle des accords de neutralité syndicale[640].

446. Ces deux systèmes de gestion possèdent des avantages comme des inconvénients. Un système hybride semble intéressant. La présence de représentants de proximité au CSE permettrait d'avoir une remontée plus rapide de l'information au sein de l'instance. Les représentants de proximité désignés parmi les salariés permettraient de combler l'absence de représentant sur certains sites qui ne seraient pas considérés comme établissements distincts au sens de l'implantation d'un CSE. Les accords de la FNAC et de Sephora semblent s'inscrire dans ce sillon[641].

447. Se pose néanmoins la question du statut protecteur de ces salariés désignés représentants de proximité. Doivent-ils au même titre qu'un représentant élu bénéficier de ce statut ? A la lecture du Code du travail, l'ensemble des représentants de proximité bénéficient de ce statut indépendamment de la façon dont ils semblent être désignés. Cela s'explique s'en doute par la volonté de mettre sur un pied d'égalité le personnel amené à représenter les salariés. Mais dans la mesure où ces représentants n'ont pas été soumis à l'élection il apparait légitime de s'interroger sur le sujet. A notre sens, leur octroyer ce statut vise à rétablir l'ancien triptyque et n'encourage pas certains employeurs à les implanter.

448. **Les attributions des représentants** – C'est l'établissement dans lequel ils doivent exercer leurs fonctions qui fixe le cadre et les limites des missions. Elles sont librement définies dans l'accord mais doivent obligatoirement être assimilées aux questions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail[642]. De manière succincte cette analyse passe par la

---

[639] L'accord Air France relatif « au dialogue social » prévoit que les représentants de proximité sont désignés parmi les salariés de l'entreprise, qu'ils soient ou non élus au CSE. A contrario, l'accord Schneider Electric du 18 juillet 2018 prévoit lui l'interdiction de cumul entre élu CSE et représentant de proximité.
[640] DABOSVILLE (B), *loc., cit.*, p.179.
[641] Accord relatif « à la représentation du personnel » au sein de FNAC signé le 18 septembre 2018 ; Accord relatif « au dialogue social » au sein de Sephora signé le 30 janvier 2019.
[642] Article L2313-7 *C. trav.*

participation à l'enrichissement du document unique d'évaluation des risques (DUER)[643], à la réalisation d'enquêtes et d'inspections, ou encore l'exercice du droit d'alerte.

449. Comme le met en évidence l'ensemble de ces observations, la cohérence de la négociation joue une place importante dans le cadre de l'implantation des représentants de proximité. Aux acteurs sociaux de mettre dans la balance les avantages et inconvénients de cette nouvelle instance. Audacieusement ArcelorMittal a fait le choix de ne pas mettre en place de représentants de proximité. L'ensemble de l'entreprise est couvert par une représentation du personnel et à défaut d'exclusion d'une partie de la population salariée d'être représentée, la direction n'a pas jugé utile de rajouter des représentants du personnel supplémentaires. Pour combler cette absence, les moyens accordés aux CCSCT ont été renforcés et des référents sécurités sont en place.

2) L'articulation des représentants de proximité

450. Lorsqu'ils sont instaurés se pose naturellement la question de leur articulation avec le CSE, la CSSCT et les managers. L'intérêt commun de l'instauration des représentants de proximités pour ces trois acteurs, est d'avoir un point de contact supplémentaire permettant une régulation des problématiques en local[644]. Cela permettra notamment de désengorger les questions récurrentes posées à l'ordre du jour du CSE.

451. Dans le cadre du retour[645] du droit d'expression des salariés, l'articulation privilégiée sera celle avec les manager de proximité. En effet ils serviront de liens entre les managers et l'expression directe et collective des salariés sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail.

452. Chez ArcelorMittal un groupe d'expression est constitué de salariés ayant le même manager ou appartenant à la même entité cohérente de travail. Les conditions d'exercice du travail sont le thème central des réunions (à savoir le contenu, les conditions et l'organisation de travail). Ainsi il s'agit bien d'un lieu d'expression de sécurisation des conditions de travail dont le but est de renforcer un dialogue de proximité au sein de l'équipe mais également d'inscrire ces discussions comme espace de prévention.

---

[643] CORMIER LE GOFF (A), *loc., cit.*, p.168.
[644] URBANI (L), CHAUMIER (C), GIGNOUX (C), « Mettre en place et gérer les commissions et les représentants de proximité », *LCDRH*, n°273-274, 1er mars 2020.
[645] Art. L.2281-1 et s. C. trav. Modifié par Ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017, art. 7.

453. Seulement, l'absence de coordination entre les différentes remontées par secteur risque à nouveau de faire une décentralisation des sujets, n'amenant pas à une réelle prise en compte sur le long terme des problématiques qui pourraient être soulevées. Les représentants de proximité pourraient dans ce cadre servir de « plateforme tournante »[646] entre les différents interlocuteurs et entre les différents départements pour faire remonter de manière synthétique les réclamations soulevées dans le cadre de ces échanges. Dans son accord relatif au dialogue social, les partenaires sociaux de la Matmut ont négocié la présence de soixante dix représentants de proximité[647]. Leur mission est décrite de la façon suivante « *contribuer au partage de l'information entre salariés, membres CSE et direction et de veiller à la qualité relationnelle du travail* ». Visiblement ce sont des coordinateurs de l'expression collective et individuelle des salariés sur leurs conditions d'exercice du travail. Par le biais d'un système digitalisé sont enregistrées les difficultés remontées favorisant une circulation fluide de l'information à tous les niveaux.

454. L'absence de précision du législateur sur le fonctionnement de ces deux nouveaux interlocuteurs peut poser des problèmes de conception de leur rôle au sein des entreprises entraînant des anomalies d'harmonisation avec l'instance principale. Toutefois, l'avantage de s'emparer de la norme conventionnelle pour les composer est qu'ils ne seront pas figés. Comme pour le CSE, une certaine liberté est laissée à l'entreprise pour ajuster ses règles pendant la durée du cycle électoral[648] mais également entre deux cycles.

455. Quel que soit la taille de l'entreprise, le CSE reste le premier promoteur de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. Toutefois la nouvelle philosophie des législations successives, invite à mettre en débat les différents enjeux d'une entreprise (économiques, stratégiques, financiers et sociaux). Les membres du CSE disposent donc d'une vision globale, décloisonnée invitant à un mode de fonctionnement centralisé.

---

[646] DEDIEU (G), LABIT (P), HOLSTEIN (A), CORDIER (S), FONTANI (D), *loc. cit.*, p. 168

[647] Accord relatif à « la mise en place du comité social et économique » au sein de l'UES Matmut signé le 11 octobre 2019.

[648] C'est notamment le cas chez ArcelorMittal. À la suite de la fusion d'ArcelorMittal Atlantique et Lorraine avec ArcelorMittal France, certains moyens de fonctionnement du CSE ont été revus par avenant.

SECTION 2 : UNE METHODE DE FONCTIONNEMENT CENTRALISEE : PROMESSE D'UNE INTERVENTION CROISSANTE DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL DANS LA PREVENTION AU TRAVAIL

456. Selon le professeur Gérard Lyon-Caen « *si le droit du travail cherche à consacrer tout ce qui est socialement souhaitable, il ne peut réaliser que ce qui est économiquement possible* »[649]. La réforme du 22 septembre 2017 illustre cette citation par la volonté d'intégrer les problèmes de santé au niveau des prises de décisions stratégiques. En effet, pour que les partenaires sociaux interagissent de façon cohérente sur les conséquences des changements au sein de l'entreprise, il convient que les sujets soient centralisés. Si certains[650] prônent que cette décision d'instaurer une instance unique, ajoutée à la disparition des CHSCTs, va tendre à délaisser les questions relatives à la santé et à la sécurité des salariés[651], d'autres considèrent que ces aspects vont conserver une véritable place[652]. Selon ces derniers, cette centralisation est même indispensable. En effet, « dans un contexte où la majorité des risques étaient de nature physique, la distinction entre les DP focalisés sur les droits individuels et le CHSCT centré sur les droits collectifs avait du sens. A l'heure où les risques psychiques ont pris le pas, cette disjonction devient un handicap »[653]. Aujourd'hui les questions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail touchent à toutes les dimensions de l'entreprise. Le besoin de prévention est d'ailleurs devenu le leitmotiv de cette centralisation des sujets (I).

457. S'il est vrai que la synergie entre prévention et performance économique n'est pas naturelle, il est désormais évident que la centralisation des sujets au sein du CSE fait du dialogue social[654] un gage de performance et de compétitivité de l'entreprise (II).

---

[649] En 1975, le professeur Gérard Lyon-Caen résumait à travers cette phrase la problématique de composer avec le droit du travail.

[650] LOISEAU (G). « Le comité social et économique », *Dr. soc.*, 2017 p.1044 ; PIGNARRE (G). « Le comité d'hygiène et de sécurité n'est pas soluble dans le comité social et économique », *RDT*, 2017, p.647 ; MASSON (P). « Fusion des IRP et syndicalisme de proximité », *SSL*, n°1790, 13 novembre 2017.

[651] TUAL (M-C), « La disparition du CHSCT suite aux Ordonnances Macron a affaibli le CSE », *LCLCSE*, n°226, 1er juin 2022.

[652] LANOUZIERE (H), « Du CHSCT au CSE. Pour une lecture articulée du nouveau triptyque de la représentation collective en matière de santé au travail », *SSL*, n°1793, 4 décembre 2017 ; RICHER (M), « La fusion des IRP est une réforme progressiste », *Metis*, 11 novembre 2017.
https://www.metiseurope.eu/2017/11/11/ordonnances-travail-la-fusion-des-irp-est-une-rforme-progressiste/

[653] *Ibid.*

[654] *Projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social*, étude, 27 juin 2017, pp.21-22.

I. La prévention de la santé au travail, le leitmotiv d'une nécessaire centralisation des sujets

458. Si le principal objectif d'une entreprise était d'être rentable immédiatement au détriment de la condition humaine, aujourd'hui le paradigme est différent. Le regroupement des instances en est un exemple. Le CSE doit à la fois traiter des problématiques liées à l'organisation générale de l'entreprise et celles liées à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. Cette articulation des sujets permet d'avoir une vision globale et décloisonnée des enjeux de l'entreprise. Pour répondre à l'exhaustivité de ses missions, il est nécessaire que le CSE ait une méthode de fonctionnement qui soit repensée (A) et que ses moyens de fonctionnement soient mobilisés (B).

A. Une méthode de fonctionnement du CSE à repenser

459. Interlocuteur privilégié pour intégrer les conditions de travail dans les projets structurants de l'entreprise, le CSE doit cultiver une approche du travail réel afin de mettre en évidence le décalage entre la prestation de travail prescrite et la prestation de travail réelle. Pour proposer un axe de réflexion sur l'amélioration de ces situations il devient nécessaire d'affecter le processus de production[655]. Pour y parvenir le CSE doit s'assurer d'une authentique pénétration des conditions de travail dans la gestion économique de l'entreprise (1). Dans les entreprises de plus de 300 salariés cela se matérialisera par une synergie indispensable entre le CSE et la CSSCT (2).

1) La pénétration des conditions de travail dans la gestion économique de l'entreprise

460. Si on veut réduire les impacts économiques et sociaux d'une entreprise et au demeurant faire prévaloir les problématiques liées à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, la clef de cette réussite est l'anticipation. Selon l'INRS, une bonne démarche de prévention passe par une intégration de celle-ci « *dès la conception des lieux, des équipements, des postes et des méthodes de travail* ». Cela doit encourager l'ensemble des représentants à passer davantage de temps auprès des salariés et à s'intéresser à leurs conditions de travail.

[655] CANETTO (P), DOPPIA (D). *Prévention et performance d'entreprise : panorama des approches et des points de vue*, étude, mai 2017, p.15.

461. Cette gestion en amont des difficultés doit se matérialiser chaque mois lors des réunions[656] du CSE avec la direction. Les partenaires sociaux doivent intégrer des questions de proximité dans une instance centralisée.

462. Aujourd'hui, si dans certains cas ces questions seront traitées à travers la mise en place de CSSCT ou de représentants de proximité, il n'en reste pas moins que le CSE possède des attributions générales en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. De plus, quatre réunions spécifiques par an doivent être consacrées à ces questions[657].

463. Chez ArcelorMittal, sont différenciées les réunions du CSE des réunions CSE SSCT. Les premières concernent les réunions mensuelles, les secondes correspondent aux quatre réunions à consacrer à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. En accord avec les partenaires sociaux, le caractère lisible de ces dernières les oblige à scinder l'ordre du jour en deux parties eu égard à l'abondance de questions et à la pertinence de traitement. La première partie reprend l'ensemble des questionnements relatifs aux conditions de travail afin de les mettre en perspective dans la seconde partie consacrée aux questionnements économiques et industriels. Les questions inscrites à l'ordre du jour sont abordées en amont de la réunion par l'ensemble des présidents des différentes CSSCT, le président du CSE et les animateurs sécurité locale afin de faire un point sur les informations descendantes à aborder. Cette méthode de fonctionnement n'est pas innovante puisqu'antérieurement à la mise en place du CSE, le CHSCT devait se réunir au moins une fois tous les trimestres à l'initiative de l'employeur. A titre de comparaison les quatre réunions annuelles précédemment citées s'identifient à ces réunions trimestrielles. Or avec la fusion des instances de représentation, le but est de traiter ces problématiques également lors des réunions mensuelles afin notamment de décloisonner les sujets. Rien n'interdit donc d'introduire systématiquement des points récurrents relatifs à la santé/sécurité à l'ordre du jour et non d'attendre la récurrence des réunions dédiées à ces sujets.

464. Si le caractère efficient des réunions du CSE dépendra de l'articulation dans la même instance des prérogatives économiques/stratégiques et celles relatives aux conditions de travail et aux sujets de terrain, des réunions préparatoires doivent être menées afin de mettre en débat les différents points qui vont être abordés. En observant ce travail préparatoire au sein

---

[656] Art. L.2312-12 *C. trav.* Le CSE formule, à son initiative et examine, à la demande de l'employeur, toute proposition de nature à améliorer les conditions de travail, d'emploi et de formation professionnelle des salariés, leurs conditions de vie dans l'entreprise ainsi que les conditions dans lesquelles ils bénéficient de garanties collectives complémentaires.
[657] Art. L.2315-27 *C. trav.*

d'ArcelorMittal, nous avons pu constater que le rôle des élus variait en fonction de l'organisation syndicale à laquelle il appartenait. Le syndicat catégoriel des cadres va mettre en avant le côté économique/stratégique de l'impact d'un projet alors que les autres vont s'orienter davantage sur l'organisation du travail et son impact sur la santé et la sécurité des salariés. Compte tenu de l'exhaustivité des informations il est important que les élus se répartissent les rôles en fonction de leurs compétences et que ces réunions servent à créer une synergie entre les sujets. Or les réunions préparatoires se font de manière cloisonnée par organisation syndicale. Cela va selon nous à l'encontre des tendances législatives de ces dernières années qui cherchent à encourager le décloisonnement des sujets ainsi qu'à pacifier les relations entre les syndicats.

465. Dans les entreprises de plus de 300 salariés, en plus de ces quatre réunions dédiées aux questions spécifiques liées à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, le CSE doit être complété par la mise en place d'une ou plusieurs CSSCT. Dès lors la pénétration des conditions de travail dans la gestion économique de l'entreprise sera davantage efficiente à condition qu'existe une réelle synergie entre ces deux acteurs.

2) Une synergie entre CSE et CSSCT dans les entreprises de plus de trois-cents salariés

466. Depuis la crise sanitaire de la Covid-19, certains parlent d'une évolution du dialogue social traditionnel vers un dialogue social de proximité. Ce dernier serait assuré par les représentants de proximité, innovation des ordonnances de 2017, permettant de favoriser un dialogue social de terrain. Le dialogue social dirait-on classique serait uniquement assuré par le CSE, avec une orientation plus stratégique[658]. En privilégiant la proximité on cherche à davantage encadrer les conditions de travail et la qualité de vie des salariés de l'entreprise. Mais quid de cette proximité en l'absence desdits représentants ? Leur présence n'étant pas une injonction du législateur, à charge des entreprises, par le biais d'un accord majoritaire, de les mettre en place. En leur absence, et dans les entreprises où l'instauration d'une CSSCT est possible ou concrétisée, une articulation étroite entre celle-ci et le CSE semble être une mesure de substitution. Celle-ci se doit d'être ingénieuse. Elle est essentielle pour assurer un relai fluide et efficace en matière de conditions de travail. Étant dépourvue de compétence consultative et d'expertise, ce rôle de proximité prend son sens. Mais si la CSSCT traite les questions relatives

[658] DEDIEU (G), LABIT (P), HOLSTEIN (A), CORDIER (S), FONTANI (D), *loc. cit.*, p. 168.

à la santé et à la sécurité, c'est bien le CSE qui va rendre un avis. Cette imbrication s'avère donc primordiale pour favoriser cette centralisation des sujets au niveau du CSE.

467. Au sein d'ArcelorMittal cette proximité se matérialise par la mise en place de 6 CSSCT. Afin d'éviter tout rapprochement avec l'ancien triptyque, et notamment d'amalgamer la présence des représentants de proximité aux ex-délégués du personnel, le choix de la direction s'est porté sur leur absence. En guise de compromis, l'entreprise a ajusté le nombre de CSSCT au nombre de départements fonctionnels présents au sein de l'établissement[659].

468. Pour mener à bien cette articulation, les accords d'entreprises analysés ont pris la décision de placer la réunion de la CSSCT en amont de celle du CSE afin que les questionnements soulevés et non répondus à la première soient remontés dans la deuxième. A contrario, ce n'est pas cette option que la direction d'AMF a retenue. Les CSSCT se tiennent dans les quinze jours suivant la réunion trimestrielle du CSE portant sur les questions de SSCT. Lors de la réunion du CSE, l'ordre du jour de la réunion de la CSSCT est déjà connu, ainsi les questions portées à l'ordre du jour du CSE relevant des prérogatives de la CSSCT lui sont transférées. Afin de vérifier la bonne articulation entre le CSE et la CSSCT, un point récurrent est mis à l'ordre du jour de la réunion trimestrielle du CSE intitulé « retours des CSSCT » du trimestre précédent afin de s'assurer que les points transférés ont effectivement été traités et de s'emparer des points éventuellement bloquants.

469. **La composition des CSSCT –** Les membres composant la CSSCT doivent avoir été élus au CSE, qu'ils soient suppléants ou titulaires. Seulement, la présence des élus suppléants est interdite en CSE sauf en cas de suppléance. En composant cette instance, si elle est l'opportunité de donner un véritable rôle aux élus suppléants, il convient que la CSSCT soit au moins composée d'un membre titulaire permettant de faire efficacement le relai aux réunions du CSE des sujets traités au sein de l'instance complémentaire.

470. **Les liens entre CSE et CSSCT en termes d'information et de consultation** – A priori, les missions déléguées à la commission permettent à celle-ci d'appréhender davantage les risques liés aux organisations et aux conditions de travail. Dès lors, en sa présence, même si la centralisation des sujets devrait permettre l'intégration de l'ensemble des axes de réflexion quant à l'introduction d'un projet de réorganisation ou de restructuration, il convient qu'elle

[659] Le site de dunkerque peut se subdiviser en six départements : l'aciérie, la cokerie, la fonte, la direction technique et logistique, le TCC, le département fonctionnel et sûreté.

soit intégrée dans le cadre du processus d'information/consultation lié à ces thématiques. En effet la projection d'un nouveau processus ou d'une nouvelle réorganisation nécessite l'inclusion de débats autour des conditions de travail et de la sécurité. Par étape, la direction doit informer le CSE du projet, solliciter une réunion de la CSSCT afin d'en débattre et de s'assurer d'un dialogue social de « proximité », puis à l'issue, consulter le CSE. C'est notamment la conduite tenue sur le site de Dunkerque d'ArcelorMittal. En effet, l'accord sur le dialogue social prévoit qu'en cas de projet important au niveau de l'établissement, il revient au président de l'instance d'apprécier le processus de consultation ponctuelle, ce dernier pouvant être mené en une ou deux réunions. En cas de double réunion, l'accord prévoit la tenue de la CSSCT au plus tard trois jours après la première réunion en instance du CSE. La consultation, elle, n'aura lieu que dix jours après[660]. A noter que ces étapes n'apparaissent pas indispensables pour des information/consultation ne nécessitant pas de débat en amont ou ne touchant pas de près ou de loin à l'organisation du travail ou à la sécurité (tel est le cas de la consultation sur le bilan social ou encore sur le plan de formation).

471. **Les liens entre CSE et CSSCT dans le cadre de l'exécution des prérogatives relatives à la santé/sécurité et aux conditions de travail** – Globalement à la lecture de plusieurs accords[661] relatifs à l'organisation du dialogue social, les prérogatives transférées du CSE à la CSSCT sont celles liées aux enquêtes et analyses des accidents, presque accidents et maladies professionnelles, aux inspections, à l'analyse des risques professionnels et à la gestion des DGI. Pour que cette prise en charge ne re-cloisonne pas ces sujets, il est primordial qu'un dialogue récurrent se construise entre les deux instances. Au sein d'ArcelorMittal cela se matérialise par la mise à l'ordre du jour des réunions du CSE dédiées aux aspects santé/sécurité/conditions de travail, d'un état des lieux des indicateurs/registres/actions réalisées dans le cadre de ces prérogatives transférées. A noter qu'à l'issue des réunions trimestrielles des CSSCTs le compte rendu réalisé est incrémenté le jour même dans la BDESE afin que l'ensemble des élus et non uniquement les membres des CSSCT puissent prendre connaissance des thématiques abordées lors de ces réunions. La communication des éléments présentés et débattus en commission est indispensable pour garantir une bonne articulation entre l'instance du CSE et son émanation notamment si l'entreprise ne veut pas se voir reprocher de commettre un délit d'entrave au bon

[660] Art. 16.3 de l'accord « d'adaptation du dialogue social » au sein de la société ArcelorMittal France signé le 26 juin 2019.
[661] Annexe n°3 – Liste des accords analysés par thématique.

fonctionnement du CSE[662]. S'agissant d'une simple émanation et non d'une entité juridique possédant la personnalité civile, le CSE doit rester le principal dépositaire des enjeux de santé/sécurité et de conditions de travail.

472. La disparition de l'ancien triptyque pousse les employeurs à revoir leur copie et à se réinventer en termes d'organisation du dialogue social dans l'entreprise. Guidée par une évolution vers une « *culture de prévention* »[663], la méthode de fonctionnement de l'instance principale de représentation du personnel se doit d'être repensée. Aussi, les partenaires sociaux doivent s'emparer des moyens de fonctionnement potentiellement mis à leur disposition.

B. Des moyens de fonctionnement du CSE à mobiliser

473. Pour fonctionner, peuvent être mobilisés des moyens propres à l'instance du CSE (1) et des moyens propres aux élus du CSE (2).

1) Des moyens propres au CSE

474. **Le budget de fonctionnement –** Les ordonnances apportent de nouvelles possibilités concernant le bénéfice du budget de fonctionnement pour veiller à la santé et à la sécurité. A défaut des moyens nécessaires à la préparation, à l'organisation des réunions et aux déplacements imposés par les enquêtes ou inspections[664], le CHSCT ne disposait pas de ressources qui lui étaient propres pour financer des actions de prévention des différents risques. A ce titre, le CSE peut puiser dans son budget fonctionnement pour engager des actions sur ce thème. Par exemple, conformément aux articles L.4143-1 et R.4143-1 du Code du travail, le CSE joue un rôle essentiel en matière de formation à la sécurité des salariés puisqu'il doit être consulté sur le programme de formation lié à la sécurité et s'assurer de sa mise en œuvre effective. Dans ce cadre ils peuvent réaliser des inspections pour s'assurer de la réalisation de ces formations et éventuellement comprendre les besoins d'une adaptation de celles-ci en fonction des risques inhérents aux postes de travail. Pour cela ils peuvent notamment demander l'appui du médecin du travail qui doit être associé dans l'élaboration de ces actions de formation. Ces initiatives sont très importantes dans une entreprise industrielle telle

[662] Il n'existe pas de définition précise et juridique du délit d'entrave. Est constitué un délit d'entrave lorsque l'employeur porte atteinte soit à la constitution d'une instance représentative du personnel, à ses prérogatives et/ou son fonctionnement.
[663] Convention n°187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006.
[664] Art. L.4614-9 anc. du *C. trav.*

qu'ArcelorMittal, les travailleurs étant susceptibles d'être exposés à des agents cancérogènes ou mutagènes particuliers.

475. Si cela semble exploitable dans les entreprises de grosses envergures, cela est moins sûr dans les TPE, PME. Comme évoqué dans un chapitre précédent, l'expertise anciennement dévolue au CHSCT et financée par l'employeur devient l'affaire du CSE avec un cofinancement pour moitié des missions d'expertises entre le CSE et l'employeur. Si cela semble être sans conséquence pour les grandes entreprises qui ont un budget de fonctionnement assez large, cela apparait préjudiciable pour les petites entreprises qui composent pourtant la majorité de notre tissu économique. Une analyse réalisée auprès de 500 CE antérieurement à la réforme de 2017, révèle qu'une participation du CE aux expertises amènerait la majorité à être déficitaire[665]. Face à ce constat une marge de manœuvre étroite est laissée pour financer des actions de prévention dans les CSE des petites entreprises.

476. Néanmoins cette remarque est à tempérer. Les moyens à mobiliser sont plus importants dans les grandes entreprises puisque ce sont principalement ces dernières qui ont dû faire face à la rationalisation des instances en une seule. En 2018, 2/3 des entreprises employant de 10 à 49 salariés étaient dépourvues d'instance élue[666]. Ainsi, face ce constat, il apparait que ce n'est pas la mise en place du CSE qui va diminuer ou empêcher les actions de prévention des petites entreprises. Seulement, leur développement n'est pas forcément favorisé par cette réforme.

477. **L'aménagement de la procédure d'information/consultation –** Le rôle clef du CSE est d'être informé et consulté tant de manière périodique que ponctuelle. La réforme offre la possibilité d'aménager le niveau auquel ces consultations sont conduites et leur articulation[667]. La délimitation au niveau central et au niveau local de ce processus de décision collective est importante. Selon nous, afin de garantir une meilleure prise en compte des questions afférentes à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, certaines informations et consultations doivent être déclinées à la fois au niveau central et au niveau de l'établissement afin de conserver une certaine proximité avec le terrain. C'est notamment le cas chez ArcelorMittal pour les consultations ponctuelles sur les projets importants nécessitant des mesures d'adaptation pour les établissements concernés. Le texte de l'accord précise que le projet

---

[665] FERRACCI (P), « L'expertise et le conseil aux représentants du personnel et aux syndicats revus par les ordonnances », *SSL*, n°1790, 13 novembre 2017.
[666] FRANCE stratégie, *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, rapp. intermédiaire du comité d'évaluation, juillet 2020, p.24
[667] Art. L.2312-19 du *C. trav.*

important pour l'entreprise doit concerner au moins deux établissements. Néanmoins il ne définit pas ce qu'est un projet important pour l'entreprise. Cela crée une ambiguïté dans l'interprétation qui doit en être faite. Cette problématique s'est notamment posée dans le cadre d'un projet de regroupement de « l'équipe de production planning » du service de la Supply Chain en un lieu unique. Historiquement cette équipe était scindée en deux, une exerçant sur le site de Dunkerque et l'autre sur le site de Mardyck avec le même manager pour affectation. Pour faciliter le management et fluidifier le process de planification il était utile et pertinent de regrouper géographiquement ces deux équipes[668] . En 2019, ce projet avait été présenté aux CSE de Dunkerque et de Mardyck sans faire l'objet d'une procédure d'information/consultation en central. En effet, à l'époque la direction des deux établissements n'avait pas assimilé ce projet à un aménagement important modifiant les conditions de travail nécessitant de passer en central. Malgré cette absence, une première phase de regroupement des équipes s'était tenue et avait donné entière satisfaction. Néanmoins avec la Crise de la Covid-19, l'entreprise a dû faire face à des restrictions budgétaires, ne permettant pas de finaliser le regroupement de l'ensemble des équipes de la Supply Chain. La période actuelle a permis de relancer le projet et, conformément aux engagements pris par la direction, le processus d'information et de consultation a débuté par une information en CSE central le 11 avril 2022. Il s'ensuivit une information/consultation des CSE d'établissements de Dunkerque et de Mardyck en mai 2022, puis une consultation en CSE central.

478. Conformément à la jurisprudence, un projet important pour l'entreprise est celui qui amène des modifications non pas sur le contenu du travail mais bien sur les conditions de travail[669], même sur un faible effectif de travailleurs. Dans une jurisprudence du 7 mars 2000[670], la Cour de cassation rappelle d'ailleurs que l'installation d'un service important dans de nouveaux locaux plus vastes et mieux aménagés que les anciens (quand bien même cette installation peut avoir des conséquences positives sur les conditions de travail) constitue une décision d'aménagement importante modifiant les conditions de travail des salariés et nécessitant la consultation préalable des CHSCT. Étant donné que ce qui était du ressort des CHCST est aujourd'hui du ressort du CSE, la mise en œuvre d'un tel projet implique la consultation du CSE. En l'espèce ce changement de lieu entraînait bien un impact sur le service

[668] Ces deux établissements se situent à 3 km de distance.
[669] JARDONNET (J), « L'importance de la réorganisation justifie l'information et la consultation du CSE, si tant est qu'elle ne soit pas encore mise en œuvre… », *LCLCSE*, n°123, 1er avril 2021.
[670] Cass. Crim., 7 mars 2000, n°99-85.385.

et donc sur l'entreprise nécessitant la consultation à deux niveaux. Ainsi s'il est important d'aménager le niveau du processus d'information et de consultation, il faut veiller à bien définir les enjeux et les modalités de tels ou tels aménagements pour éviter tout délit d'entrave au bon fonctionnement du CSE de la part de la direction.

2) Des moyens propres aux élus du CSE

479. En s'inscrivant dans une dimension globale du dialogue social, les élus du CSE doivent maîtriser un champ élargi de thématiques. Néanmoins, la politique économique, stratégique et financière d'une entreprise se révèle d'autant plus efficiente lorsque celle-ci prend en considération les attentes en matière de prévention au travail. Dès lors il est difficile d'imaginer les élus opérer une analyse des risques professionnels ou encore d'émettre des propositions à la direction en vue de les inciter à modifier les organisations de travail sans formation préalable (a).

480. Pour exercer leurs prérogatives, d'autres moyens (heures de délégations, expertises, inspections, enquêtes, processus d'information et de consultation) ont été évoqués dans le cadre des chapitres précédents. Seulement un outil de partage numérique telle que la BDESE est indispensable pour que ces moyens précédemment cités soient utilisés à bon escient (b).

a. Se former à la prévention au travail.

481. La formation des élus est dorénavant plus exigeante puisqu'ils doivent parvenir à faire des liens entre économie et conditions de travail pour s'aligner avec les enjeux sociaux, économiques et environnementaux d'une entreprise d'aujourd'hui[671]. Pour cela les membres du CSE bénéficient d'un droit à la formation économique[672] et d'un droit à la formation nécessaire à l'exercice de leurs missions en matière de santé, de sécurité et des conditions de travail[673].

482. Ces formations doivent être dispensées soit par un organisme figurant sur une liste arrêtée par l'autorité administrative[674] soit par des centres rattachés aux organisations

---

[671] BARNIER (L-M), BOUFFARTIGUE (P), GRANAUX (S), PENDARIES (J-R), « Entre « culture de prévention » et contre-pouvoir : la formation en santé au travail des représentants du personnel », *La revue de l'IRES*, n°101-102, février 2020, pp. 99-125.
[672] Art. L.2315-63 *C. trav.*
[673] Art. L.2315-18 *C. trav.*
[674] Art. L.2315-17 *C. trav.*

syndicales[675]. La multiplication des organismes habilités contribue à créer un véritable marché de la formation pour les représentants du personnel[676].

483. **La nécessité de l'évolution du contenu de la formation** – Le choix de l'organisme de formation et par incidence, de son programme, s'avère essentiel. De façon évidente, une base de connaissances législatives en droit du travail et plus largement en santé au travail est indispensable. Mais la loi étant impersonnelle et générale, il est important de se questionner sur sa faisabilité en pratique et sur son adaptabilité. Ainsi, au-delà d'un panorama théorique, il est fondamental que les élus s'initient au cours de cette formation aux méthodes et actions de prévention qu'ils seront susceptibles de mettre en œuvre[677]. Cet aspect pratique va permettre de renforcer la légitimité des représentants du personnel afin qu'ils s'impliquent davantage dans l'analyse des risques professionnels, pour notamment planifier des actions de prévention ou aider des personnes en situation de RPS. Une enquête a été réalisée auprès de cinq organismes dispensant des stages de formation aux anciens membres de CHSCT. A la lecture de cette enquête, les auteurs mettent en exergue les différentes approches retenues pour communiquer et former dans le domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. Si certains organismes privilégient une approche plutôt juridique, d'autres privilégient une approche dite « ergonomique », capitale à notre sens aujourd'hui. A titre d'exemple, lors des stages de formation, trois organismes ont privilégié cette approche en proposant des mises en situation à partir de cas réels d'accidents. Dans ce cadre, le but est de laisser les stagiaires construire des procédés que l'entreprise devra mettre en œuvre pour prévenir les risques d'accident et améliorer la qualité de vie au travail. Cela passera notamment par la construction d'arbres des causes pour aborder le travail réel, ou encore la réalisation d'enquêtes.[678]

484. Les auteurs de cette étude soulignent que certains sujets sont encore trop timidement amorcés au cours de ces stages de formation. C'est le cas notamment du handicap, de l'inaptitude, de la maladie professionnelle ou encore de l'organisation collective du travail. Sur ce dernier point l'observation du seul poste de travail s'avère difficile pour détecter des RPS potentiels sans analyser les relations de travail et l'organisation collective. Concernant la

---

[675] Art. L.2145-5 *C. trav.*
[676] ETHUIN (N), YON (K), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Coll. Sociopo, Bellecombe-en-Bauges, ed. Du Croquant, 2014, p.213-215.
[677] Art. R.2315-9 *C. trav.*
[678] BARNIER (L-M), BOUFFARTIGUE (P), GRANAUX (S), PENDARIES (J-R), « Entre « culture de prévention » et contre-pouvoir : la formation en santé au travail des représentants du personnel », *La revue de l'IRES*, n°101-102, février 2020, p110.

maladie professionnelle, résultante de poly-expositions, les mesures de prévention à mettre en œuvre sont plus difficilement appréhendables. Pourtant le CSE a bien son rôle à jouer. Par exemple, en cas d'exposition à certains risques professionnels ou à ceux nécessitant un examen d'aptitude spécifique[679], les salariés bénéficient d'un suivi médical renforcé. Le CSE peut s'assurer que ce suivi médical est bien réalisé, que le travailleur est bien informé des risques d'exposition du poste et peut sensibiliser le travailleur sur les moyens de prévention qui pourraient être mis en œuvre en coordination avec le SPST. Également, la bonne intégration des risques liés aux maladies professionnelles se justifiera par l'assimilation progressive du CSE dans la « co-construction » du DUER avec l'employeur. Enfin concernant les sujets de l'inaptitude et du handicap, ce sont tous deux des outils de maintien dans l'emploi. La lutte contre la désinsertion professionnelle devenant au fil des législations un enjeu fondamental de nos SPST, il est important que ces sujets soient correctement intégrés dans nos politiques de prévention. En conclusion il est clair que le contenu des formations doit évoluer en fonction des priorités de l'entreprise. Mais si beaucoup de sujets sont à intégrer il apparait que le temps de formation consacré à ce domaine est trop court.

485. **Le temps de formation** – Avant l'entrée en vigueur de la loi du 2 août 2021 relative à la santé au travail[680], le temps de formation variait en fonction de l'effectif de l'entreprise. La loi prévoyait initialement trois jours pour les entreprises de moins de 300 salariés et cinq jours pour les entreprises de plus de 300 salariés[681]. Depuis, quelle que soit la taille de l'entreprise ce nombre de jours est fixé à cinq jours dans le cadre d'une première prise de mandat. Néanmoins, le nombre de jours reste dépendant de l'effectif en cas de renouvellement et fonction du mandat tenu. En effet ce nombre devient trois jours en cas de renouvellement excepté pour les membres de la CSSCT dans les entreprises de plus de 300 salariés pour lesquels le nombre de jours reste à cinq[682]. Au regard de l'exhaustivité des problématiques de santé, de sécurité et de conditions de travail doivent s'ajouter à cette formation principale des formations annexes, permettant de se spécialiser sur des sujets complémentaires. La pluralité de formations va conditionner l'autonomie des élus au sein de l'instance et leur pouvoir d'agir.

---

[679] Art. R.4624-23 *C. trav.*
[680] L. n°2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail ; Art. L.2315-18 *C. trav.*
[681] Art. L.2315-40 *C. trav.*
[682] Si cette nouvelle prérogative cherche à renforcer la formation des élus celle-ci nous semble encore insuffisante. V. n°1104.

486. Au sein d'ArcelorMittal, en complément de la formation obligatoire relative à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, un certain nombre de formations complémentaires sur le sujet a été négocié dans le cadre de notre accord sur la qualité de vie au travail. Plus spécifiquement, les élus ont le choix de se former sur les modalités d'appréhension du harcèlement sexuel, sur le principe de la non-discrimination et sur le traitement des RPS.

487. Pour être force de propositions, la formation devient un outil indispensable. En complément la BDESE, outil de partage numérique des informations, est un dispositif nécessaire sur lequel les représentants doivent s'appuyer s'ils veulent faire du CSE une véritable instance de partage et d'échange coopératif.

b. Exploiter un outil de partage numérique : la base de données économiques, sociales et environnementales[683]

488. C'est en toute cohérence que le législateur permet d'adapter conventionnellement à la fois le contenu et le niveau des information/consultation récurrentes du CSE et le contenu de la BDESE[684]. En effet ces deux négociations apparaissent indissociables étant donné qu'elles vont décider du degré d'informations destiné aux membres du CSE.

489. La BDESE est un outil de transparence de la situation de l'entreprise, son accessibilité et son alimentation récurrente témoignent de la confiance qui est accordée aux représentants du personnel en vue notamment d'améliorer la qualité du dialogue social[685].

490. Cet outil de partage numérique permet d'associer les salariés et d'optimiser leur implication par le biais des élus à la gestion et à la gouvernance de l'entreprise. Elle permet l'accès à des informations stratégiques relatives à des domaines très divers tels que l'emploi, les investissements, l'égalité professionnelle, les écarts de rémunération, les impôts, la sous-traitance, etc. Ces indicateurs vont permettre d'avoir un portrait de la situation de l'entreprise[686].

---

[683] L. n°2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets ; CETTE (G), KOUDADJE (G), « Premiers pas vers un dialogue économique, social et environnemental », *SSL*, n°2001, 23 mai 2022 ; Depuis la loi Climat et Résilience la BDES est rebaptisée la BDESE. ; LALEVEE (M), « BDESE, une occasion à saisir pour la (re)mettre au centre du jeu ? », *LCLCSE*, n°226, 1er juin 2022.
[684] Art. L.2312-8 *C. trav.*
[685] SPORTES (J), « A quand la transformation de la BDES en véritable outil d'un dialogue social de qualité et constructif ? », *LCLCE*, n°177, 1er janvier 2018.
[686] Et notamment parce que l'article R.2312-10 du Code du travail prévoit que ces informations doivent porter sur l'année en cours, sur les deux années précédentes et à titre prospectif, sur les trois années suivantes.

Ils vont être essentiels dans le cadre des consultations ponctuelles et récurrentes du CSE[687]. Ce partage numérique est une véritable mine d'informations permettant d'interpeler l'employeur sur ses obligations. Aux élus d'interpréter les différents documents qui y sont intégrés pour émettre des préconisations qui s'inscrivent dans une démarche d'anticipation. Cette anticipation, qui va préserver l'émergence des risques liés à l'emploi, à l'organisation et aux conditions de travail, est permise par son actualisation. En analysant les documents et indicateurs mis à jour selon une certaine ponctualité (mensuel et/ou annuel selon les obligations), les élus vont veiller à l'évolution de la situation de l'entreprise. Notamment, chez ArcelorMittal, les indicateurs sociaux sont actualisés mensuellement à travers un « reporting social »[688] . La mise à jour récurrente du contenu de la BDESE est indispensable si on veut établir un lien de confiance avec les représentants du personnel. La digitalisation de la BDESE est un moyen efficace pour avoir une vision rapide sur l'évolution des informations et faciliter la recherche et le tri dans les données transmises[689].

491. Finalement on comprend au travers de cette section que cette centralisation a pour ambition de remettre sur le devant de la scène les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail et non de les écarter. Cette situation, additionnée à un dialogue social de bonne qualité, sera source de performance et de compétitivité pour l'entreprise.

II. La centralisation des sujets assortie à une bonne qualité du dialogue social, un levier de performance et de compétitivité

492. En créant une instance unique de représentation du personnel, le fonctionnement du dialogue social institutionnel s'est retrouvé immédiatement impacté. Selon la taille de l'entreprise les pratiques du dialogue social ont été revues et aménagées pour faire de l'entreprise une unité cohérente[690]. Les ordonnances Macron font référence à plusieurs reprises à un dialogue économique et social et non plus simplement « social ». Cela signifie qu'un lien évident doit être fait entre ces deux notions et qu'elles apparaissent indissociables, cherchant

---

[687] JARRY (J-J), « Négocier le contenu de la BDES et celui des consultations récurrentes du CSE », *LCDRH*, n°257, 1er octobre 2018.
[688] Dans lequel on trouve : les évolutions des effectifs avec les entrées (du personnel ArcelorMittal mais également des entreprises extérieures et des intérimaires), les départs et les absences (en nombre d'heures, par département, et par type d'absence), le pourcentage de réalisation des entretiens professionnels et enfin, la consommation des congés payés, des JRTT et des jours consolidés.
[689] Le support n'est obligatoirement informatisé que dans les entreprises de plus de 300 salariés.
[690] SACHS (T), WOLMARK (C), « Les réformes de 2017 : quels principes de compositions ? », *Dr. Soc.*, 2017, p.1008.

ainsi à améliorer non seulement la performance de l'entreprise (A) mais également par ricochet, sa compétitivité indispensable à sa survie (B)

A. *Un levier de performance indispensable à la pérennité de l'entreprise et à la qualité de vie hors travail des salariés*

493. Le nouveau modèle social proposé par les ordonnances incite à concilier performance économique et protection des salariés. On assiste à la naissance d'une performance décloisonnée où règne une culture de coopération[691] (1) favorisant la mise en place au sein de l'entreprise de dispositifs de participation aux résultats, propices à une meilleure qualité de vie hors travail (2).

1) La naissance d'une performance décloisonnée

494. Dans une approche économique et de manière assez simpliste on peut définir la performance d'une entreprise comme sa capacité à être rentable. Dans une approche plus sociale, une entreprise sera performante si elle sait prendre en considération l'aspect organisationnel du travail. Cela suppose « *qu'atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers* »[692]. Si l'on met en corrélation ces deux approches avec les constats établis lors des chapitres précédents (et notamment le fait qu'on observe une réelle révolution dans l'administration de la santé au travail dans l'entreprise avec une priorité donnée à une approche préventive impliquant une transformation progressive des activités de nos SPST d'une part, et du dialogue social d'autre part) il est évident que ces définitions se complètent.

495. Cette représentation de la performance oriente vers la nécessaire articulation des enjeux économiques, stratégiques et financiers avec ceux liés aux conditions de travail et à la relation de travail. Législativement cela s'est traduit progressivement par une implication plus étroite du dialogue social sur ces sujets puis s'est concrétisé par la transformation des instances représentatives du personnel en une instance unique mettant en concurrence les objectifs de l'entreprise.

496. Pour reprendre les conclusions émises par le rapport d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017[693], « *le dialogue social génère une performance sociale (satisfaction,*

---

[691] GEA (F), « Les soubassements de la réforme », *RDT*, 2017, p.593.
[692] FRANCE stratégie, *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, rapp. intermédiaire du comité d'évaluation, juillet 2020, p.112.
[693] *Ibid.* p.108.

motivation, implication, loyauté) qui, elle-même, se traduit par une performance humaine ou organisationnelle (productivité du travail, qualité du travail) et enfin une performance financière (rentabilité économique) ». Il serait utopique de dire que le dialogue social engendre une performance sociale s'il s'appuie uniquement sur une recherche de pacification des relations de travail entre salariés et patronat. Il importe que le dialogue social soit un véritable levier d'actions pour préserver la santé et la sécurité des salariés. Les partenaires sociaux doivent conjointement s'investir pour faire de la prévention au travail le point de départ de ce cercle vertueux amenant à la performance financière de l'entreprise. Seulement, l'écueil en matière de prévention est que les politiques liées à cette stratégie d'anticipation ne sont pas de prime abord rentables financièrement pour l'entreprise. C'est pourquoi il appartient à l'instance du CSE de démontrer l'intérêt de cette centralisation des sujets, d'argumenter, de justifier et de convaincre sur les effets positifs de l'implication du dialogue social dans l'influence des politiques de prévention en entreprise et que la synergie entre prévention et performance nécessite du temps.

497. Si l'objet lui-même du dialogue social à son importance, l'échange et la concertation au sein du CSE se doivent d'être de qualité[694]. Pour être constructif il est important de voir l'instance comme un lieu de coproduction. Chacun par son analyse doit tenter de convaincre tout en respectant le point de vue de l'un et l'autre. Comme évoqué précédemment il appartient alors aux élus du CSE d'agir sur le fonctionnement de l'instance pour l'enrichir et qu'elle ne s'apparente pas à un lieu dédié uniquement à des questions/réponses sans réelle valeur ajoutée. Les élus doivent s'emparer des outils mis à leur disposition pour comprendre les différents enjeux d'une entreprise.

498. L'expression de la bonne qualité de cet échange se matérialisera par un processus d'information et de consultation efficace, une déclinaison d'un dialogue informel dans les équipes, des élus déterminés à se former, des négociations productives amenant à des avantages non négligeables et enfin, des organisations de travail analysées, améliorées et aménagées afin de garantir des conditions de travail adéquates.

499. Au sein de la métallurgie et de la sidérurgie, le dialogue social est considéré comme un levier de performance. Extrêmement actifs, les partenaires sociaux sont concernés par ces

---

[694] GILLES (M), « Quand le dialogue entre les élus et la direction est difficile : les préconisations de l'ANACT », *LCLCSE*, n°215, 1er juin 2021 ; KLEIN (M), GUILLOUET (D), « Élus et employeurs doivent faire un état des lieux de leurs pratiques lors du renouvellement du CSE », *LCLCSE*, n°215, 1er juin 2021 ; NIEL (S), « Prévenir la corruption syndicale et créer les conditions d'un dialogue social constructif », *LCDRH*, n°297, 1er juin 2021.

sujets. Toutefois quelle que soit l'entreprise, coexistent des représentations qui vont être différentes entre la définition de la performance et son lien avec la qualité de vie au travail selon le rôle et la fonction de l'intermédiaire. Or si l'on veut allier ces notions il faut que les différentes parties prenantes de l'entreprise aient une vision commune. Le management de l'entreprise doit être de proximité et devenir un levier de coopération[695].

500. Selon la structure et le degré de performance, au-delà de favoriser une meilleure qualité de vie au travail, celle hors de travail sera davantage valorisée.

2) Un levier de qualité de vie en dehors du travail pour le salarié

501. Si la performance semble être intimement liée à la santé des salariés, elle l'est également pour sa santé économique. Dans les entreprises de plus de cinquante salariés, les salariés peuvent percevoir des bénéfices dégagés par l'entreprise si celle-ci est en bonne santé économique et financière. Cela se traduit par une négociation obligatoire d'un accord de participation (a) et par une négociation facultative d'un accord d'intéressement (b).

a. La mise en place d'un accord de participation

502. La mise en place d'un accord de participation résulte d'un droit pour les salariés de participer aux résultats de l'entreprise. Selon le Code du travail, ce bénéfice prend la forme d'une participation financière à effet différé, calculée en fonction du bénéfice net de l'entreprise, constituant la réserve spéciale de participation[696]. Si a priori le Code du travail prévoit que les entreprises employant au moins cinquante salariés doivent mettre en place un accord de participation, celui-ci ne doit pas être automatiquement mis en place dès la première année du franchissement de ce seuil[697]. En effet sur le Code de la sécurité sociale, le franchissement du seuil d'effectif salarié est pris en compte lorsque ce seuil a été atteint ou dépassé pendant cinq années civiles consécutives[698]. Cela signifie que pendant les cinq premières années du dépassement de ce seuil, c'est au bon vouloir de l'employeur de mettre en place cet accord.

---

[695] COTTET (R), DUBOURG (C), LOSFELD (F), ZANNI (S), « La coopération, une voie vers la qualité de vie au travail et la performance », *Guide*, juin 2015, 36 p.
[696] Art. L.3322-1 *C. trav.*
[697] Art. L.3322-2 *C. trav.*
[698] Art. L.130-1 *CSS.*

503. Si l'accord d'intéressement suit cette même logique, la grande différence tient à sa mise en place facultative et dont les critères de mise en place peuvent être déterminants dans le cadre de la gestion des politiques de santé au travail.

b. La mise en place d'un accord d'intéressement

504. L'intéressement permet également d'associer les salariés aux résultats et à la performance de l'entreprise et donc de les récompenser de leur contribution. Ce dispositif peut s'additionner avec la participation mais ne peut pas s'y substituer.

505. Dans le cadre de cette négociation sont définies les cibles qui doivent être atteintes afin qu'une prime soit versée trimestriellement aux salariés de l'entreprise. Le montant de la prime dépendra des performances trimestrielles réalisées sur les critères définis[699]. Chez ArcelorMittal, jusqu'en février 2022, l'accord d'intéressement prévoyait que la performance des salariés de chaque établissement se mesurait sur la base de sept indicateurs. On identifiait des indicateurs commerciaux (tels que la qualité du produit, du service client, de sa fiabilité), des indicateurs économiques / opérationnels (tels que le taux de réalisation de l'ambition commerciale ou le respect des budgets) et un indicateur environnemental. Ce dernier est un des objectifs majeurs d'ArcelorMittal pour les décennies à venir afin de diminuer son impact environnemental et notamment son empreinte carbone. Un tel abattement contribuera également à préserver la santé publique. Si ces dernières années on observe un rapprochement entre santé publique et santé au travail, cette dernière thématique était totalement absente des indicateurs de performance de l'accord d'intéressement d'ArcelorMittal. Pourtant au regard de mes observations précédentes, le législateur semble convaincu que l'intégration d'une culture de prévention au sein de nos entreprises est synonyme de performance. Si les paramètres choisis semblaient légitimes car facilement quantifiables, le Code du travail prévoit bien que ces indicateurs peuvent être mesurés par l'atteinte d'objectifs. L'entreprise devant veiller à ce que la réalisation de ces indicateurs ne se fasse pas au détriment de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des salariés, on peut aisément imaginer des indicateurs prenant en compte des objectifs de sécurité. D'ailleurs la jurisprudence de la chambre sociale de la Cour de cassation admet qu'un accord d'intéressement prenne en compte des critères relatifs à l'amélioration de la sécurité dans l'entreprise[700]. Chose faite chez ArcelorMittal depuis la

---

[699] Art. L.3312-1 et s. *C. trav.* ; CLAVEL-FAUQENOT (M-F), MARIGNIER (N), RIGAUD (F), « Formule de calcul liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise », *LS*, n°6, 1er juin 2009.
[700] Cass. Soc., 24 septembre 2002, n°00-18.290.

signature d'un avenant en date du 14 février 2022. Un indicateur « Action de prévention de sécurité » fait son entrée dans les critères et prévoit un objectif mensuel pour chaque fonction managériale. Dans une société telle qu'ArcelorMittal France il était en effet étonnant que ce champ soit exclu des accords d'intéressement.

506. Si la performance est synonyme de rentabilité, la compétitivité, elle, est synonyme de longévité et donc par incidence de pérennité de l'emploi. Selon une étude rendue par l'INRS, la qualité de vie au travail serait le principal vecteur de la compétitivité industrielle dans 56,4%[701]. Ainsi, au-delà d'être un levier de performance, cette centralisation des sujets devrait être source de compétitivité.

B. Un levier de compétitivité indispensable à la pérennité de l'emploi

507. Les démarches de performance sont compatibles avec l'amélioration de la qualité de vie au travail et hors travail des salariés de l'entreprise. En parallèle, pour rester compétitives, les entreprises doivent innover en permanence. Pour cela elles s'emparent notamment de la digitalisation (1). Cet exemple est emblématique : si de prime abord, les nouvelles technologies semblent affecter positivement l'entreprise, celles-ci impactent profondément les organisations de travail. Dans ces conditions, le dialogue social devient un acteur de prévention face aux risques de la digitalisation (2).

1) La digitalisation, motrice d'innovation dans l'entreprise

508. On peut définir la compétitivité d'une entreprise par son aptitude à faire face à la concurrence[702]. Lorsqu'elle se sent menacée, une entreprise va se réorganiser pour s'aligner et rester compétitive. Ce sont ces projets de réorganisation qui vont être notamment discutés au sein du CSE. Dans ce cadre, évoquer la question de la rentabilité financière d'une organisation est crucial, seulement, aujourd'hui, la différenciation des produits, leurs finitions et la vitesse de mise sur le marché deviennent des facteurs déterminants pour faire d'une entreprise une compétitrice gage de pérennité de l'emploi. Pour cela les entreprises s'emparent des technologies numériques, motrices d'innovation depuis plus de trente ans[703], pour répondre à

[701] CANETTO (P), DOPPIA (D). *Prévention et performance d'entreprise : panorama des approches et des points de vue*, étude, mai 2017, p.22.
[702] « La compétitivité », https://www.economie.gouv.fr/facileco/competitivite [Consulté le 21 novembre 2021].
[703] JOLLY (C), NABOULET (A), *Mutations digitales et dialogue social*, France stratégie, note de synthèse, novembre 2017, 8p.

ces nouveaux besoins[704]. C'est notamment le cas de l'intelligence artificielle. Elle se définit comme l'ensemble des technologies visant à automatiser des tâches cognitives traditionnellement effectuées par l'humain[705]. L'irruption de cette nouvelle technologie au sein des entreprises peut aussi bien impacter les processus d'exécution du travail par l'automatisation des tâches qu'un métier[706]. Le développement des nouvelles technologies au sein d'une entreprise industrielle telle qu'ArcelorMittal est un indicateur de modernisation. Selon le directeur de la transformation digitale, « *l'exploitation de la réalité augmentée et du big data vont permettre d'améliorer notre performance industrielle et commerciale ainsi que d'assurer une montée en compétence des équipes* ». L'industrie sidérurgique s'inscrit depuis quelques années dans un mouvement de digitalisation accélérée. A titre d'exemples, l'entreprise exploite l'intelligence artificielle pour assister les pontiers dans leurs opérations, certains opérationnels et experts interagissent à distance grâce à des lunettes connectées et plus récemment, l'entreprise décide d'améliorer la productivité, le besoin de main d'œuvre et la sécurité des chantiers en robotisant l'emballage des bobines d'acier.

509. Si la digitalisation de nos entreprises est bien une source de compétitivité, fatalement elle va impacter les conditions de travail des salariés. Le recours à la nouvelle technologie va notamment entrainer une accélération des cadences de travail. Or le danger principal de cette intensification[707] est la création au sein de l'organisation de travail d'une oppression managériale. Cette incidence suscite des questionnements qui doivent être abordés par les acteurs du dialogue social.

2) Le dialogue social, acteur de prévention face aux risques de la digitalisation[708]

510. Le développement de la digitalisation des machines et des méthodes de production a des conséquences sur la qualité de vie au travail. Selon Muriel Pénicaud, « *les principales causes des risques psychosociaux sont à rechercher dans des logiques d'organisation et de management relevant d'enjeux plus larges de performance et de stratégie d'entreprise* »[709].

---

[704] SACHS (T), WOLMARK (C), *loc., cit.*, p. 196.
[705] FAUCHE-EL AOUGRI (N), KOUDADKE (G), « IA : les grandes transformations à venir pour le monde du travail », *SSL*, n°1811, 16 avril 2018.
[706] FRONTELA (F), « Le nouveau rôle des Rh face à l'automatisation des métiers », *LCDRH*, n°265, 1er juin 2019.
[707] METTLING (B). *Transformation numérique et vie au travail*, rapp. septembre 2015, p 30.
[708] AMAUGER-LATTES (M-C), « Le dialogue social : outil de régulation de l'intelligence artificielle dans l'entreprise, *Dr. Soc*., 2021, p.146.
[709] PENICAUD M. « Muriel Pénicaud justifie les axes de sa réforme », *SSL*, n°1790, 13 novembre 2017.

511. L'oppression managériale pourrait se définir comme une pression exercée par les managers sur les salariés de leur équipe pour arriver aux effets et aux objectifs escomptés par le process de production et les politiques d'entreprise. En agissant de la sorte cette méthode de gestion peut s'apparenter à une forme de harcèlement moral institutionnel[710]. Pour faire face à ce dommage collatéral les élus du CSE doivent être associés à la gestion de ces situations lorsqu'elles se présentent. Comme le souligne Julia Auriault, avocate et médiatrice du cabinet Ellipse avocats à Paris, « *la souffrance au travail est en général collective et liée à un problème d'organisation plus qu'à une personne* »[711]. A titre d'exemple peuvent être formés des groupes de travail sous l'impulsion du CSE afin que soient traitées les problématiques de management de l'entreprise. Leurs conclusions amèneraient à revoir les politiques managériales et notamment l'adaptation de la posture managériale face au changement.

512. Il apparait une nouvelle fois que l'établissement des politiques d'entreprise liées à la santé, à la sécurité et aux conditions travail doit intégrer une vision holistique de la santé incluant le traitement de l'organisation générale du travail. Né de cette intégration, un cercle vertueux dans lequel la performance d'une entreprise et son avantage compétitif résident dans la prise en compte du bien-être au travail par l'intermédiaire des acteurs du dialogue social. Cette capacité sera alors synonyme de pérennité de l'entreprise et de l'emploi procurant au salarié une meilleure qualité de vie au travail et en dehors.

[710] ADAM (P), « Sur le délit de harcèlement moral institutionnel », *SSL*, n°1925, 19 octobre 2020.
[711] AURIAULT (J), NEIS (G), « Souffrance au travail : le CSE peut être associé à la procédure de prise en charge des signalements », *LCLCSE*, n°210, 1er janvier 2021.

Conclusion du chapitre 1

513. L'émergence encore relativement récente d'une nouvelle institution représentative du personnel ne permet pas d'assurer que la prise en charge des questions de santé et de sécurité dans les entreprises ait diminué. Autrement dit, l'impact de cette fusion forcée est encore faiblement mesurable. Ce n'est que depuis 2020 que la majorité des entreprises de plus de 11 salariés ont dû se doter d'un CSE et non plus du triptyque traditionnel CE, DP, CHSCT. Mais compte tenu qu'un cycle électoral dure quatre ans, les entreprises peuvent d'ores et déjà faire un état des lieux du fonctionnement de l'instance afin de préparer au mieux son renouvellement[712].

514. A la lecture de deux baromètres sociaux[713] relatifs à l'état du dialogue social depuis cette nouvelle instance, globalement les représentants du personnel s'accordent à dire que l'entreprise reste bien un lieu de démocratie sociale et que, le CSE permet de maintenir un bon niveau d'échanges d'informations. Néanmoins les élections professionnelles restent le point d'entrée pour renégocier une augmentation des moyens de fonctionnement qu'ils considèrent insuffisants engendrant une perte de proximité avec les salariés de terrain. Les directions ,elles, craignant une hausse de la « crise de la représentation », s'engagent à mener des réflexions sur le moyen d'établir de meilleures relations directes avec les salariés.

515. La crise des vocations dans le monde syndical[714] fait donc craindre une baisse de l'emploi du dialogue social dans les entreprises. Pourtant, comme l'a récemment réaffirmé le rapport de l'OIT publié à l'occasion de la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, le dialogue social, qu'il soit informel ou institutionnel, joue un rôle fondamental pour assurer une mise en œuvre efficace des politiques et stratégies de santé et de sécurité en entreprise[715]. S'ajoute à cela, l'affirmation que la qualité du dialogue social en la matière aura

---

[712] JOUBERT (F), DEDIEU (G), « 2022-2023, 1er renouvellement à venir des CSE : quelle approche stratégique pour les acteurs du dialogue social », *LCLCSE*, n°221, 1er janvier 2022.
[713] Étude n°1 réalisée par le Groupe Syndex entre décembre 2021 et février 2022 sur l'état du dialogue social au sein d'entreprises. Celle-ci se base sur une interrogation proportionnée de salariés et de représentants du personnel via des questionnaires auto-administrés (environ 1200 personnes interrogées respectivement) ainsi que sur des entretiens téléphoniques réalisés auprès de représentants de la direction et du personnel ; Étude n°2 réalisée du 6 au 30 septembre 2021 sur les écarts de perception relatifs aux thèmes abordés dans les réunions du CSE. Celle-ci se base sur une interrogation non proportionnée entre des représentants du personnel (91%) et des représentants de la direction et des ressources humaines (9%) via des questionnaires auto-administrés en ligne.
[714] Qui s'observe notamment au regard du faible taux de syndicalisation sur le territoire national en comparaison de nos pays voisins du nord de l'Europe et de l'Allemagne.
[715] OIT, *Renforcer le dialogue social pour une culture de la sécurité et de la santé*, rapp. 28 avril 2022, 42 p.

tendance à améliorer l'attractivité, la compétitivité et la performance de l'entreprise, effet inverse en cas d'affaiblissement.

516. Plus encore, sans corps intermédiaire le dialogue social cesse totalement d'exister. C'est pourquoi, tant les employeurs que les syndicats, doivent promouvoir l'engagement syndical afin de pallier cette crise et conforter le rôle du dialogue social dans l'entreprise.

Chapitre 2 : Une attractivité syndicale à impulser

517. Si l'histoire de la culture et les traditions françaises sont l'essence même de l'élaboration de nos politiques sociales, économiques et environnementales, rien ne nous empêche de nous inspirer d'autres modèles[716], ce à quoi la France aspire en matière de dialogue social. C'est ainsi que les réformes sur le sujet se succèdent, renforçant l'exercice de tous les pans du dialogue social dans l'entreprise. Les corps intermédiaires prennent une place plus importante et doivent faire face à la multiplication des sujets tant économiques, organisationnels que sociaux, liée aux mutations du monde professionnel qui transforment peu à peu les espaces et les prestations de travail.

518. Plus récemment, la fusion des instances représentatives du personnel tend à mettre sur un pied d'égalité les questions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail avec celles économiques. Promesse d'une intégration plus forte de la santé au cœur des stratégies d'entreprise, cette nouvelle institution aura pour corollaire de techniciser davantage la charge de travail des élus. Or, le taux de syndicalisation, déjà en berne[717], mérite que la fonction de représentant soit davantage prise en considération. Effectivement, le risque est que cette dernière s'essouffle, voire disparaisse, ce qui rendrait impossible l'exercice du dialogue social pourtant devenu aujourd'hui essentiel, comme démontré dans les chapitres précédents.

519. Pour que le dialogue social continue d'influer positivement sur la prise en charge de la santé et de la sécurité dans l'entreprise, et que les partenaires sociaux poursuivent l'amélioration des cadres existants à travers la négociation collective sur les thématiques des conditions de travail, de l'égalité professionnelle ou encore du maintien en emploi, il convient de renforcer l'attractivité syndicale. Il me semble désormais indispensable de favoriser la reconnaissance de l'ensemble des compétences tenues par un salarié détenteur de mandat (section 1).

---

[716] SALIS-MADINIER (F), « L'organisation du dialogue social avec les syndicats, ailleurs… », *Dr. soc.*, 2019, p.222 ; SAVATIER (C), « Repérer, prévenir et lutter contre les discriminations syndicales », *LCLCE*, n°174, 1er octobre 2017. 98% des salariés français sont couverts par un statut collectif conventionnel.

[717] SCIBERRAS (J-C), « Comment renforcer le dialogue social en France ? », *Dr. Soc.*, 2019, p.224. Cela peut s'expliquer par une pluralité de raisons. Par exemple, à la différence de nos pays voisins de l'Europe du Nord, nos accords bénéficient à l'ensemble des salariés de l'entreprise. On applique le principe « erga omnes », c'est pourquoi la France possède le taux de couverture conventionnelle le plus élevé au monde. Ce principe est vivement critiqué en Amérique, il est qualifié par ces derniers de « free lunch » soit « repas gratuit ». En effet, quel intérêt de se syndiquer puisque l'on peut bénéficier « gratuitement » des avantages négociés. Ce principe français peut conduire paradoxalement à ne pas motiver des salariés à s'engager.

520. Si cette reconnaissance conduira inéluctablement à participer à la lutte en matière de discrimination syndicale dans l'entreprise, celle-ci n'est pas suffisante. A l'occasion de leurs activités de représentation, les élus aussi ne sont pas indemnes de risques. Selon eux, l'engagement syndical entraîne un préjudice sur leur rémunération, leur carrière et la considération de leur hiérarchie, pouvant les conduire à être exposés à des risques psychosociaux[718]. C'est pourquoi il convient par ailleurs de prévenir les difficultés inhérentes à l'exercice du mandat en s'assurant que ce dernier soit tenu sainement (Section 2).

SECTION 1 : PROMOUVOIR L'ENGAGEMENT SYNDICAL A TRAVERS LA RECONNAISSANCE DE L'ENSEMBLE DES COMPETENCES DU SALARIE TITULAIRE D'UN MANDAT

521. La professionnalisation des élus va rendre indispensable la maitrise d'un champ de compétences de plus en plus large. Pour encourager dans ce sens, il existe des mécanismes externes et internes à l'entreprise, incitatifs à la reconnaissance de ces compétences (I). Charge aux titulaires de mandat ou à l'employeur de s'en emparer.

522. Favoriser la reconnaissance du travail syndical aura de multiples retombées positives dans la lutte contre la tendance « démissionnaire »[719] observée chez les élus ces dernières années, et valorisera les différentes formes d'engagement (II).

I. Les dispositifs incitatifs à la reconnaissance des compétences des salariés mandatés

523. Ce n'est que depuis peu qu'il existe de véritables mécanismes permettant aux salariés mandatés de valoriser leurs compétences. Ces dispositifs extra et intra entreprise (A) restent à ce jour insuffisants au regard de l'absence de la pleine reconnaissance des compétences pouvant être exercées dans le cadre des mandats et notamment celles relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, pourtant mises en avant ces dernières années (B).

---

[718] DELGENES (J-C), CHARVERIAT (D), ZIBETTA (A), LE HIN (A), *1er baromètre de l'engagement des représentants du personnel*, Groupe Technologia en partenariat avec Miroir Social, juin 2022, 52 p.
[719] DE VASCONCELOS (A), DEDIEU (G), « Le statut de l'élu du CSE : l'existant et les perspectives », *LCLCSE*, n°225, 1er mai 2022.

A. Les modalités des dispositifs extra et intra entreprise

524. Les dispositifs externes et internes se distinguent par leur fondement. Les premiers sont des dispositifs légaux (1), alors que les seconds sont majoritairement des dispositifs issus de la norme conventionnelle ou relevant du pouvoir de direction de l'employeur (2).

1) Les dispositifs extra entreprise

525. La reconnaissance des compétences par le biais de dispositifs externes est possible doublement. Soit par un dispositif national (a), soit au travers de partenariats avec des établissements de l'enseignement ou associatifs (b).

a. Le dispositif national de certification des compétences

526. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a introduit un nouveau procédé de certifications professionnelles[720]. A cette occasion, le ministère du travail a identifié six domaines de compétences à certifier[721], entérinés récemment par deux arrêtés du 26 juin 2018[722].

527. **Les ambitions du projet** – La première ambition porte assurément sur l'exposition par les salariés titulaires détenteurs de mandat, de leurs compétences auprès de la direction afin d'acquérir une nouvelle qualification et d'évoluer professionnellement. Mais encore, cela peut contribuer à prévenir les risques psychiques potentiels liés à une sortie de mandat non préparée, et convaincre que l'engagement dans une activité syndicale peut s'accompagner d'une reconnaissance de compétences spécifiques. Cette création gouvernementale pose les prémices de la valorisation du fait syndical par une certification des compétences en entreprise.

528. **Modalités d'acquisition des compétences et effets** – Afin d'être légitime, la certification s'adresse aux salariés titulaires d'un mandat dans les cinq ans précédant la demande. Cela implique que le salarié exerce consécutivement au moins deux mandats de représentation dans l'entreprise. D'après le guide de la certification, quatre étapes sont

---

[720] L. n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Ce projet avait été préalablement initié dans le cadre de l'article L.6112-4 de la loi Rebsamen sur le dialogue social et l'emploi du 17 août 2015.
[721] Art. L.6112-4 *C. trav.*
[722] Arr. 26 juin 2018 portant création de la certification relative aux compétences acquises dans l'exercice d'un mandat de représentation ou syndical et fixant les modalités d'équivalence entre la certification relative aux compétences acquises dans l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou d'un mandat syndical et plusieurs titres professionnels du ministère chargé de l'emploi, JO 26 juin.

essentielles pour obtenir la certification[723]. Sans y revenir de façon exhaustive, il convient néanmoins de préciser que cette certification constitue une Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE)[724]. En effet, pour les élus souhaitant réaliser une VAE, la certification permet d'obtenir des dispenses pour les compétences déjà reconnues, conformément à l'un des arrêtés qui prévoit des équivalences entre la certification des compétences acquises lors d'un mandat et les titres professionnels reconnus par le ministère de l'emploi[725]. Les titres professionnels ouvrent une porte pour envisager des passerelles métiers et reconversions professionnelles au sein d'accords collectifs.

529. Dans les accords analysés, rares sont ceux qui présentent le dispositif. Certains se contentent simplement de le rappeler sans en préciser les avantages.

530. A la lecture des domaines de compétences couverts par la certification[726], force est de constater qu'aucun ne concerne le développement de compétences en matière de prévention des risques professionnels, de santé et de conditions de travail. Le champ des compétences prévu par ce dispositif apparait donc limité.

531. Dans son rapport rendu en juillet 2014[727], l'observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises évoque les effets positifs d'un partenariat entre des organisations syndicales et des organismes extérieurs à l'entreprise dans le but de faciliter la valorisation des compétences syndicales des salariés titulaires de mandat en entreprise. S'il s'agit d'un partenariat évidemment coûteux, plusieurs entreprises et organisations syndicales en ont tiré des avantages[728].

---

[723] Ministère du travail, « Certification relative aux compétences acquises dans l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou syndical », *guide*, 2019, 8 p. Se positionner sur une certification, préparer le dossier, préparer l'entretien et passer l'examen.
[724] Art. L. 6111-1 al 3, *C. trav* : Mécanisme de certification reconnu par la loi du 17 janvier 2002, la VAE est une procédure qui permet de faire reconnaître l'expérience acquise au cours de son parcours professionnel ou syndical.
[725] CGT, « La reconnaissance et la valorisation des compétences des représentants du personnel et des mandataires syndicaux », *guide*, 20 p.
[726] CCP « Encadrement et animation d'équipe » ; CCP « Gestion et traitement de l'information » ; CCP « Assistance dans la prise en charge de projet » ; CCP « Mise en œuvre d'un service de médiation sociale » ; CCP « Prospection et négociation commerciale » ; CCP « Suivi de dossier social d'entreprise ».
[727] ORSE, *Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolats associatifs*, Rapp, Juillet 2014, 75 p.
[728] C'est notamment le cas des groupes Sanofi, BPCE et Casino et aussi des organisations syndicales CFE-CGC et CGT au niveau national et interprofessionnel.

b. *Des partenariats avec des établissements de l'enseignement ou associatifs.*

532. A défaut de dispositif de reconnaissance officiel de compétences dans l'entreprise, la voie de l'enseignement peut également être privilégiée. C'est le choix qu'a fait la CGT en signant une convention de partenariat avec l'Université Paris-Dauphine ou encore la CFE-CGT avec la Faculté de Sciences Po d'Aix-en-Provence[729]. Selon Philippe Martinez, Secrétaire Général de la CGT, la signature d'une telle convention permet de renforcer le lien entre les universitaires et le monde du travail. Selon lui, la voie de l'université évite à l'employeur d'être juge des compétences acquises à l'occasion du mandat[730]. En effet la CGT a rappelé plusieurs fois que « *ce n'est pas à la direction de juger les compétences des élus du personnel* ». Pourtant, cette même organisation syndicale revendique souvent le besoin pour le représentant d'être traité comme les autres salariés sous peine d'engager la responsabilité de l'employeur en raison de discrimination syndicale. Or, pour un salarié ordinaire, l'évaluation des compétences relève bien de la ligne managériale. Néanmoins, à ce stade, le mandat n'étant pas un « emploi », il apparait difficile que l'employeur soit seul juge de la reconnaissance en entreprise.

533. Selon nous, c'est pour d'autres raisons que la voie de l'université a ses avantages. C'est un lieu paritaire de formation des acteurs du dialogue social. Cela signifie que sont présents, de manière égalitaire, autant de directeurs de ressources humaines que de personnels syndicaux d'horizons différents. Cette formation donne une base solide de connaissances en négociation et relations sociales et permet de diffuser un niveau d'informations identique tant auprès du patronat qu'auprès du salariat. Autrement dit, ce cursus privilégie la coopération sociale à la confrontation sociale, tout en s'inscrivant dans le nouveau modèle social désiré aujourd'hui. Cela permet d'avoir une vision renouvelée et moderne du dialogue social.

534. Une fois le diplôme obtenu et une réintégration dans l'entreprise, les compétences acquises permettront de véhiculer le courant de penser traité dans ces centres de formation. Cependant, Marie Pascale Colombier, Directrice de l'emploi et de la mobilité chez Sanofi France, précisait que malgré l'obtention d'un poste différent « *en accord avec la vision des*

---

[729] ORSE *Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolats associatifs*, Rapp, Juillet 2014, p.14.

[730] Interview entre Philippe Martinez et le directeur du Master Négociations et Relations Sociales de l'Université de Paris-Dauphine : « Partenariat entre la CGT et Paris-Dauphine : un diplôme à la clé pour les cégétistes », décembre 2018.

relations sociales de Gérard Taponat[731] », elle avait l'impression *« d'être la seule à penser cela dans son entreprise où la scission entre DRH et organisation syndicale est toujours là* ». Pour promouvoir ce genre d'approche diplômante et certifiante, l'entreprise peut, par le biais de la voie conventionnelle, privilégier ce type de partenariat pour s'imprégner davantage de la vision pédagogique dispensée par le partenaire choisi. C'est le choix qu'a fait le Groupe Casino : « *La direction du groupe propose un parcours de certification à distance avec l'ESSEC pour les Délégués syndicaux sur le thème « management et communication* »[732]».

535. Dans un premier accord relatif à la GPEC, le groupe BPCE s'était engagé à tester une formation spécifique pour les syndicalistes, dispensée par une grande école de l'enseignement supérieur, sans précisions supplémentaires. Dans la signature de son nouvel accord, ce même groupe précise désormais que « *les parties conviennent de renouveler la formation certifiante à destination des représentants du personnel, proposée par l'Université Paris-Dauphine* »[733].

536. Si le système scolaire a pour ambition de valider des compétences directement par le biais d'un diplôme, les organismes associatifs ont plutôt pour ambition de faire connaître et d'expliquer les mécanismes et les outils de formation dédiés à la valorisation des compétences et leur reconnaissance. Parmi ces organes associatifs on retrouve principalement les associations « Dialogues » et « Réalités du Dialogue social ».

537. Mais une nouvelle fois, quel que soit le partenariat, la mise en évidence des problématiques de santé, de sécurité et des conditions de travail par les partenaires sociaux ne semble pas être valorisée, voire reconnue, puisque les parcours semblent rarement traiter la question du dialogue social et de son influence sur les questions de santé.

2) Les dispositifs intra entreprise

538. Selon Inès Meftah, l'avancement professionnel peut être indexé sur deux choses, l'ancienneté ou la récompense[734]. L'ancienneté se rapporte à l'expérience professionnelle, la récompense au mérite. Ainsi sur ce second point, par sa conduite, par ses performances, le salarié sera en droit d'obtenir une récompense. La première conception ne semble pas être appropriée dans le cadre d'un mandat étant donné que la titularisation est limitée dans le temps.

---

[731] Il s'agit du créateur et directeur de ce master.
[732] Art. 8.1.4 de l'accord sur « le dialogue social » au sein du groupe Casino, signé le 5 novembre 2012.
[733] Art. 5.1.3.2 de l'accord relatif à « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » au sein du groupe BPCE, signé le 22 décembre 2017.
[734] MEFTAH (I), La carrière des salariés titulaires de mandat », *RDT*, 2019, p.234.

A contrario, dans la deuxième conception, il convient de prendre en compte des compétences acquises dans le cadre du mandat. Mais pour reconnaître des compétences, encore faut-il pouvoir les identifier. Depuis peu, la Cour de cassation reconnait la possibilité pour les entreprises de prendre en compte l'exercice d'un mandat pour évaluer le salarié par le biais d'un référentiel de compétences.

539. **L'entretien de fin de mandat, le point de départ de la reconnaissance des compétences syndicales**[735] – La loi prévoit que dans les entreprises de moins de 2000 salariés[736], le salarié dont le nombre d'heures de délégation représente au moins 30% de sa durée contractuelle annuelle peut bénéficier d'un entretien de fin de mandat. Les objectifs sont de procéder au recensement des compétences acquises au cours du mandat et de préciser les modalités de valorisation de l'expérience acquise. Il est donc question de traiter de la professionnalisation et de l'employabilité du salarié mandaté. Assurément, la tenue d'un entretien de fin de mandat participe à cette volonté de certification [737]. Mais chez ArcelorMittal, la tenue des entretiens de fin de mandat a démontré que les salariés titulaires de mandats ainsi que la direction rencontraient des difficultés à associer des compétences aux missions qu'ils exerçaient. Face à ce constat et en l'absence d'outil spécifique pour aider à l'appréciation des compétences, la manager du dialogue social du site de Dunkerque a sollicité, lors d'un projet de passage cadre d'un de nos collaborateurs, le développement d'un outil permettant d'identifier les compétences solidaires à chaque mandat tenu. Ce projet dans lequel nous avons été associées en tant que mentor, a été présenté à la direction des relations sociales en juin 2022.

540. **Un système d'identification des compétences créé chez ArcelorMittal, les prémices d'une future évaluation pour une pleine reconnaissance des compétences ?** – Ne s'agissant pas d'un dispositif prévu dans le cadre d'un accord collectif, celui-ci n'a pas l'ambition (à ce jour) de procéder à une véritable évaluation des compétences comme peut l'être un référentiel. Il s'agit d'un outil basé sur un système d'auto-évaluation qui doit amener les parties prenantes de l'entretien à identifier les compétences mises en œuvre dans le cadre du mandat. Cet outil, dont vous trouverez un extrait en annexe[738], essaie de lister de la manière la plus pragmatique possible les compétences associées aux divers mandats tenus dans l'entreprise. Celui-ci permet

---

[735] Art. L.2141-5 *C. trav.* ; PATURLE (D-J), « Entretien d'appréciation des compétences : contours et limites », *JSL*, n°487-488, 17 décembre 2019.
[736] Dans les entreprises de plus de 2000 salariés, cette condition tenant au pourcentage de temps de délégation est supprimée. Le recours à cet entretien est donc généralisé dans les entreprises de grande taille.
[737] DAUXERRE (L). « La carrière des représentants du personnel », *JCP S*, n°41, 13 octobre 2020, 3035.
[738] Annexe n° 4 – Outil d'appréciation des compétences d'un salarié titulaire de mandat.

notamment de répertorier les compétences relatives à la santé et à la sécurité jusqu'alors totalement inexistantes des dispositifs prévus par le législateur. C'est en effet une des critiques que nous évoquerons ci-après[739]. A ce stade, le projet n'a pas encore été exploité. Les prochaines élections professionnelles se tenant en mai 2023, les entretiens de fin de mandat débuteront en début d'année. Avant ça, la suite logique est de présenter cet outil aux différents délégués syndicaux centraux d'ArcelorMittal. Cet échange prévu en octobre 2022 sera peut-être un élément déclencheur et promoteur de la création d'un véritable système de reconnaissance des compétences des salariés mandatés par voie d'accord. Si cela nous parait à ce jour encore trop prématuré, une telle démarche devrait néanmoins permettre de démontrer la bonne foi de l'employeur à promouvoir l'attractivité syndicale.

541. Les entreprises peuvent donc à leur propre initiative promouvoir des démarches dans le sens d'une reconnaissance des compétences des détenteurs de mandat. Toutefois, il ne s'agira que de dispositifs de simple identification, l'évaluation étant conditionnée par la négociation d'un accord collectif.

542. **Bilan de compétences et Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE)** – Conformément aux dispositions légales, le salarié peut initier une demande de VAE[740] ou un congé pour réaliser un bilan de compétences[741]. Ces deux dispositifs sont couramment repris dans les accords collectifs analysés.

543. Par le biais de ces observations on comprend que les dispositifs précédemment évoqués, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, ne permettent pas forcément une reconnaissance complète des compétences acquises dans le cadre d'un mandat.

B. Des dispositifs qui ne permettent pas la pleine reconnaissance des compétences acquises

544. Dans l'enquête menée par le groupe Technologia auprès de 348 détenteurs de mandat, à la question posée « *avez-vous acquis au cours de votre parcours syndical des compétences qui pourraient être valorisées dans un projet de reconversion ? Si oui lesquelles ?* », 45% des répondants indiquent que les compétences développées ont un lien avec les ressources humaines

[739] V. n° 546.
[740] Art. L.6111-1 al.3. *C. trav.*
[741] Art. L.6322-42 *C. trav.*

et 35% avec la prévention au travail. Egalement, ces mêmes personnes ont été interrogées sur les motivations de leur engagement. La réponse majoritaire est celle de la préservation de la santé du salarié[742]. Une partie des compétences développées devrait donc correspondre à des compétences relatives à la prévention de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. Pourtant, les dispositifs externes à l'entreprise en font presque totalement abstraction (1).

545. Si les mécanismes en entreprise, eux, peuvent prévoir une telle prise en compte, la pleine reconnaissance de ces compétences reste limitée à la mise en place d'un accord collectif dont les contours, délimités par le Cour de cassation, sont particulièrement rigoureux (2).

1) Des dispositifs externes limités dans leur champ de compétences, exemptant celles relatives à la santé et la sécurité.

546. **Des formations légalement obligatoires en matière de santé, mais une certification sur le sujet absente** – En juin 2018, Catherine Pinchaut, secrétaire nationale de la CFDT, en charge de la formation syndicale et de la valorisation des parcours syndicaux, souligne que dans les six domaines de compétences, sont encore exclues les compétences relatives à la sécurité et à la santé étant donné que les compétences acquises par des membres de CHSCT n'ont pas encore été répertoriées[743]. Elle précise d'ailleurs que d'autres textes réglementaires devraient suivre sur le sujet. Quatre ans plus tard, aucune certification n'a encore vu le jour. Cela témoigne que le dispositif est toujours limité mais également qu'il n'est pas tellement cohérent avec la législation concernant la formation des représentants du personnel sur la santé. On voit que les réformes successives encouragent les représentants du personnel à se former en la matière, preuve en est avec la dernière loi santé[744]. Mais vont-ils y voir un intérêt à la poursuivre si les compétences qui en sont issues ne peuvent être reconnues ?

547. **Des parcours universitaires qui n'abordent également que très peu la question de l'influence du dialogue social sur les politiques de prévention** – Après analyse du programme de trois parcours certifiants dédiés à la valorisation du parcours syndical[745], sont absentes les thématiques spécifiques relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, et notamment le rôle des partenaires sociaux et du dialogue social dans la prévention

[742] DELGENES (J-C), CHARVERIAT (D), ZIBETTA (A), LE HIN (A), *loc., cit.*, p.208.
[743] DOMERGUE (B), « La reconnaissance des compétences des élus est enfin lancée », *Actuel CE*, 27 juin 2018.
[744] V. paragraphe n°989 et s.
[745] Sciences Po Paris, « le certificat en culture économique et sociale », l'IEP d'Aix-en-Provence, « le certificat mention intelligence sociale », et l'Université Paris-Dauphine, « le master négociation et relations sociales ».

des risques professionnels en entreprise. Dans le programme de Sciences Po Paris, nous retrouvons les thèmes de l'appréhension de la culture économique et financière d'une entreprise, l'histoire du syndicalisme et le développement des compétences organisationnelles et relationnelles des salariés mandatés[746]. Chez l'IEP d'Aix-en-Provence, sont traitées les bases du droit social, du syndicalisme, de la compétitivité et de la négociation collective. Enfin, le dernier cursus organisé par l'Université Paris-Dauphine, plus récent dans sa mise en œuvre, évoque la place de la négociation collective comme levier des politiques RSE et QVT, mais reste fortement axé sur une vision stratégique, politique et économique du dialogue social.

548. Ces organismes extérieurs peuvent être de véritables partenaires pour l'employeur et les organisations syndicales dans l'éducation et la compréhension de l'importance du dialogue social comme stratégie d'entreprise. Si pendant longtemps la santé, la sécurité et les conditions de travail ont été des prérogatives du législateur, aujourd'hui, le dialogue social n'a pas qu'une ambition économique puisqu'il devient un réel outil de la prévention et de la qualité de vie au travail des salariés. Dès lors il nous parait indispensable que ces programmes de formation soient rénovés ou du moins réorientés sur la gestion des questions de santé et de sécurité par les représentants du personnel.

2) Une valorisation des compétences limitée à la négociation d'un accord d'entreprise

549. La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale précise qu'un accord détermine les mesures à mettre en œuvre pour « *prendre en compte l'expérience acquise dans le cadre de l'exercice de mandats par les représentants du personnel désignés ou élus dans leur évolution professionnelle* ». A ce titre, les entreprises se sont questionnées sur les modalités d'une telle prise en compte et se sont orientées, comme les pouvoirs publics, vers la reconnaissance des compétences liées au mandat. La notion de compétence suppose la confection de référentiel[747]. Dans sa solution inédite du 9 octobre 2019, la Haute Juridiction détaille les contours de la mise en place d'un référentiel de compétences par accord collectif, en évoquant les conditions tenant à sa création (a), mais également à son contrôle (b).

[746] A titre d'exemples pour les compétences organisationnelles, on retrouve la gestion de projet ou le management d'équipe, pour les compétences de communication on retrouve la prise de parole en public ou encore l'optimisation du temps.
[747] MAGGI-GERMAIN (N), « La reconnaissance des compétences liées au mandat », *Dr. Soc.*, 2018, p.32.

a. Sa création

550. **«** *La problématique de l'avancement de carrière des salariés titulaires de mandat est longtemps restée dans l'ombre de la discrimination syndicale* »[748]. Comme le souligne cet auteur, mais également Mr Auzero, professeur à l'Université de Bordeaux[749], le Code du travail prohibe la prise en considération de l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale pour arrêter ses décisions en matière d'avancement de carrière[750]. Pourtant, dans l'arrêt précédemment cité du 9 octobre 2019, la Cour précise que « *la prise en compte dans son évolution professionnelle de l'expérience acquise par le salarié dans l'exercice de ses mandats représentatifs ou syndicaux, un accord collectif peut prévoir un dispositif, facultatif pour l'intéressé, permettant une appréciation par l'employeur, en association avec l'organisation syndicale, des compétences mises en œuvre dans l'exercice du mandat, susceptible de donner lieu à une offre de formation et dont l'analyse est destinée à être intégrée dans l'évolution de carrière du salarié* ». Autrement dit, la mise en place d'un système d'identification et d'évaluation des compétences doit s'effectuer en plusieurs étapes. Il appartient aux partenaires sociaux d'établir un référentiel de manière réfléchie et organisée autour d'échanges préalables. Le but étant que la direction n'arrive pas seule aux négociations avec un projet.

551. Ensuite, la Cour souligne qu'il est indispensable de passer par une phase d'expérimentation[751] car l'exploitation d'un tel dispositif étant rare, les résultats escomptés restent encore à prouver, C'est pourquoi les entreprises doivent encore faire preuve de prudence à l'égard de cette mise en place.

552. **Des référentiels qui commencent à voir le jour dans les entreprises** – C'est sans doute l'entreprise BPCE qui a figuré parmi les entreprises avant-gardistes sur le sujet. En 2016 elle s'est saisie de la question des conditions dans lesquelles peut être envisagée la valorisation des compétences de salariés mandatés[752]. Au titre d'un entretien organisé tous les deux ans, la DRH et l'organisation syndicale évaluent les compétences du salarié mandaté concerné sur la

---

[748] MEFTAH (I), La carrière des salariés titulaires de mandat », *RDT*, 2019, p.234.
[749] AUZERO (G), « Évolution de la carrière des salariés titulaires de mandats : mode d'emploi », *BJT*, n°112, 1er novembre 2019, p.33.
[750] L.2141-5 *C. trav.*
[751] HAUTEFORT (M), « Quelles conditions pour une évaluation spécifique des porteurs de mandat ? » *JSL*, n°489, 9 janvier 2020.
[752] Art.3.1.1 de l'accord relatif « au parcours professionnel des représentants du personnel » au sein de BPCE, signé le 28 janvier 2016.

base d'un référentiel de compétences fourni par l'entreprise. Une des organisations non-signataires de l'accord avait à l'époque assigné l'entreprise au motif que ce dispositif était contra-legem. Dans la décision du 9 octobre 2019 précédemment évoquée, la Cour de cassation est venue débouter l'organisation syndicale de sa demande.

553. Depuis, nombreuses sont les entreprises qui s'emparent de cette possibilité. Chez Thales[753], Total[754] ou encore le Crédit Agricole[755], les référentiels sont encore à façonner. Les entreprises prévoient au travers de leurs accords respectifs la création de groupes de travail composés paritairement afin que soient créés des référentiels génériques pour chaque type de mandat.

554. A la Matmut, dans le cadre d'un premier accord signé en 2018, les partenaires sociaux prévoyaient la co-construction d'un référentiel de compétences[756]. En 2019, dans un nouvel accord, la Matmut délimite avec précision l'exploitation de ce référentiel et le partage en annexe[757].

555. Enfin, plus récemment, le groupe Engie a développé tout un accord spécifique à la valorisation des compétences dans lequel on retrouve un processus très précis qui reprend les modalités d'évaluation des compétences à travers une démarche en quatre phases[758].

b. Son contrôle

556. **Sur l'appréciation des compétences** – La mise en place d'un référentiel de compétences pose nécessairement la question des modalités d'évaluation. Dans son arrêt, la Cour de cassation précise que « *l'accord peut permettre l'appréciation par l'employeur, en association avec l'organisation syndicale, des compétences mises en œuvre dans l'exercice du*

---

[753] Art 1. Chap.3 de l'accord relatif au « dialogue social, le droit syndical et l'évolution de carrière des représentants du personnel » au sein du groupe Thales, signé le 13 décembre 2018. « *Afin de reconnaître et certifier l'acquisition de ces compétences, les parties conviennent de constituer un groupe de travail paritaire chargé de définir un modèle de référentiel des compétences génériques acquises pour chaque type de mandat* ».

[754] Art. 35.2 de l'accord relatif « au dialogue social et économique » au sein de Total, signé le 13 juillet 2018. « *En vue de mettre en place ce dispositif, un groupe de travail est constitué. Il est composé de deux représentants par organisation syndicale représentative au périmètre du Socle Social Commun et/ou d'une UES et de représentants de la direction. Le groupe de travail pourra se faire assister par un cabinet externe, dont le coût est pris en charge par la direction* ».

[755] Art. 2.3.1 de l'accord de groupe relatif « au parcours de représentants du personnel » au sein du Crédit Agricole S.A, signé le 8 mars 2019.

[756] Accord relatif à « la valorisation des compétences acquises par les représentants du personnel et/ou mandataires syndicaux » au sein de l'UES Matmut, signé le 6 décembre 2018.

[757] Art. 27 de l'accord relatif à « la mise en place du CSE » au sein de l'UES Matmut, signé le 11 octobre 2019.

[758] Accord de groupe France relatif à « la valorisation des compétences développées dans le cadre des mandats représentatifs ou syndicaux » au sein d'Engie, signé le 10 mai 2022.

mandat ». La Cour sous-entend que l'évaluation peut alors être réalisée par plusieurs organes. L'expression « peut permettre » laisse néanmoins une grande latitude aux partenaires sociaux pour définir les modalités d'évaluation[759] étant donné qu'elle ne précise pas les conditions de cette association.

557. Dès lors, comment évaluer une population de salariés qui exercent partiellement deux activités parfois opposées ?[760]. La CFE-CGC de GRDF a par exemple proposé que les compétences développées lors de la préparation, la participation à l'instance et aux négociations soient appréciées par la direction[761], mais qu'une partie de compétences plus « pratico-pratiques » liées à l'exercice du mandat sur le terrain, soient appréciées par l'organisation syndicale elle-même[762]. C'est notamment ce que prévoit le groupe Total puisqu'il est prévu que les compétences du salarié feront l'objet d'une évaluation annuelle croisée entre le référent de l'entreprise et le référent du syndicat[763]. Toutefois, qu'en est-il lorsque la direction et l'organisation syndicale ne sont pas d'accord sur l'évaluation rendue ? Force est de constater qu'à la lecture des accords déjà cités, rien n'est prévu sur le sujet.

558. En tout état de cause, s'il est discutable que le contrôle de cette évaluation soit opéré par deux entités distinctes, il est cependant indéniable que sa création soit coopérative. La mise en évidence des compétences requises et acquises d'un salarié titulaire de mandat doit nécessairement passer par une articulation des savoirs de plusieurs acteurs que sont les ressources humaines, le manager du dialogue social et les représentants eux-mêmes.

559. **Sur les conditions tenant à la négociation collective[764]** – Le juge va s'assurer que l'accord collectif est issu d'une négociation loyale et d'une signature à la majorité des organisations syndicales représentatives invitées à la table des négociations[765].

560. **Sur l'absence de discrimination** – En contrôlant le caractère objectif du référentiel, le juge va s'assurer que celui-ci est exempt de discrimination. Si l'accord comporte des clauses ambigües, ce dernier n'incite pas à la confiance mais plutôt à la défiance face à des

---

[759] JUBERT (L), « L'accord collectif sur la valorisation des parcours syndicaux à l'épreuve des principes de non-discrimination et de liberté syndicale », *RDT*, 2019, p.797.
[760] « Le casse-tête de l'évaluation des salariés mandatés, *SSL supplément*, n°1297, 5 mars 2007, p.83.
[761] Celles relatives à la préparation des instances représentatives et aux négociations.
[762] CHAPPE (V-A), GUILLAUME (C), POCHIC (S), « Négocier sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination », *travail et emploi*, n°145, 2016, p.139.
[763] Art. 35.3.2 de l'accord relatif au dialogue social et économique chez Total, signé le 13 juillet 2018.
[764] NICOD (C), « De la valorisation de l'expérience à l'appréciation puis l'évaluation des compétences de titulaires de mandats représentatifs : les enjeux d'un glissement sémantique », *Dr. Ouvr.*, n°860, mars 2020.
[765] V paragraphe n° 724.

discriminations potentiellement cachées. Les juges vont s'assurer de la pertinence de la rédaction des clauses et vérifier qu'elles répondent bien aux objectifs initiaux, à savoir valoriser positivement l'exercice d'une fonction syndicale.

561. Convaincue de l'intérêt de cette reconnaissance tant sur le plan attractif que sur le bénéfice qu'un salarié mandaté peut en tirer, il convient d'en aborder quelques avantages.

II. Les profits de la reconnaissance des compétences des salariés mandatés

562. Aujourd'hui le cœur d'une entreprise et sa compétitivité résident dans son capital humain et son savoir pour lequel la formation représente une voie d'accès incontournable. Si cette généralité démontre l'importance de former scrupuleusement l'ensemble des salariés de l'entreprise, elle devient aujourd'hui une ressource clé pour les salariés titulaires de mandat. En s'appuyant sur un référentiel de compétences, le salarié sera en mesure d'associer plus facilement les missions qu'il exerce aux compétences requises. Cette association permettra au salarié mandaté d'identifier les formations intéressantes à suivre afin justement d'anticiper son positionnement sur le référentiel. De plus, dans l'enquête réalisée par SECAFI sur la prévention des risques psychosociaux des représentants du personnel, 40% des représentants interrogés appréhendent le retour au poste de travail lorsque la fin du mandat est proche[766]. C'est pourquoi la légitimation des compétences a un autre enjeu, la reconversion professionnelle (A)

563. Sur certains sites d'ArcelorMittal, de nombreux élus sont proches de la retraite. Par incidence, ils ne seront plus candidats lors des futures élections professionnelles prévues en mai 2023. Le manager opérationnel du dialogue social de l'établissement de Florange m'indiquait d'ailleurs que le renouvellement de certains sièges allait être difficile puisque l'organisation syndicale concernée n'arrivait pas à attirer de nouveaux membres. Est-ce à dire que les organes de représentation du personnel n'inspirent plus les salariés ? Dans l'étude menée par le groupe Technologia précédemment citée, c'est une réponse par l'affirmative pour près de la moitié des interrogés, qui considèrent que le renouvellement des élus comme des militants, est peu assuré. La reconnaissance des compétences pourrait permettre de dégager une nouvelle vision positive du syndicalisme, vectrice de vocations syndicales (B).

[766] SECAFI, « Pour la prévention des risques psychosociaux des représentants du personnel », *guide*, 2016, p.15.

A. Des dispositifs favorables à la formation et à la reconversion professionnelles

564. Dans la mesure où le salarié n'a pas été embauché pour ses compétences syndicales, c'est normal qu'il doive se former pour réussir à appréhender les sujets, qui sont multiples, et de surcroit évolutifs dans le temps[767]. En plus, le nouveau format de représentation conduit indiscutablement à la professionnalisation et à la polyvalence des élus. Mais parfois, il est difficile pour ces derniers de savoir vers quelle formation ils doivent s'orienter et comment ils doivent gérer leur mandat. La délimitation des compétences participera sans doute à les orienter dans le bon sens (1).

565. Depuis les ordonnances Macron, seuls trois mandats successifs peuvent se cumuler. Donc après un maximum de douze années d'exercice, le salarié doit retourner à 100% dans la pratique de l'activité professionnelle pour laquelle il avait été embauché. Si ce dernier considère qu'il en est désormais trop éloigné, il sera plus facilement en mesure de se réorienter (2).

1) Un mécanisme favorable à la formation pendant le mandat

566. Chez ArcelorMittal, lors des entretiens de début de mandat, 70% des personnes ont exprimé un besoin de formation. Pourtant, à un an de la fin des mandats, on constate pour les élus des sites de Dunkerque et de Mardyck, un faible taux de formations réalisées. Pour en connaître les raisons nous nous sommes rapprochées des diverses organisations syndicales représentatives de ces deux sites. Si les justifications principales résident dans des soucis d'ordre formel ou de Covid-19[768], certains ont soulevé qu'il était difficile pour eux de prioriser les sujets de formation à mener.

567. Ainsi, proposer une grille ou un référentiel de compétences associées aux différentes missions peut permettre aux représentants de s'orienter vers telle ou telle formation et parfaire leurs aptitudes.

---

[767] CHASE (L), PARVEX (D), « Formation des élus du CSE : de la théorie au renforcement nécessaire de la pratique », *LCLCSE*, n°226, 1er juin 2022.

[768] Il s'avère que depuis la mise en place du CSE, ont été redéfinies par accord les modalités de prise en charge financière et les frais de déplacement dans le cadre de ces formations. Seulement, pour les formations obligatoires, l'accord n'en définit ni les contenus ni les modalités de mise en œuvre. Cela a été reproché par certaines organisations qui considéraient qu'elles n'avaient pas eu les ressources nécessaires pour prendre l'initiative de ces formations. En réaction, lors de la séance plénière du CSE central de juin 2020, a été fourni et décrit aux délégués syndicaux centraux (DSC) le processus à suivre. L'émergence de la crise de la Covid-19 et les difficultés liées aux dispenses de formation au sein des organismes agréés ont pu sans nul doute ralentir cette professionnalisation.

568. A titre d'exemple, le salarié titulaire du mandat de « membre de la CSSCT » doit être capable d'analyser les besoins ou les dysfonctionnements d'une situation lorsqu'il conduit une enquête ou une inspection à la suite d'un accident de travail. Pour cela le salarié doit savoir identifier les risques fondés sur l'analyse de l'AT et en faire un jugement. Si le salarié considère avoir des lacunes sur le sujet il peut alors s'orienter vers des formations qui permettent de mieux comprendre et appliquer la méthode de l'arbre des causes.

569. Autre exemple, dans le cadre de son mandat de trésorier, l'élu a pour mission d'établir les comptes. On considère alors que ce dernier doit pouvoir procéder à l'enregistrement comptable des comptes et tenir un livre des comptes. Si le salarié estime que la maitrise des normes comptables lui est difficile, il pourra décider de suivre une formation financière ou de comptabilité de base.

570. Pour cela plusieurs options s'offrent à lui, il a à sa disposition douze jours de congé de formation économique, sociale, syndicale et environnementale (CFESE) ; il peut solliciter une partie du budget de fonctionnement du CSE pour inviter un intervenant extérieur qui apporte ses connaissances ; suivre une formation prévue dans le cadre du plan de développement des compétences, ou encore exploiter son compte personnel de formation (CPF)[769].

571. Finalement, avoir une grille de compétences associées aux missions peut s'avérer utile pour aider le représentant à mieux appréhender son mandat. Et inversement, la formation professionnelle contribue largement à la reconnaissance des compétences des élus[770]. En ce sens la formation tend à créer un cercle vertueux autour de leur valorisation.

2) Un mécanisme favorable à la reconversion professionnelle à l'issue du mandat

572. L'absence d'interdiction du principe du cumul des mandats fait que certains salariés aux multiples casquettes consacrent plus de 60% de leur temps de travail à une activité syndicale. Si le risque est une obsolescence des compétences liées à son activité professionnelle, heureusement, il en acquiert d'autres durant ses mandats. C'est en ce sens qu'une reconversion professionnelle peut parfois être envisagée. Néanmoins, beaucoup sont encore dubitatifs quant

[769] « Quelles formations peuvent permettre à l'élu d'être plus performant dans son mandat ou de valoriser les compétences en tant que membre du CSE ? » in *Lamyline CSE au quotidien*, n°208, maj. mai 2022.
[770] SECAFI, *loc., cit,*. p. 220.

à la caractérisation de compétences acquises lors d'un mandat syndical et notamment sur la transférabilité à d'autres types d'activités non syndicales[771].

573. L'AFPA précise pourtant que l'un des trois objectifs majeurs du mécanisme de la certification des compétences est de préparer un projet de transition professionnelle. Par exemple, dans son accord GPEC, le groupe Michelin oriente une partie de sa négociation vers la mobilité professionnelle et le retour en emploi des salariés mandatés. La société démontre que la capitalisation des compétences acquises d'un délégué syndical peut s'avérer exploitable sur un poste de commercial[772].

574. **Un mécanisme qui peut être abordé dans l'entretien annuel** – La loi du 5 mars 2014 sur la réforme de la formation professionnelle[773] précise que l'entretien annuel doit être proposé à tout salarié qui reprend son activité, et notamment à la suite d'un mandat syndical. Cet entretien permettra de faire un constat des compétences acquises et du projet professionnel du salarié.

575. A contrario, l'absence de perception sur le travail syndical pendant plusieurs années contribue au déclin du syndicalisme.

B. Des dispositifs promoteurs de vocations syndicales

576. Reconnaitre les compétences des salariés mandatés est une rénovation profonde du modèle social actuel[774]. La fonction de représentant des salariés est désormais considérée quasiment comme un véritable métier au regard de l'exhaustivité des missions lui incombant. Ainsi la reconnaissance du travail syndical participera sans aucun doute à hausser l'engagement syndical des salariés de l'entreprise et de cette façon, combattre la décrue du taux de syndicalisme (1).

577. Par ailleurs, si la discrimination syndicale consiste à donner une valeur inférieure au travail, reconnaître des compétences aux salariés mandatés concourra inéluctablement à donner une valeur légitime au travail syndical. Dès lors un processus de reconnaissance de ce travail[775]

---

[771] GAYRALE (C), GUILLAUME (C), *La fabrication des carrières syndicales : parcours militants et vie professionnelle, quelle dynamique ?*, Enquête auprès des cadres intermédiaires de la CFDT de Lille, 2011, 51 p.
[772] DE LA BRETECHE (B), *Comment Michelin cherche à "capitaliser" sur les compétences acquises par les élus du personnel pendant leur mandat*, dépêche n°539355, 15 juin 2016, 12 p.
[773] L. n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.
[774] MAGGI-GERMAIN (N), *loc., cit.*, p. 216
[775] BARNIER (L-M), CLERC (F), « Égalité, Équité, Reconnaissances, démarches de valorisation du travail syndical », *ERES*, février 2014, n°18, pp. 63-170.

contribuera à affaiblir les discriminations syndicales pour composer avec un dialogue social pacifié (2).

1) Accroitre l'engagement syndical pour combattre la décrue du taux de syndicalisme

578. Coexistent dans le monde syndical un réel papy-boom[776] ainsi qu'une disparité entre la place des femmes et celle des hommes[777]. L'absence de femmes et de personnes jeunes dans le monde syndical peut conduire à amoindrir l'attractivité du travail syndical et sa réquisition. Ainsi, valoriser et reconnaitre des compétences a évidemment pour ambition de hausser l'engagement dans la carrière syndicale et donc, par incidence, d'essayer de pallier la crise des vocations et de privilégier un dialogue social jeune et asexué. Un nouvel engouement apparait, « le métier de représentant du personnel »[778]. Pour que ce nouveau paradigme de la fonction syndicale soit connu, il appartient aux représentants de communiquer massivement sur le sujet et notamment au moment des élections professionnelles du fait de la tendance démissionnaire déjà évoquée plus haut.

579. **Un enjeu pour féminiser le mouvement syndical** – Persiste une inégalité de la proportion hommes/femmes au sein des organisations syndicales selon les secteurs d'activités. Si cela s'expliquait jadis par une faible féminisation du marché du travail, aujourd'hui le taux d'activité des femmes s'est fortement accru. Dans ce contexte on devrait assister à une féminisation du militantisme[779]. Pourtant, une faible proportion des jeunes et des femmes dans les syndicats est toujours visible. Or, sous la volonté du législateur, on observe une féminisation des institutions syndicales. La loi du 17 août 2015 dite « Rebsamen », vise une représentation équilibrée entre l'homme et la femme au sein de l'instance de représentation[780]. Cette mesure égalitaire et non paritaire souffre d'une certaine limite en l'absence de militantes féminines, les

---

[776] DELAHAYE (A), *De l'adhérent au responsable syndical : quelles évolutions dans l'engagement des salariés syndiqués ?*, étude DARES Analyses n°015, mars 2017, 8 p. Selon cette enquête l'adhésion à un syndicat est de plus en plus tardive, en effet la part des plus de 50 ans a augmenté de 18 points parmi les syndiqués entre 1983 et 2013.

[777] DELAHAYE (A), *Les femmes dans les instances représentatives du personnel : bientôt la parité ?*, étude DARES Analyses n°007, février 2018, 8 p.

[778] CHISS (R), « Professionnalisation et gestion de carrière des représentants du personnel », *JCP S*, n°15, 10 avril 2012, 1160.

[779] GARCIA (A), DUMONT (I), HACOURT (B), *Les femmes dans les syndicats : une nouvelle donne*, Étude de la littérature et enquête auprès des organisations affiliées à la Confédération Européenne des Syndicats, 20 janvier 2003, 147 p.

[780] Depuis le 1er janvier 2017, les organisations syndicales ont l'obligation d'établir des listes de candidats représentant de façon équilibrée la proportion de femmes et d'hommes dans l'entreprise. Ces listes doivent être composées alternativement d'un candidat de chaque sexe jusqu'à épuisement des candidats d'un des sexes.

listes électorales ne pouvant être complétées. Le dispositif instauré par la loi Rebsamen conduit à une contrainte supplémentaire pour certaines organisations syndicales. Le taux de syndicalisation des femmes est parfois tellement faible au sein de l'entreprise que les organisations syndicales peinent à établir des listes de candidats paritaires. Peut s'ajouter à cela la contrainte du secteur d'activité de l'entreprise et notamment celui industriel dans lequel la composition des effectifs peut être majoritairement masculine. C'est ce qui ressort des élections professionnelles organisées en 2019 chez ArcelorMittal. Selon son rapport de situation comparée, la proportion de femmes sur l'effectif total[781] à la fin 2019 était de 12% sur le site de Dunkerque. Par incidence la faiblesse du taux de présence des femmes dans l'entreprise entraîne nécessairement un taux de syndicalisation féminin encore plus bas. Même s'il s'agit d'un principe de proportionnalité en fonction de l'effectif de l'entreprise, une organisation syndicale s'est retrouvée démunie pour établir l'alternance de candidats de sexe différent sur les listes électorales. Or son non-respect entraîne l'annulation de l'élection du ou des élus dont le positionnement sur la liste de candidats ne respecte pas cette alternance. Ce qui est extrêmement contraignant pour l'organisation syndicale si elle espère la majorité[782].

580. La reconnaissance des compétences pourrait donc être un argument de taille dans le cadre des élections professionnelles pour motiver les candidatures.

2) Affaiblir les discriminations syndicales pour composer avec un dialogue social pacifié

581. Éviter que le salarié mandaté ne stagne dans son évolution professionnelle implique une reconnaissance formelle de ses compétences. En délimitant des compétences transférables dans un autre parcours professionnel, cela tend foncièrement à promouvoir la fonction et non à la discriminer puisque la reconnaissance participe au développement professionnel du mandaté.

582. Si la reconnaissance et la valorisation de l'activité syndicale favorisent une diminution de la discrimination syndicale en entreprise, c'est en toute logique que le climat et le dialogue seront apaisés. En effet il ressort d'une étude effectuée par Baptiste Giraud, maître de conférences en science politique, que le sentiment de discrimination est un sentiment relationnel[783]. Plus les relations sont conflictuelles entre l'employeur et les représentants, plus

[781] En CDI et CDD.
[782] Cass. Soc., 9 mai 2018, n° 17-60.133.
[783] GIRAUD (B), « Le sentiment de discrimination des représentants du personnel », *Travail et Emploi*, n°145, Janvier/Mars 2016.

les employeurs seront tentés de s'en séparer. Le conflit entre deux individus a pour conséquence d'avoir un regard biaisé par la domination de la subjectivité sur l'objectivité. Dès lors il appartient à l'employeur et aux titulaires de mandat de créer cette pacification en s'emparant des divers outils qui peuvent être mis en place dans l'entreprise.

583. La qualité du dialogue social est d'un intérêt primordial dans les entreprises pour accompagner l'ensemble des salariés dans leur évolution professionnelle. L'intégration des mandats de représentation et des mandats syndicaux dans les parcours professionnels devient un enjeu majeur d'attractivité de la fonction. Pour encourager les organisations syndicales à aller vers cette reconnaissance il faut que l'entreprise s'assure du bon déroulement de l'exercice de leurs droits syndicaux. L'entreprise doit ainsi veiller au respect de l'articulation entre temps d'activité syndicale et professionnel, et lutter contre toute autre forme de discrimination syndicale.

SECTION 2 : PROMOUVOIR L'ENGAGEMENT SYNDICAL EN PREVENANT LES RISQUES INHERENTS A L'EXERCICE D'UN MANDAT

584. Pour créer des conditions favorables à l'exercice des responsabilités des représentants du personnel ou des titulaires de mandats syndicaux, et faire en sorte que le mandat s'intègre normalement à la vie professionnelle du salarié, il est important que l'entreprise veille au respect de l'articulation du mandat syndical avec le temps d'activité professionnelle (I).

585. De plus, si la question de la non-discrimination syndicale est au cœur de la reconnaissance du fait syndical en entreprise[784], c'est bien parce que durant leur carrière, les salariés titulaires de mandat se sentent lésés. Cette peur de non-reconnaissance contribue à la crise des vocations. Pour essayer de pallier cette crise, les employeurs doivent veiller à prévenir toute forme de discrimination syndicale (II)

I. Veiller au respect de la conciliation du mandat syndical avec l'activité professionnelle

586. L'acquisition d'un mandat, qu'il soit de représentation ou syndical, va bouleverser la répartition du temps de travail. Le titulaire d'un mandat va devoir gérer deux activités distinctes

[784] Le fait syndical se définit comme l'exercice du droit syndical.

impliquant de réévaluer la charge de travail[785] afin d'une part, qu'il ne soit pas pénalisé dans le cadre de son évolution de carrière, et d'autre part, que l'exercice de ses missions syndicales ne soit pas entravé[786]. Pour cela, il est important dans un premier temps que l'employeur sensibilise la ligne managériale des détenteurs de mandat (A). Des relations cordiales entre le manager et le représentant du personnel sont indispensables pour assurer le bon exercice de la fonction mais également pour qu'en fin de mandat, le retour dans le poste de travail se fasse sans hostilité.

587. Pour prévenir et détecter toute difficulté dans l'exercice du mandat, les entreprises doivent s'emparer des outils mis à leur disposition ou négocier (B).

A. Sensibiliser les responsables hiérarchiques des détenteurs de mandats

588. La promotion de la mission de représentant auprès de la hiérarchie et de l'équipe est importante pour que la fonction soit comprise et acceptée par les managers et les collègues. Ainsi il nous parait indispensable que la direction développe un format pédagogique sur le rôle des salariés mandatés (1) puis sur les temps d'absences possibles et les modalités de pointage de ces derniers (2).

1) Faire de la pédagogie sur le rôle du dialogue social et des salariés mandatés

589. **Des formats différents selon les entreprises –** Cette action pédagogique peut se traduire de plusieurs façons, la dispense d'une formation[787], la mise en place de guide de référence[788] ou de documentation via l'intranet de l'entreprise[789], la création d'e-learning sur la

[785] DAUXERRE (L), « La carrière des représentants du personnel », *JCP S*, n°41, 13 octobre 2020.
[786] PARVEX (D), PIAT (C), « Cerner la notion d'entrave aux instances représentatives du personnel (syndicats et CSE) », *LCLCSE*, n°220, 1er décembre 2021 ; Art. L. 2146-1 *C. trav*.
[787] Art. 32 de l'accord relatif « au dialogue social et économique » au sein de Total, signé le 13 juillet 2018 ; Art. 2.2 de l'accord groupe relatif « au parcours de représentants du personnel » au sein de Crédit Agricole S.A, signé le 8 mars 2019.
[788] Art. 32 de l'accord relatif « au dialogue social et économique » au sein de Total, signé le 13 juillet 2018 ; Art. 13 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et à la qualité de vie au travail » d'AMF, signé le 6 février 2020 ; Art. I.D de l'accord relatif à « la valorisation des compétences acquises par les représentants du personnel » au sein d'Alten SA, signé le 15 mars 2022.
[789] Art. 4.2 de l'accord relatif à « l'articulation entre activité professionnelle et exercice d'un mandat de représentant du personnel » au sein d'Icade, signé le 17 octobre 2019.

prévention de la discrimination syndicale[790] ou de sessions d'informations organisées par la DRH[791].

590. **Les objectifs multiples de l'information et de la formation des responsables hiérarchiques –** En rappelant à la ligne managériale le rôle du dialogue social et des titulaires de mandat, l'objectif est d'amener les acteurs à se comprendre et à se faire confiance. Un dispositif pédagogique permet de souligner les obligations du manager, à savoir, adapter les objectifs du salarié à la charge de travail et en conséquence l'organisation de son activité. En organisant au mieux la charge de travail de l'employé mandaté, les relations interpersonnelles seraient impactées favorablement. Un dialogue apaisé aurait des conséquences positives sur l'organisation générale de l'équipe. De plus, l'absence de formation sur le rôle de l'instance et des élus notamment en matière de santé et sécurité peine à faire d'eux de véritables interlocuteurs dans le cadre d'un dialogue social informel. A contrario, si les managers sont formés sur le sujet, ils pourront réorienter les débats en y intégrant les salariés mandatés de leur équipe, et avoir deux visions différentes et complémentaires. Celle d'un salarié ordinaire, pas forcément formé aux sujets économiques et sociaux d'une entreprise, et celle du représentant, formé, qui sera plus apte à comprendre les failles organisationnelles du travail.

591. Aussi, pour que le manager puisse organiser au mieux et répartir le travail dans son équipe il parait indispensable qu'il comprenne les temps d'absences possibles des salariés mandatés.

2) Faire de la pédagogie sur les temps d'absences et les modalités de pointage

592. Pour éviter certaines dérives, le manager doit percevoir les raisons pour lesquelles le salarié mandaté est en droit de s'absenter et comprendre les règles de pointage associées afin de les rendre cohérentes.

593. **Comprendre les temps d'absences –** Chaque titulaire possède un crédit individuel qui sera dépendant du mandat détenu. S'ajoutent d'autres crédits qui peuvent être prévus par voie conventionnelle[792]. Légalement, le salarié mandaté n'a pas à prévenir le manager de son

[790] Art. 32 de l'accord relatif au « dialogue social et économique » au sein de Total, signé le 13 juillet 2018 ; Art. 20.2.2 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et à la qualité de vie au travail » d'AMF, signé le 6 février 2020.
[791] Art. I. D de l'accord relatif à « la valorisation des compétences acquises par les représentants du personnel » au sein d'Alten SA, signé le 15 mars 2022.
[792] Art. 24.1 de l'accord « d'adaptation du dialogue social » au sein d'AMF, signé le 26 juin 2019.

absence puisqu'il est seul juge de l'opportunité de l'utilisation de ses heures. Néanmoins, pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation du travail, le salarié qui s'absente dans l'exercice de son mandat, doit en pratique, en informer sa hiérarchie au plus tard le jour précédant la prise de la délégation. Cela est d'ailleurs d'usage chez ArcelorMittal. En outre, le manager n'est pas en droit de refuser les absences liées aux heures de délégation puisqu'elles sont considérées de plein droit comme du temps de travail[793]. Il n'a pas à demander au salarié de justifier ses heures de délégation avant leur utilisation.

594. S'ajoutent à ces temps de délégation, les temps passés en réunions officielles[794], les réunions d'informations syndicales et les absences pour formation. Ce n'est que dans ces deux derniers cas que le manager peut être en mesure de refuser l'absence si elle a des conséquences préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise.

595. **Comprendre les modalités de pointage pour assurer les garanties d'évolution salariale** – La garantie d'évolution salariale implique de savoir le temps passé par le salarié mandaté au cours de son activité syndicale. Il est donc important que tous les temps soient enregistrés dans le système de pointage.

596. Si l'ensemble de ces éléments ne fait pas l'objet de formations ou d'informations spécifiques, les entretiens de mandat prévus par le législateur ou par voie conventionnelle peuvent le permettre. C'est notamment le cas chez ArcelorMittal puisque lors de la réalisation des entretiens, la manager opérationnelle du dialogue social du site de Dunkerque fait un point de connaissances sur l'évolution du dialogue social dans l'entreprise et explique les différents rôles pouvant être tenus par un salarié mandaté.

597. Quoiqu'il en soit, la détection des difficultés liées à l'exercice du mandat invite l'employeur à s'emparer des outils permettant de réguler la charge de travail du salarié titulaire de mandat.

B. S'emparer des outils permettant de réguler la charge de travail

598. Au sein de l'organisation du travail, l'employeur doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail[795]. Dans un mandat syndical, compte tenu de l'utilisation variable des

---

[793] Art. L.2315-10 *C. trav.*
[794] Ce sont l'ensemble des réunions à l'initiative de la direction.
[795] Art. L.6321-1 *C. trav.*

heures de délégation, le manager va devoir faire en sorte d'accommoder le poste occupé aux exigences syndicales. Pour cela, le législateur met à leur disposition des entretiens complémentaires permettant de gérer cette problématique (1). Toutefois, rien n'empêche l'entreprise de prévoir d'autres outils par voie conventionnelle (2).

1) La complémentarité de l'entretien professionnel avec les entretiens de mandat[796]

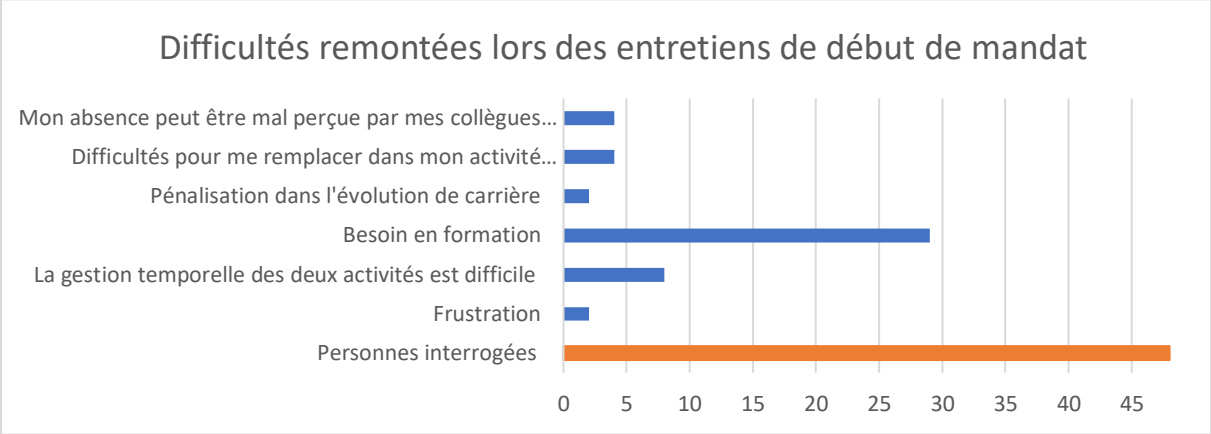
599. **La création des entretiens de début de mandat –** Pour respecter la conciliation entre le mandat syndical et l'activité professionnelle, la direction peut organiser, depuis la loi dite « Rebsamen » du 17 août 2015, un entretien de début de mandat. Cet entretien n'a pas la même ambition que l'entretien professionnel[797] dans lequel on y évalue la performance. D'ailleurs le Code du travail est clair sur ce point, « *cet entretien ne se substitue pas à l'entretien professionnel* »[798]. Cette nouvelle approche par l'entretien de début de mandat a plusieurs objectifs, à savoir, apporter de la visibilité sur le déroulement du mandat[799], déterminer le poids en termes d'investissement dans le mandat[800] , diminuer pour le manager les difficultés de gestion de son équipe, gérer la perception et notamment la défiance de l'équipe à l'égard du syndicalisme[801], et enfin, rappeler les règles relatives de non-discrimination.

600. **La réalisation des entretiens de début de mandat chez ArcelorMittal –** S'il est indéniable qu'effectuer ces entretiens est une lourde charge au regard du nombre élevé de salariés mandatés dans une entreprise telle qu'ArcelorMittal[802], ces échanges ont eu réellement un impact positif. En effet, selon les managers, cet entretien a permis d'avoir un éclairage sur les modalités de pointage, la répartition du temps d'activité et la façon dont ils doivent réorganiser et communiquer avec son équipe ; et plus globalement de comprendre le rôle du CSE et du dialogue social dans l'entreprise.

---

[796] CADOT (J), CAMARA (B), « Les entretiens de prise et de fin de mandat des représentants du personnel élus et désignés, à l'aune de la mise en place du CSE », *LCLCSE*, n°182, 1er juin 2018 ; GAURIAU (B), « Les entretiens : focus sur la charge de travail », *LCLCSE*, n°2014, 1er mai 2021.
[797] Art. L.6315-1 *C. trav.*
[798] Art. L.2141-5-1 *C. trav.*
[799] MLAPA (Q), « Le suivi de la carrière des représentants du personnel et syndicaux », *LCLCSE*, n°205, 1er juillet 2020.
[800] Afin notamment de déterminer s'il s'agit d'un mandat simple, permanent, lourd, léger, auquel cas le suivi de carrière sera plus ou moins exigeant.
[801] Avoir une autre image que ses convictions personnelles hostiles à l'égard des élues.
[802] Notamment dans un établissement de grosse envergure comme celui de Dunkerque étant donné qu'une cinquantaine d'entretiens ont été réalisés.

601. **Suivre la charge de travail grâce aux entretiens de début de mandat** – Afin d'appréhender au mieux la charge de travail, l'entretien de début de mandat permet d'estimer le temps consacré à son exercice et les difficultés rencontrées à cette occasion. Lorsque ces entretiens ont été réalisés sur le site de Dunkerque, plusieurs problématiques ont pu être pointées.



602. Sur quarante-huit personnes interrogées, une dizaine de salariés ont remonté des difficultés liées à la charge de travail. En effet certains ont souligné par exemple : « *j'exerce mon activité syndicale pendant mes repos afin de ne pas impacter la vie d'équipe dans laquelle j'exerce mon activité professionnelle* », « *l 'exercice professionnel rend difficile l'exercice de mandat* » ou encore « *les deux fonctions menées de front ne sont pas compatibles vis-à-vis de la charge de travail* ». Face à ces constats, l'entretien de début de mandat permet de révéler des situations de charge de travail parfois excessive. La présence du manager direct et du manager du dialogue social à ces entretiens donne lieu à des échanges constructifs sur la façon de gérer ces difficultés.

603. **Un outil qui vient en complémentarité de l'entretien professionnel –** Pendant leur mandat la majorité des salariés continue de poursuivre une activité professionnelle[803]. Chacun doit donc participer comme les autres salariés, à un entretien professionnel. Lors de cet entretien, aucune mention des mandats ne doit apparaitre sous peine de se voir opposer un litige en matière de discrimination, toutefois cet entretien permet d'évaluer les performances du salarié à son poste de travail en fonction du temps passé. Ainsi, à cette occasion, les objectifs fixés devront tenir compte du temps consacré par le salarié dans le cadre de son mandat. Cet

[803] Sauf lorsque celui-ci est permanent.

outil vient donc de façon complémentaire améliorer les conditions d'exercice des activités du salarié titulaire de mandat.

604. D'autres mécanismes peuvent être prévus par voie d'accord pour mieux articuler activités syndicale et professionnelle.

2) La complémentarité des outils législatifs avec ceux conventionnels

605. **Le développement des entretiens en cours de mandat** – ArcelorMittal s'est emparé de la négociation collective pour élargir les modalités d'application des différents entretiens. A ce titre un entretien en cours de mandat peut être sollicité « *par tout salarié mandaté* »[804]. Si a priori cet entretien est à l'initiative du salarié, le manager opérationnel du dialogue social a tout intérêt à s'en saisir. En effet, la matérialisation d'un entretien en cours de mandat avec les salariés ayant soulevé des difficultés particulières lors des entretiens de début de mandat pourrait contribuer à prévenir les discriminations syndicales et RPS potentiels. Dès lors, la tenue d'un nouvel entretien serait l'occasion pour la direction de se soucier de ces personnes et d'agir en prévention. Plusieurs autres entreprises ont fait ce choix, à l'instar de Total[805], la Matmut[806] ou encore ManPower[807].

606. **La création du module délégation chez ArcelorMittal** – Initialement, l'accord relatif au dialogue social d'AMF prévoyait tout un suivi des heures de délégation par le biais d'un fichier excel transmis entre secrétaire de section syndicale et manager du dialogue social. Mais, depuis le 1er janvier 2021, est mise à la disposition des représentants du personnel une solution digitale appelée « module délégation ». Afin d'assurer un suivi du pointage des différents crédits d'heures de délégation, chaque mandaté doit saisir sa prise d'heures permettant à celles-ci d'être directement enregistrées sans intervention du manager. L'enregistrement des heures prises par le salarié mandaté via le module conditionne l'envoi d'un courriel instantané au supérieur hiérarchique. Ce courriel s'entend comme une déclaration auprès de la direction de la prise d'heures de délégation. Toutefois il ne s'agit pas d'une demande d'autorisation, le salarié mandaté étant libre d'utiliser son crédit d'heures. Cette information instantanée n'a pas vocation à remplacer le dialogue informel entre le salarié mandaté et son manager sur l'utilisation des

---

[804] Art. 35.2 de l'accord « d'adaptation sur le dialogue social » au sein d'ArcelorMittal France, signé le 26 juin 2019.
[805] Art. 26.2 de l'accord relatif « au dialogue social et économique » au sein de Total, signé le 13 juillet 2018.
[806] Art. 26.1.2 de l'accord relatif à « la mise en place du CSE » au sein de l'UES Matmut, signé le 11 octobre 2019.
[807] Art. 1.2.1 de l'accord relatif à « la rénovation du dialogue social et de la valorisation de l'employabilité des représentants du personnel » au sein de Manpower, signé le 27 novembre 2018.

heures de délégation, l'échange étant indispensable au bon fonctionnement de l'organisation de travail. Avant l'arrêt mensuel du pointage, le manager a la charge de vérifier que le pointage du mois est conforme. A défaut, il pourra procéder lui-même au pointage des heures d'absences manquantes ou modifier le pointage existant. Grâce au suivi opérationnel des heures pointées sur le module par le service du dialogue social du site de Dunkerque et de Mardyck, nous avons une vision plus claire du temps réel passé par les différents salariés mandatés dans l'exercice de leur mandat. Grâce aux remontées des différentes organisations syndicales, cette phase d'expérimentation du module donnera lieu à une amélioration de la solution lors de la prochaine négociation de l'accord relatif au dialogue social.

607. Faciliter l'articulation entre l'activité syndicale et professionnelle contribue à prévenir le risque de discrimination syndicale au sein de l'entreprise. Proscrire toute forme de discrimination syndicale, c'est également s'assurer que le salarié titulaire de mandat bénéficie d'un parcours professionnel comparable à l'ensemble des salariés d'une entreprise tant sur l'évolution professionnelle que sur le plan de la rémunération.

II. Veiller à prévenir toute forme de discrimination syndicale

608. La discrimination syndicale, réprimée depuis plus de quarante ans[808], se déduit d'une différence de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi[809]. Plus précisément, cela s'entend d'un traitement spécifique et désavantageux en raison d'une appartenance syndicale[810] d'une part, ou en raison d'une activité syndicale[811] d'autre part. Dès lors, notre système législatif n'a cessé d'évoluer pour être mieux protecteur du mandat syndical (A).

609. Pourtant, force est de constater que les discriminations syndicales ne cessent d'exister en entreprise. Aujourd'hui encore, selon le 12e baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi consacré aux discriminations syndicales, 46% des personnes interrogées estiment avoir été discriminées du fait de leurs activités syndicales et 67% des syndiqués perçoivent leur

[808] Les lois « Auroux » promulguées le 4 août 1982 sont innovantes sur les thématiques du dialogue social et de l'amélioration des conditions de travail, devenant une date clé en matière de prévention. C'est ainsi qu'est née notamment l'interdiction de toute discrimination sur le sujet. « *Aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou de ses convictions religieuses* ».
[809] Art. L.1132-1 *C. trav.*
[810] Il peut s'agir d'un simple adhérent.
[811] Salariés ayant un mandat de représentation ou un mandat syndical.

engagement comme un risque professionnel[812]. Bien que cette étude ne révèle pas la situation nationale dans son entièreté, elle permet de constater à une certaine échelle que la discrimination syndicale semble toujours présente malgré l'important arsenal législatif protecteur en la matière.

610. Face à un système encore lacunaire, le dialogue social devient une nouvelle fois la meilleure porte d'entrée pour le compléter (B).

A. Un système législatif protecteur du mandat syndical

611. Cela fait maintenant presque vingt ans que les juges ont aménagé la charge de la preuve s'agissant de la discrimination. Malgré un aménagement favorable du demandeur, son effet dissuasif semble encore insuffisant (1).

612. La discrimination syndicale portant en majorité sur des écueils à propos d'évolution salariale, de grands contentieux[813] sur le sujet ont amené le législateur à encadrer la rémunération en fournissant aux salariés détenteurs de mandat un socle de garanties salariales (2).

1) Un régime probatoire favorable au salarié demandeur mais à l'effet dissuasif insuffisant

613. **Le mode de preuve est partagé –** S'il est habituellement admis que la charge de la preuve incombe à celui qui réclame l'exécution d'une obligation[814], il en est autrement en matière de discrimination[815]. Compte tenu de l'influence de la jurisprudence européenne[816] puis française[817], le régime probatoire concernant les discriminations s'est aménagé pour devenir un mode de preuve partagé. Le Code du travail[818] dispose que « *le salarié présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que sa décision est justifiée par*

---

[812] OIT, *12ème baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi*, Études, septembre 2019, p.3. Cette étude a été réalisée sur un panel de 1000 personnes représentatives de la population active et sur plus de 33000 adhérents des huit centrales syndicales représentatives en France (CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT, FI, UNSA, FSU et Union Syndicale Solidaire).
[813] HATZFELD (N), « Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux », *Travail et Emploi*, n°145, janvier 2016, pp. 173-196 ; SPIRE (R), « Agir contre la discrimination syndicale au travail : le droit en pratique », *Dr. Ouvr.*, avril 2006, p. 208 et s.
[814] Art. 1353 *C. civ.*
[815] L. n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations.
[816] CJCE, 13 mai 1986, Bilka-Kaufhaus GmbH, aff. 170/84.
[817] Cass. Soc., 28 mars 2000, n°97-45.258. Cet arrêt rendu par la Cour de cassation transforme le régime probatoire en matière de discrimination.
[818] L.1134-1 *C. trav.*

des éléments objectifs étrangés à toute discrimination. ». Est-ce à dire que l'existence d'une discrimination syndicale est plus aisée à démontrer ? A priori il semblerait. En effet il n'incombe pas au salarié discriminé de prouver l'intention de la discrimination mais simplement de rapporter de simples présomptions permettant d'introduire auprès du juge le doute quant à son existence[819]. Il revient à l'employeur de démontrer l'absence de lien causal entre la discrimination syndicale et la mesure prise.

614. **Les motifs et effets de la discrimination syndicale** – La lecture de plusieurs arrêts indique que la discrimination syndicale est couramment soulevée au sein de contentieux relatifs au suivi de carrière, à la rémunération, et au harcèlement moral. Certes, ce dernier peut être une manifestation de la discrimination. En tout état de cause, les juges du fond soulignent régulièrement les effets nocifs de la discrimination syndicale sur l'état de santé[820]. Ils estiment que ces discriminations peuvent avoir des conséquences psychologiques et physiques graves ainsi qu'un sentiment d'isolement et d'injustice pour la victime[821]. Ces pratiques constituent donc des facteurs d'exposition aux risques psychosociaux pour les représentants du personnel[822].

615. **La méthode Clerc comme moyen de preuve dans le cadre de la discrimination syndicale, une solution controversée –** Pour accompagner ce régime probatoire partagé, les organisations syndicales recourent parfois à la « méthode Clerc » dite encore « méthode du panel » en matière de discrimination salariale[823]. Cette méthode consiste à comparer le salarié lésé par une discrimination potentielle, avec des collègues entrés à la même époque, au même niveau de formation (diplôme), de qualification, de classification et de coefficient[824]. Les requérants apportent des données chiffrées qui vont laisser supposer l'existence d'une discrimination syndicale. Cette approche statistique est censée démontrer qu'au-delà d'une différence de traitement, la catégorie la moins rémunérée dans le panel de comparaison sont les syndicalistes[825]. Pour infirmer la discrimination, l'employeur doit donc fournir un panel

---

[819] Cass. Soc., 3 avr. 2002, n° 00-42.583. Les indices rapportés par le salarié doivent être néanmoins précis et concordants, c'est pourquoi il est indispensable de constituer un faisceau d'indices. Une simple allégation ne saurait constituer des éléments de faits suffisants.
[820] SPIRE (R), « Agir contre la discrimination syndicale au travail : le droit en pratique », *Dr. Ouvr.*, avril 2006, p. 185.
[821] MINE (M), « Discrimination syndicale et état de santé », *Dr. Ouvr.*, juin 2002.
[822] SECAFI, « Pour la prévention des risques psychosociaux des représentants du personnel », *guide*, 2016, p.26.
[823] KLEIN (M), « Retard de carrière et discrimination syndicale : comment la démontrer ? », *LCLCSE*, n°207, 1er octobre 2020.
[824] MOIZARD (N), « Le panel de comparaison dans la preuve des discriminations ou de l'inégalité de traitement », *RDT*, 2016, p.42.
[825] BARNIER (L-M), CLERC (F), *loc., cit.*, p. 223

comparatif. Néanmoins les critères de comparaison ne me semblent plus aujourd'hui réellement appropriés. La CJCE avait déjà affirmé à l'époque qu'au lieu de se focaliser sur les changements de classification ou de qualification, il fallait s'attacher davantage aux fonctions effectivement exercées, aux responsabilités assumées, aux tâches particulières liées au poste[826]. La Cour de cassation a, dans la même logique, déjà énoncé plus récemment que « *la seule appartenance à une même catégorie professionnelle n'implique pas une identité de situation* »[827] et que l'existence d'une discrimination ne commande pas nécessairement une comparaison avec les autres salariés[828]. En se basant sur des critères afférents à la classification et à la qualification on se borne à croire que la gestion et l'évolution des salariés sont identiques. Il est clair qu'aujourd'hui on mesure l'engagement de la personne à travers son évaluation. Par incidence, l'exploitation de la méthode du panel témoigne d'un entêtement législatif et jurisprudentiel sur la volonté de traiter de façon identique deux salariés qui ne font pourtant résolument pas le même travail et donc qui ne développent pas les mêmes compétences. D'ailleurs Durkeim disait qu'« *il est normal que chacun soit appelé à la fonction qu'il peut le mieux remplir et reçoive le juste prix de ses efforts* »[829]. L'absence de différence de traitement relève donc de l'utopie. Aujourd'hui la méthode de communication du panel n'apparait plus totalement cohérente avec les logiques de compétences et d'expériences promues par les entreprises. Par essence, la compétence et l'expérience sont des données subjectives à la personne. Elles vont permettre légitimement de faire des distinctions entre les personnes, et cela aura nécessairement un impact sur la rémunération. Selon nous, l'exploitation de la méthode du panel peut pousser dans certains cas à l'inertie dans la fonction puisque le salarié est presque assuré d'avoir une rémunération au moins équivalente à la moyenne, à défaut la discrimination étant reconnue. Or c'est parfois l'inertie dans la fonction qui renvoie une image négative de cette dernière. Dans nombre de discours, le salarié mandaté est un « planqué ». Cette image, parfois vraie chez certains, ne représente pas la majorité des cas. C'est pourquoi il convient de certifier le travail réalisé.

616. **Un régime probatoire favorable à la réparation et non à la prévention** – L'aménagement du régime de la preuve est un mécanisme favorable à la réparation et non à la prévention de la discrimination syndicale. Le changement de paradigme en matière de santé

---

[826] CJCE, 11 mai 1999, C-309/97.
[827] Cass. Soc., 26 novembre 2014, n°13-20.058.
[828] Cass. Soc., 29 juin 2011, n° 10-14.067.
[829] DURKHEIM (E), « De la division du travail social », 8ème éd., Coll. Quadrige, ed. Puf. 2013, Quadrige. Conclusion.

doit conduire les entreprises à développer des actions de prévention. Il ne peut y avoir de véritable dialogue social en présence de discrimination syndicale et pour cause, celle-ci a un effet immédiat dans les relations entre employeur, salariés, managers, militants et représentants.

617. Toutefois, pour aider les entreprises dépourvues d'accord collectif sur le sujet, le législateur instaure en 2015 un nouveau système préventif instaurant un socle de garanties salariales.

2) La création d'un socle de garanties salariales

618. A défaut d'accord, le Code du travail prévoit que les salariés mandatés dont les heures de délégation annuelles sont au moins égales à 30% de la durée du travail fixée dans leur contrat de travail ou à défaut de la durée applicable dans l'établissement, bénéficient d'une rémunération au moins égale aux augmentations générales et à la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée de leur mandat par les salariés relevant de la même catégorie professionnelle et dont l'ancienneté est comparable ou, à défaut de tels salariés, aux augmentations générales et à la moyenne des augmentations individuelles enregistrées dans l'entreprise[830].

619. Si cela constitue bien un socle de garanties dans le but de prévenir une discrimination salariale, plusieurs incohérences peuvent être soulevées. Comme nous pouvons le constater lors de l'exploitation de la méthode dite de panel par les juges, ce dispositif incite les salariés représentants du personnel à revendiquer un droit à une évolution de carrière dans « la moyenne » sans finalement que le motif syndical ne soit exposé en cas de contentieux. Le motif discriminatoire apparait en arrière-plan et cela conduit les juridictions à ne plus vraiment opérer de lien entre l'exercice des fonctions représentatives et l'activité militante pour motiver la discrimination. Ce dispositif pourrait avoir des effets pervers tant du côté de l'employeur que du côté des salariés mandatés. Soit il peut donner l'impression que l'engagement syndical devient un moyen de promotion pouvant pousser à l'oisiveté d'un salarié mandaté. Soit il va permettre aux employeurs de se contenter dans le cadre des comités carrières de garantir une évolution salariale moyenne sans réellement se poser la question d'une évaluation effective en fonction du travail réalisé.

---

[830] L.2141-5-1 *C. trav.*

620. Néanmoins, ces propos sont à tempérer puisque la loi garantit une évolution dépendante du nombre d'heures de délégation passées et non réellement de l'ensemble des temps passés. En effet, le temps passé en réunion étant considéré comme du travail effectif, il n'est pas comptabilisé dans ces 30%. Ainsi ce dispositif ne viendrait à s'appliquer que pour des mandats « lourds » ou pour les représentants cumulant plusieurs mandats. Autrement dit, ce dispositif de garanties salariales est légitime en ce qu'il ne tend à s'appliquer que pour une partie des salariés mandatés et qui ont notamment un risque plus important de subir une discrimination au regard du temps passé dans le mandat.

621. Malgré ces écueils et tempéraments, la voie conventionnelle reste une source conséquente pour créer des dispositifs favorables à la prévention des discriminations syndicales, tant pour les garanties salariales que la gestion de carrière.

B. Un système conventionnel additionnel favorable à la prévention de la discrimination syndicale

622. A la lecture de plusieurs accords collectifs[831], les dispositions conventionnelles nous ont amenées à constater d'une part que dans certaines entreprises les garanties salariales étaient élargies (1).

623. D'autre part, la gestion des carrières des élus est souvent en partie dédiée à un acteur ou à un comité spécifique du dialogue social. Cela facilite la gestion de carrière du salarié mandaté pour les managers qui sont parfois détenteurs de « permanents » totalement absents de leur poste de travail, les empêchant d'évaluer correctement le salarié concerné (2).

1) Des garanties salariales élargies

624. **Un seuil d'heures de délégation abaissé chez Total et OI France SAS** – Lorsque le volume d'heures de délégation dépasse les 15% de la durée du travail fixée dans le contrat de travail, les représentants du personnel bénéficient des garanties prévues par l'article L.2141-5-1 du Code du travail[832]. L'abaissement du pourcentage permet de faire bénéficier du dispositif à un plus grand nombre de représentants du personnel. D'ailleurs, l'accord précise que « *compte tenu des effectifs des établissements à la date de signature du présent accord, sont couverts grâce à ce seuil l'ensemble des membres de CSE titulaires, même ceux qui ne cumulent pas leur*

[831] Annexe n°4 – Liste des accords analysés par thématique.
[832] Art. 29 de l'accord relatif au « dialogue social et économique » au sein de Total, signé le 13 juillet 2018.

mandat de membre du CSE avec un(e) autre mandat ou fonction ». Chez OI France, ce seuil est abaissé à 25%[833].

625. **Des garanties salariales calculées sur l'ensemble des temps passés chez ArcelorMittal et Coca-Cola**[834] – A l'issue du mandat, les salariés mandatés dont le nombre moyen d'heures annuelles d'activité syndicale représente au moins 60% de leur durée de travail, bénéficient d'une évolution de rémunération au moins égale sur la durée du mandat à la moyenne des AG et AI des salariés d'AMF. La direction a convenu avec les partenaires sociaux que les heures passées en réunions officielles étaient comptabilisées dans ce temps de 60%. Et de façon exhaustive, l'accord prévoit que soient assimilées à des réunions officielles un nombre important d'échanges[835]. Cela ne signifie pas que les salariés avec un temps d'activité de moins de 60% ne soient pas suivis. Néanmoins les personnes situées au-dessus de ce curseur auront leurs cas évoqués paritairement par les ressources humaines, leur manager et le dialogue social. A contrario pour les personnes en-dessous de ce curseur le manager du dialogue social n'apporte pas de précision supplémentaire. Ce taux de 60% est abaissé à 50% chez Coca-Cola lorsqu'au cours des deux années précédentes, les salariés mandatés n'ont pas bénéficié d'AI[836].

626. **Des aménagements pour les rémunérations variables chez EDF et Casino** – Dans ces deux entreprises est abordée la question de la part variable dans la rémunération. Respectivement ils précisent que « *les différents éléments de rémunération variable bénéficient aux mandatés selon les mêmes règles d'attribution applicables à tous les salariés* »[837], et « *les critères de déclenchement et les objectifs doivent être adaptés au temps consacré à la fonction* »[838].

627. Face à ces dispositions, la négociation collective permet d'élargir le montant des garanties et la catégorie des personnes concernées par ces garanties salariales. Certaines

---

[833] Art. 1.18 de l'accord relatif à « l'exercice du droit syndical » au sein d'OI France, signé le 10 septembre 2019.
[834] Art. 4.4. de l'accord relatif à « la rénovation du dialogue social et de valorisation de l'employabilité des représentants du personnel » au sein de Manpower, signé le 27 novembre 2018.
[835] Les réunions du CSE, les réunions trimestrielles et extraordinaires des CSSCT, les réunions de négociations, les réunions préparatoires, les CASA, les temps passés aux enquêtes et analyses consécutives à un AT et presqu'accident, les réunions des commissions obligatoires, le temps passé aux inspections, les réunions de coordination inter-sites et l'ensemble des réunions de suivi des heures de délégations organisées avec les secrétaires de sections.
[836] Art. 2.1 de l'accord relatif au « droit syndical et ses modalités de mise en œuvre » au sein de Coca-Cola European Partners France, signé le 1er juillet 2019.
[837] Art. 1.3.9 de l'accord relatif au « parcours des salariés exerçant des mandats représentatifs et/ou syndicaux » au sein d'EDF signé le 9 mars 2018.
[838] Art. 5.1.1 de l'accord relatif à « la promotion et au développement du dialogue social » au sein du groupe Casino signé le 22 janvier 2020.

entreprises complètent ces mesures en prévoyant une gestion de carrière dédiée à ces représentants.

2) Une gestion de carrière dédiée

628. Pour répondre aux enjeux d'un déroulement de carrière sans discrimination, certains accords organisent la gestion de carrière des titulaires de mandat autour de comité ou d'un acteur dédié à leur prise en charge.

629. **La création d'un comité de carrière dédié aux représentants du personnel au Crédit Agricole[839] –** Afin d'assurer la gestion de carrière des représentants du personnel, un comité de carrière composé de responsables des ressources humaines apportera son appui à la ligne managériale ayant des salariés détenteurs de mandat dans son équipe dans le but de l'aider à adapter la charge de travail et les objectifs des représentants du personnel.

630. **Les revues d'équipe par organisation syndicale chez ArcelorMittal[840]** – Lors du 4ème trimestre de chaque année mandat, une rencontre est organisée entre chaque organisation syndicale et le manager opérationnel du dialogue social afin de faire un point sur la situation salariale et l'évolution professionnelle. Cette réunion permet de faire un retour sur les décisions qui ont été actées au cours de l'année en termes de formation, d'augmentation et/ou de changement de coefficient et d'anticiper les demandes à venir. Ces entrevues permettent de préparer et alimenter les comités carrières qui suivent. Pour prévenir les discriminations, les managers opérationnels du dialogue social doivent s'assurer que les mandatés bénéficient d'augmentations individuelles de la même manière qu'un salarié ordinaire.

631. **Un gestionnaire de carrière dédié aux représentants du personnel chez Total[841]** – Pour une durée expérimentale de cinq ans, un gestionnaire de carrière à temps plein est attitré aux représentants du personnel afin de s'assurer de leur suivi de carrière. Il aura également pour fonction de veiller au respect de l'ensemble des dispositions prévues au sein de l'accord dialogue social et notamment d'en faire la promotion au sein des lignes managériales.

632. La Cour de cassation souligne que l'employeur n'a pas une obligation d'assurer la progression professionnelle des salariés[842]. Cependant il ne peut pas volontairement ralentir

---

[839] Art. 2.4 de l'accord groupe relatif « au parcours de représentants du personnel » au sein de Crédit Agricole S.A signé le 8 mars 2019.
[840] Art. 36.1 de l'accord « d'adaptation du dialogue social » au sein d'AMF, signé le 26 juin 2019.
[841] Art. 34 de l'accord relatif « au dialogue social et économique » au sein de Total, signé le 13 juillet 2018.
[842] Cass. Soc., 6 juillet 2010, n°09-41.354.

l'avancement de carrière d'un salarié. Il doit veiller à ce que le déroulement de carrière du mandaté soit celle qu'elle aurait été s'il n'avait pas occupé cette fonction[843]. Ainsi, afin de garantir que l'exercice du mandat n'est pas un obstacle au déroulement de carrière et à l'évolution de la rémunération du salarié, le dialogue social permet d'aménager, en fonction des possibilités de l'entreprise, les dispositions légales. Toutefois, cela ne signifie pas pour autant que l'établissement d'un accord collectif exclut totalement le risque de discrimination syndicale. Mais cela témoigne de la volonté de l'entreprise à s'engager paritairement dans ce combat, contribuant à développer et renforcer l'engagement syndical.

[843] MLAPA (Q), *loc., cit.*, p. 230.

Conclusion du Chapitre 2

633. Historiquement, l'exercice de la liberté syndicale en entreprise s'exprimait par la seule présence des instances représentatives du personnel. Il a fallu attendre mai 1968 pour que soit reconnue la possibilité de créer des sections syndicales, véritables émanations des organisations servant à impulser leur présence en entreprise[844].

634. A la fin du XXème siècle se développe un arsenal législatif sacralisant la légitimité des syndicats. Pourtant, le taux de syndicalisation en France ne cesse de diminuer. Si cela s'explique par une pluralité de raisons, l'absence d'une véritable prise en considération du personnel dans les prises de décisions sociales et économiques, cumulée aux discriminations syndicales récurrentes impactant la carrière et la rémunération des salariés mandatés, font que le statut de représentant du personnel n'attire pas.

635. Dans ce chapitre, plusieurs propositions ont pu être soulevées afin de pallier la pénalisation du militant syndicaliste et de renforcer l'attractivité syndicale. Finalement, il ressort que le dialogue social va tenir, une nouvelle fois, une place importante pour améliorer les politiques de santé et de sécurité, mais aussi et surtout pour améliorer la fonction « d'acteurs du dialogue social », facteur d'amélioration supplémentaire de leur santé. Un nouveau cercle vertueux se crée puisque sans les acteurs syndicaux il n'existerait pas de dialogue social.

636. Si en France la scène médiatique joue pour beaucoup dans la défiance face au syndicalisme[845], ce dernier est plus disposé en entreprise à être vu positivement. Mais comme le précise Clotilde Savatier, encore faut-il que le rôle de représentant soit compris et connu au sein de l'entreprise. C'est pourquoi un travail de pédagogie doit être réalisé auprès des différents protagonistes et plus précisément auprès des responsables hiérarchiques des détenteurs de mandat.

637. La valorisation du travail syndical menée par l'entreprise, à la fois par la reconnaissance des compétences et par la prévention des risques liés à cette activité, devrait permettre de mieux préserver la santé des salariés ainsi que l'attractivité de la fonction. Effectivement, la construction d'un référentiel de compétences pourrait, au gré de son alimentation, constituer une trame d'actions pour aider les représentants du personnel à mieux cerner le champ de la

[844] MEYRAT (I), « Liberté syndicale, liberté fondamentale », *Dr. Soc.*, 2020, p.107.
[845] SCIBERRAS (J-C), *loc., cit.*, p.207.

santé, de la sécurité et des conditions de travail et par la même occasion servir d'inspiration aux salariés pour investir la fonction, parfois frileusement plébiscitée par manque de connaissances du rôle à tenir.

Conclusion de la première partie

638. Les évolutions législatives concomitantes du droit de la santé au travail et du droit syndical ont conduit à un renforcement des politiques de prévention en entreprise en faisant du dialogue social la première porte de leur amélioration. La multitude de protagonistes impliqués dans la mise en œuvre effective de ces droits invite à réfléchir à une meilleure articulation de ces derniers.

639. Les services de santé au travail sont devenus les services de prévention de la santé au travail et le paysage syndical a été bouleversé par la création d'une instance unique en lieu et place du triptyque traditionnel.

640. Dans l'intention de créer un contexte favorable à cette transformation de la représentation, la loi laisse les entreprises s'emparer de la négociation collective pour définir l'ensemble des mesures qui entourent l'instance au plus près des réalités locales. La rationalisation des instances cherche à promouvoir les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail afin que ces dernières soient traitées au niveau des prises de décisions stratégiques.

641. Ces réformes cherchent à renforcer les actions pluridisciplinaires et coordonnées en matière de prévention primaire afin d'enrayer la détérioration de la santé au travail en agissant en amont sur les causes matérielles, organisationnelles, relationnelles et managériales[846].

642. La crise sanitaire de la Covid-19 a eu le mérite de remettre au cœur des enjeux de l'entreprise le thème de la santé au travail et de démontrer l'impact positif du développement d'un dialogue social de qualité sur l'établissement des politiques de prévention.

643. Pour éviter le risque de désinsertion professionnelle, les acteurs de l'entreprise doivent également agir de manière coordonnée pour anticiper les problématiques liées au retour et au maintien en emploi de l'ensemble des salariés et non plus seulement des salariés reconnus travailleurs handicapés.

644. Mais malgré l'engouement porté par les pouvoirs publics en faveur du dialogue social, s'observe en parallèle un étiolement du tissu syndical contraire à son usage. Pourtant, la présence de syndicats représentatifs dans les entreprises de plus de cinquante salariés est par

[846] BAREL (Y), FREMEAUX (S), « Vers une médecine du travail préventive ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n°122, avril 2015, pp. 4-12.

exemple indispensable pour que puissent être négociés des accords collectifs. Cela étant, la valorisation du mandat par la reconnaissance des compétences et l'impulsion de conditions favorables à son exécution devraient contribuer à améliorer la perception positive de la fonction.

645. C'est également parce qu'il est difficile de prévoir les conséquences des diverses mutations du monde sur le travail que le législateur offre l'opportunité aux entreprises, en décentralisant la production de la norme, d'adapter leurs besoins grâce à la négociation collective. Désormais, les syndicats bénéficient non pas uniquement d'une liberté syndicale mais d'une véritable liberté d'action dans l'entreprise[847]. En devenant des co-élaborateurs de la norme, ils participent favorablement à l'établissement des politiques de prévention au travail dans l'entreprise (Partie II).

[847] PESKINE (E), « Syndicats et droit syndical en mouvement », *Dr. Soc*, 2020, p.104.

DEUXIEME PARTIE – L'entreprise comme espace d'élaboration des politiques de prévention au travail

646. La valorisation de la norme conventionnelle par le législateur a été justifiée il y a vingt ans par une volonté de « *créer une dynamique de complémentarité entre le rôle de la loi et celui de la négociation collective* »[848]. Depuis, les réformes successives ont fait de la conventionnalisation de la norme une priorité, encourageant le développement du dialogue social au sein des entreprises.

647. Les champs de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des salariés sont protégés par un foisonnement de textes législatifs. Par la loi, l'État va réguler les rapports entre les salariés et l'employeur, instaurant ainsi des statuts salarial et social minimaux. Parfois lacunaire, le droit du travail doit se réinventer pour faire face aux mutations du monde du travail. C'est ainsi que la norme conventionnelle va davantage faire vivre ce droit.

648. Le Code du travail prévoit que l'accord collectif « *doit être conclu par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives dans le champ d'application de la convention ou de l'accord* »[849]. Les juges de la Cour de cassation précisent que « *les délégués syndicaux ont qualité pour veiller à l'hygiène et à la sécurité des travailleurs même lorsqu'il existe un comité d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise* »[850]. Il revient donc, en principe, à la représentation syndicale[851] de contribuer à l'instauration de nouvelles normes destinées à la protection de la santé des travailleurs. Si le rôle institutionnel des représentants du personnel permet d'inférer dans les politiques de prévention en entreprise, les organisations syndicales, elles, sont donc au cœur de l'élaboration de la norme permettant aux salariés d'être impliqués dans une méthode de réglementation complémentaire (Titre 1).

---

[848] Position commune du 16 juillet 2001 sur les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective.
[849] Art. L.2231-1 *C. trav.*
[850] Cass. Soc., 19 février 2002, D, 2002, sommaires, p.2091, obs, S. Frossard.
[851] Art. L.2232-21 et s. *C. trav.* N'ayant pas une valeur constitutionnelle, ce monopole a depuis été largement élargi dans les TPE/PME. En effet dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux, l'employeur s'est vu reconnaître la possibilité de solliciter les élus du personnel, voire de consulter directement les salariés sur un projet d'accord.

649. D'une certaine façon, l'ouverture à une règlementation conjointe intronise une gestion collectiviste de la prévention entre les différents acteurs de l'entreprise[852]. Dans le dernier état de sa jurisprudence, la Cour de cassation semble s'inscrire dans ce sillon en infléchissant l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur en une obligation de prévention. Désormais, les juges admettent que ce dernier puisse s'exonérer de sa responsabilité lorsqu'il a mis tout en œuvre pour prévenir la santé et la sécurité des salariés[853]. Conséquemment, cela impliquera de la part de l'employeur une coopération institutionnelle et opérationnelle avec les différentes entités composant son entreprise. Cette nouvelle approche aura pour ambition de pondérer la responsabilité de l'employeur sans pour autant renforcer la responsabilité individuelle des autres membres. (Titre 2).

[852] GILBERT (M), « La responsabilité collective et ses implications », *RFSP*, vol. 58, juin 2008, pp.899-913.
[853] Cass. Soc., 25 novembre 2015, n°14-24.444, « Air France ».

TITRE 1 : L'implication du destinataire de la norme dans son élaboration : une nouvelle méthode de réglementation

650. La recherche de compromis au plus près du terrain, issus de la primauté de l'accord collectif d'entreprise sur les autres sources constitutionnelles, érige la négociation collective comme le meilleur moyen d'élever à la fois l'efficacité économique de l'entreprise par la signature de la direction, et de garantir la protection des salariés par la signature des représentants[854].

651. Mr Jacques Barthélémy souligne que la négociation collective, principale manifestation du dialogue social et créatrice de normes professionnelles autonomes, est un outil de gestion de l'Entreprise[855]. A l'examen des réformes de ces dix dernières années, c'est en effet la dynamique qui se dessine. Avec son champ matériel extrêmement large (définir l'ensemble de des conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail ainsi que des garanties sociales)[856], la négociation collective va devenir un outil de flexibilisation de la règle de droit au service de l'entreprise favorisant une approche préventive de la santé économique et des corps au travail (Chapitre 1).

652. Les mesures conventionnelles relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail ont pendant longtemps été intégrées à des thématiques de négociation existantes en termes d'emploi ou de rémunération mais ont rarement constitué un objet propre. Le renforcement de la place de la négociation collective d'entreprise a contribué à son développement en matière de prévention, lui permettant de devenir un véritable outil de flexibilisation de la règle de droit au service de la qualité de vie et des conditions de travail des salariés (Chapitre 2).

---

[854] BARTHELEMY (J), CETTE (G), « L'accord d'entreprise pris en sandwich entre la branche et le contrat de travail », *LCDRH*, n°258, 1er novembre 2018.
[855] AUZERO (G), « La convention collective comme technique d'organisation de l'employeur », *BJT*, n°12, 1er décembre 2019, p.76. ; BARTHELEMY (J), « La négociation collective, outil de gestion de l'entreprise », *Dr. Soc.*, 1990, p.158. ; BARTHELEMY (J), CETTE (G), « Contrat de travail et accord collectif : une bienheureuse nouvelle articulation », *Dr. Soc.*, 2018, p.70.
[856] Art. L.2221-1 *C. trav.*

Chapitre 1 : La flexibilisation de la règle de droit au service de l'entreprise, favorable au développement d'une approche préventive de la santé économique et des corps au travail

653. Le choix de prendre la négociation collective comme outil de gestion de l'entreprise s'explique par le fait que la législation en vigueur ne peut tout régir. Afin de s'adapter aux exigences de la société et à ses nouveaux enjeux sociétaux, économiques et environnementaux, les entreprises doivent s'acclimater. A cette occasion, la négociation collective devient une sorte d'engagement des organisations syndicales au service de l'entreprise[857] ainsi qu'un moyen d'en réguler ses impératifs[858] (Section 1).

654. Ces nouvelles règles édictées par les accords d'entreprise, doivent trouver une certaine légitimité si elles se veulent efficaces dans le champ ouvert à leur primauté. Dans ce contexte nous comprenons que la négociation doit être à la fois sécurisée et outillée. Sa mise en œuvre sera favorable à des règles plus justes motivant les interlocuteurs sociaux à s'en emparer. Les représentants du personnel participant activement à la mise en œuvre des mesures préventives au sein de l'entreprise, leur légitimé ainsi qu'une signature à la majorité permettra de justifier qu'il s'agit bien d'une norme à privilégier en matière de prévention (Section 2).

SECTION 1 : L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU CADRE DE REGLEMENTATION PROCHE DES IMPERATIFS D'ENTREPRISE

655. « *La conventionnalisation est une acceptation de la différence normative fondée sur la nécessité d'une règle adaptée à des situations économiques et sociales de plus en plus diverses* »[859]. Ainsi, le but de la négociation collective n'est plus uniquement d'améliorer la condition salariale mais bien d'adapter la législation en vigueur au nom de la sauvegarde de l'emploi. Comme le souligne le professeur Antonmattei, nous vivons, depuis une bonne

[857] MIAS (A), « Quel renouvellement de la négociation collective sur les conditions de travail ? », in GOUSSARD (L), TIFFON (G), (dir.) *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, ed. Du Croquant, octobre 2017, p.187.
[858] COMBREXELLE (J-D), JOBERT (A), LEGRAND (H-J), THUDEROZ (C), « Loi et négociation collective : un débat (encore) d'actualité », *Négociations*, n°28, février 2017, pp.73-98.
[859] ANTONMATTEI (P-H), « Enjeux et exigences d'un droit du travail plus conventionnel », *BJT*, n°12, 1er décembre 2019, p.39.

vingtaine d'années, de grandes mutations dans notre monde du travail[860] et des bouleversements économiques, dus aux différentes crises que nous avons vécues et que nous vivons[861]. Ces transformations, qui se sont accélérées ces dernières années avec le développement exigeant de la digitalisation des process et des organisations de travail, impliquent que les entreprises doivent s'adapter rapidement à ces nouveaux enjeux[862]. Dès lors, s'il est indispensable que le législateur pose un cadre légal minimal, cette décentralisation de la norme a pour ambition de laisser aux partenaires sociaux la possibilité de retenir des mesures appropriées à leur environnement de travail. La négociation collective vient donc compléter des dispositions réglementaires et législatives parfois inadaptées aux réalités de l'entreprise (I).

656. Il est de droit que cette adaptation se matérialise par des dispositions plus favorables aux salariés que les dispositions légales en vigueur. Pourtant, avec le temps, les évolutions législatives successives encourageant le développement de la négociation collective vont permettre aux directions d'entreprise, par exception, d'adapter les dispositions réglementaires et législatives par des dérogations in pejus[863], propices à entrainer une production de normes aux plus près des réalités de terrain (II)

I. Des dispositions réglementaires et législatives inadaptées aux réalités de l'entreprise

657. En créant des normes indépendantes de l'autorité étatique, les partenaires sociaux construisent un droit plus souple faisant apparaitre les besoins et les attentes des salariés selon le contexte de l'entreprise et ainsi faire face à un droit dur, général, et impersonnel (A). Afin d'affermir la participation et l'autonomie des salariés dans la vie de la société, les réformes successives invitent à décentraliser le dialogue social par la prééminence de l'accord d'entreprise sur les autres sources constitutionnelles, source d'une meilleure appréhension du risque (B).

---

[860] Réduction du temps de travail, développement de nouvelles formes d'organisations de travail, progrès technologiques, intelligence artificielle, multiplication des emplois précaires, etc.
[861] La dernière en date est celle de la covid-19.
[862] Constat également relevé au travers de l'étude d'impact du projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social du 27 juin 2017.
[863] La notion d'in pejus s'oppose à la négociation in melius qui signifie « dans un sens plus favorable ». Ainsi par opposition la négociation collective in pejus serait celle qui serait, a priori, moins favorable pour le salarié.

A. *La prééminence d'un droit souple sur un droit dur, général et impersonnel*

658. Par nature générale et impersonnelle, la loi ne peut répondre aux spécificités qui gouvernent aujourd'hui le monde du travail. L'inflation législative est une source d'insécurité juridique. Si nul n'est censé ignorer la loi, sa mouvance incessante incite à sa méconnaissance. Si elle se veut réellement permanente, elle doit s'accompagner d'un droit plus souple, facile de création et qui ne s'adresse qu'à une minorité[864]. C'est ainsi que s'est développé en droit du travail, un droit dit conventionnel, un droit de compromis (1). Si les partenaires sociaux peuvent s'en emparer a priori librement, le législateur tempère cette affirmation en encadrant certaines règles de négociation (2).

1) La naissance d'un droit de compromis a priori libre

659. Parfois, les normes imposées par le législateur peuvent être perçues comme trop complexes ou inadaptées au sein des entreprises. Avec la création d'un droit plus souple, la norme apparait davantage compréhensive puisqu'elle est édictée, en partie, en prenant en considération son destinataire. S'observe alors une réelle rupture avec le passé car la loi devient incitative et non plus impérative, permettant aux acteurs de l'entreprise de créer « un droit de compromis ».

660. **Un droit de compromis : un droit souple, personnel et libre –** Les différentes crises qu'a vécues la France ont permis de mettre en avant le besoin de s'adapter. Pour cela les politiques successives ont fait du dialogue social le berceau de l'élaboration de la norme principale en droit du travail. « Souple » car émerge de cette méthode de conception l'idée d'un droit sur mesure qui satisfait les intérêts d'une population donnée et ciblée par des solutions établies à base de compromis. « Libre » car il appartient aux syndicats représentatifs de signer la convention ou l'accord collectif (ou de s'abstenir). « Personnel » car en s'adaptant à un secteur, une branche, une filiale, une entreprise, on cherche à créer des normes de proximité.

661. **Un droit susceptible d'évolution** – Le droit conventionnel est un droit mouvant. Rien n'empêche les entreprises d'expérimenter et de faire un constat sur les bénéfices ou non qui en sont issus afin de faire évoluer la norme conventionnelle lors d'une prochaine négociation. A

[864] Cette minorité variera selon le niveau de la négociation et cette dernière trouvera à s'appliquer aux salariés qui se trouvent à ce niveau.

titre d'exemple, chez ArcelorMittal, avant de s'emparer du sujet du télétravail pour en faire un thème propre de négociation, la mise en place du travail à distance pour une durée d'un an a été négociée en 2017[865] à titre expérimental. A l'issue de cette année d'expérience, un bilan quantitatif et qualitatif a été réalisé et partagé en Commission d'Application et de Suivi de l'Accord (CASA)[866]. Cette expérimentation a été renouvelée puis concrétisée par la mise en œuvre d'un accord sur le télétravail en 2021. Faisant également suite à la crise de la Covid 19, l'expérimentation s'est accompagnée d'une injonction par le gouvernement sur le sujet mettant en évidence certains éléments qui n'avaient pas été perçus à titre expérimental. C'est le cas notamment des méfaits d'un télétravail à 100% sur la santé mentale[867] et physique[868] des salariés, incitant alors à réguler d'un à trois jours maximums de télétravail selon le poste tenu au sein de l'accord postérieurement négocié[869]. A ce jour cette possibilité de clause expérimentale n'est pas prévue ni encadrée par le législateur, laissant le choix aux entreprises de s'en saisir. Toutefois, il est certain que ces clauses doivent être limitées dans le temps et réversibles. C'est ce que souligne le bilan des réformes en matière de dialogue social et de négociation réalisé en 2021[870] au regard des évolutions permanentes du monde du travail qui nous entourent. A la lumière de ces clauses, le droit conventionnel est donc bien un droit plus souple permettant de s'adapter rapidement aux contextes économiques et sociaux.

662. **Un droit susceptible d'innovation** – Certains thèmes de négociation sont obligatoires mais l'entreprise est libre d'être innovante. Si on souhaite renforcer le lien des représentants du personnel avec le développement des politiques de prévention en entreprise, il est important que l'entreprise s'empare de la négociation collective pour développer le dialogue social en son sein. Comme déjà évoqué, cela peut se matérialiser par un accord sur le sujet comprenant notamment une partie sur la valorisation de la carrière syndicale des salariés mandatés. Récemment, la chambre sociale de la Cour de cassation[871] affirme qu'un accord collectif peut prendre des mesures afin de favoriser le développement de l'adhésion syndicale en entreprise

---

[865] Titre VI – Le travail à distance occasionnel, Accord « CAP2020 » au sein d'AMF, signé le 23 octobre 2017, p.39.
[866] Les CASA permettent de faire un état des lieux avec les organisations syndicales signataires de l'accord sur la mise en œuvre des dispositions de l'accord, d'aborder les potentielles divergences d'interprétation de certains points et de suivre les indicateurs qui pourraient être exigés au sein de l'accord.
[867] Développement des risques psychosociaux (sentiment d'abandon du management, isolement, perte de lien social).
[868] Augmentation de la consommation d'alcool et de substances psychotropes.
[869] Accord d'entreprise sur le télétravail choisi d'ArcelorMittal France.
[870] PUISSAT (F), *Rapport d'informations fait au nom de la commission des affaires sociales sur le bilan des réformes en matière de dialogue social et de négociation collective*, rapp. n°722, 30 juin 2021, 122 p.
[871] Cass. Soc., 27 janvier 2021, n°18-10.672.

par une prise en charge par l'employeur d'une partie du montant des cotisations syndicales annuelles. Si la Cour en délimite les possibilités de recours, elle se prononce pour la première fois avec précision sur la mise en place par accord d'un mécanisme fiscal permettant aux syndicats de développer leur influence dans l'entreprise avec comme partenaire l'employeur. Si jadis il n'aurait pas été question que l'employeur s'investisse dans cela, le changement de paradigme vers une culture de compromis pousse à la compréhension de cette décision et de cette initiative patronale.

663. **Un droit susceptible d'être « benchmarké » –** Le développement de la conventionnalisation de la norme implique que les directions d'entreprise soient amenées de plus en plus, dans le cadre de préparation de négociations, à réaliser du benchmark auprès d'autres entreprises. La base de données nationales des accords collectifs, créée par la loi du 8 août 2016,[872] en devient un véritable outil. Depuis le 1er septembre 2017 « *les conventions et accords de branche, de groupe, interentreprises, d'entreprise et d'établissement* » sont consultables sur le site Légifrance, rubrique « accords collectifs ». La loi de ratification des ordonnances Macron du 29 mars 2018 vient cependant réduire le champ des thèmes qui peuvent y être incrémentés en précisant que « *les accords d'intéressement, de participation, les plans d'épargne d'entreprise, interentreprises ou pour la retraite collective ainsi que les accords mentionnés aux articles L. 1233-24-1 et L. 2254-2 ne font pas l'objet de la publication prévue au présent article* ».[873] Dans le champ de la santé, l'innovation est encore assez modeste. Avec l'obligation de négociation sur la qualité de vie au travail et sur les risques professionnels, les négociations se sont néanmoins multipliées sur le sujet. Comme le soulignent certains auteurs[874], vont ressortir de cette base de données des accords qui se modélisent selon les spécificités d'entreprises. Certains seront dits organisationnels, d'autres basiques voire minimalistes. Ces accords, désormais faciles d'accès, vont permettre aux entreprises de s'imprégner de certaines visions nouvelles de la santé au travail. En effet, diverses conventions s'accordent sur une réelle vision holistique de la santé en s'intéressant plus largement aux organisations de travail, aux relations de travail, à la santé publique et aux mesures sanitaires[875].

---

[872] Art. L.2231-5-1 *C. trav.* ; L. n° 2016-1088 du 8 août 2016 complétée par la L. n° 2018-217 du 29 mars 2018.
[873] Art L.2231-5-1 al. 4 *C. trav.*
[874] HEAS (F), « La négociation d'entreprise sur la qualité de vie au travail », *Dr. Soc.*, 2019, p.907 ; LECOEUR (C), « Les normes unilatérales et négociées en matière de santé au travail », *JCP S*, n° 30-34, 27 juillet 2021, 1200.
[875] V. Chap. 2. Section II du présent titre.

664. Au regard des exigences organisationnelles actuelles, l'innovation doit s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise que ce soit en matière de prévention, de compétitivité ou de croissance économique et sociale.

665. Le droit conventionnel apparait donc comme un droit vivant susceptible de convenir aux besoins des entreprises.

2) La naissance d'un droit de compromis libre en apparence

666. **Des négociations obligatoires[876]** – Si a priori la négociation collective a pour ambition de laisser plus de marge de manœuvre aux entreprises, le législateur a défini un socle de négociations obligatoires, avec des thèmes obligatoires sur une périodicité définie. Cela semble paradoxal de parler de liberté. En effet, un triptyque de négociations portant sur la rémunération[877], l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes[878] et la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels[879] (GEPP) est désormais imposé. Toutefois, « *si on peut conduire le cheval à l'abreuvoir, on ne peut le forcer à boire* ». Ainsi, en plus d'être des thèmes assez généraux laissant une marge sérieuse de possibilité quant aux thématiques à aborder[880], le législateur n'impose nullement une obligation de conclure mais bien une obligation de négocier[881].

667. **Des pénalités financières, ou une incitation par la taxation** – L'impossibilité de contraindre à la conclusion d'un accord oblige le législateur à prévoir des dispositions de substitution. Dès lors, en l'absence d'accord d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'employeur peut établir un plan d'action annuel[882]. Mais à défaut d'accord ou de plan d'action, l'employeur est soumis à une pénalité financière[883]. Comme le

---

[876] BARBE (F), « Les négociations obligatoires, marche à suivre », *LCLCSE*, n°209, 1er décembre 2020 ; JOLIVET (G), LANGLOIS (P), « Les aménagements conventionnels dans l'entreprise : utopie législative ou réalité sociale ? », *JCP S*, n°36, 8 septembre 2020.
[877] Art. L.2242-15 *C. trav.*
[878] Art L.2242-17 *C. trav.*
[879] Art L.2242-20 *C. trav.*
[880] ANTONMATTEI (P-H), « Enjeux et exigences d'un droit du travail plus conventionnel », *BJT*, n°12, 1er décembre 2019, p.39 ; ANTONMATTEI (P-H), « L'irrésistible ascension de l'accord d'entreprise », *Dr. Soc.*, 2017, p.1027. Comme le précise Mr Antonmattei, les sous-thèmes liés aux deux négociations obligatoires prévues à l'article L.2242-1 du Code du travail sont précisés par les dispositions supplétives qui peuvent être écartées conformément à l'article L.2242-11 du Code du travail, laissant ainsi une grosse marge de liberté quant au contenu de la négociation.
[881] En revanche l'employeur doit s'abstenir de prendre des décisions unilatérales tant que les négociations sont en cours sauf si l'urgence le justifie. Art. L.2242-4 *C. trav.*
[882] Art. L.2242-3 *C. trav.*
[883] Art. L.2242-8 *C. trav.*

souligne Mme Mazaud Anne-Laure, il s'agit « *d'un phénomène d'incitation par taxation* »[884], permettant d'influencer les décisions de l'employeur quant à la tenue ou non d'une négociation ou d'un plan d'action. Néanmoins l'efficacité sociale de cette incitation reste à démontrer. Le coût de la pénalité financière est-il réellement supérieur au coût provoqué par la tenue d'une négociation ? Le montant étant fixé à 1% de la masse salariale de l'entreprise, la taxe variera non seulement en fonction de la taille des effectifs mais également en fonction des statuts qui la composent[885].

668. **Le plan d'action relégué au second plan** – Concernant la santé, le législateur a encadré deux thèmes de négociations obligatoires, à savoir, celui sur l'égalité professionnelle et celui sur la prévention des effets d'exposition aux facteurs de risques professionnels. L'employeur a deux possibilités, la négociation ou la création d'un plan d'action. Cette dernière n'intervient qu'en l'absence de conclusion de négociation. Cette position cantonne le choix du plan d'action au second plan encourageant finalement la négociation sur le sujet. Si cela peut être considéré comme une mesure incitative renforçant l'idée que la liberté dans la négociation est un concept en trompe-l'œil, cette subsidiarité est-elle à voir négativement ? Engager des négociations et débattre sur ces sujets sont, nous le verrons, sources d'innovations et de progrès social.

669. En définitive, c'est en démontrant que la conventionnalisation de la norme est une porte d'entrée à un droit plus souple et mieux adapté que les gouvernements successifs ont consacré la prééminence de l'accord d'entreprise sur les autres sources constitutionnelles.

B. La prééminence de l'accord d'entreprise sur les autres sources constitutionnelles, l'opportunité d'une meilleure appréhension du risque

670. Le dialogue social en France pâtit d'une perception négative, 72% des personnes interrogées considèrent qu'il ne fonctionne pas bien au sein de nos entreprises[886]. En rendant plus accessible la voie de la négociation collective d'entreprise, on cherche à créer un dialogue social de proximité prenant mieux en compte les intérêts des collectifs de travail. Cette position est envisagée comme une source de renouveau du dialogue social axé sur des objectifs de prévention. Cette promotion (1) est donc une opportunité pour les employeurs de mieux

---

[884] MAZAUD (A-L), « Les mécanismes d'incitation à conclure des accords collectifs dans les ordonnances de septembre 2017 », *JCP S*, n°27, 10 juillet 2018, 1232.
[885] Une entreprise composée majoritairement de cadres aura une masse salariale plus importante qu'un site industriel plus important composé en majorité d'ouvriers.
[886] IPSOS, *Évolution du dialogue social en France*, étude, juin 2019, 48 p.

appréhender les risques rendant pertinent ce niveau de négociation dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (2).

1) La promotion de l'accord d'entreprise

671. **La primauté de l'accord d'entreprise** – Si le rôle de l'accord de branche est conforté dans certaines matières[887], une place centrale est accordée à l'accord d'entreprise[888]. Le Code du travail prévoit une nouvelle architecture distinguant l'ordre public, le champ de la négociation et les dispositions supplétives. La création de ce triptyque permet aux acteurs sociaux de comprendre plus simplement les flexibilités que peut apporter la conclusion d'une norme conventionnelle. Certains évoquent un bouleversement de la hiérarchie des normes[889]. Pour d'autres[890] et notamment l'ex-ministre du travail, il s'agit en réalité d'une « *réarticulation entre la loi et la norme négociée* »[891]. La négociation va avoir pour objet de créer des droits, des obligations à valeur juridique[892] et des règles collectives adaptées aux besoins de l'entreprise. Cette voie négociée se justifie par la volonté de renforcer l'autonomie des entreprises, de prendre en compte les intérêts des salariés dans la gestion de l'entreprise, de donner de la marge de manœuvre aux dirigeants et enfin de supprimer une logique impérative[893]. Ainsi, dans le troisième bloc,[894] les stipulations de l'accord d'entreprise conclues antérieurement ou postérieurement à la date d'entrée en vigueur de la convention de branche, prévalent sur celles ayant le même objet. En l'absence d'accord, la convention de branche s'applique. Le principe selon lequel un accord d'entreprise ne peut déroger à un accord de branche est en partie caduque[895]. Désormais l'accord de branche est prioritaire dans treize domaines, quatre peuvent être « privatisés » par lui, le reste est légué à la négociation d'entreprise quand bien même elle serait « moins favorable ». En promulguant le développement de la négociation d'entreprise on cherche à promouvoir le niveau de négociation

---

[887] Art. L.2253-1 *C. trav.*
[888] Art. L.2253-3 *C. trav.*
[889] Des auteurs comme Mr Pascal Lokiec, Mr Grégoire Loiseau ou encore Mr Pierre-Yves Verkindt.
[890] GEA (F), « La dialectique du légal et du négocié : sens et non-sens d'un paradoxe », *SSL*, n°1508, 10 octobre 2011.
[891] PENICAUD (M), *loc., cit.*, p.202
[892] ANACT-ARACT. « Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail », *Guide*, 2019, 27 p.
[893] SERENO (S), « Les accords sur l'information/consultation du Comité Social et Économique », *Dr. Soc.*, 2019 p.402.
[894] Art. L.2253-3 *C. trav.*
[895] D'ailleurs selon les travaux de l'OCDE « les meilleurs résultats en termes d'emploi, de productivité et de salaires semblent être obtenus lorsque les accords de branche définissent un cadre général en laissant les dispositions détaillées être négociées au niveau des entreprises », in « Négocier pour avancer ensemble. La négociation collective dans un monde du travail en mutation », 2019.

le plus pertinent. Dans cet esprit, l'accord d'entreprise prévaut également dans les matières du bloc un et du bloc deux lorsque celui-ci assure des garanties au moins équivalentes[896].

672. **Pertinence du niveau de la négociation –** La conclusion d'un Accord National Interprofessionnel (ANI) pose un socle général, applicable dans toutes les entreprises, qui se déclinera ou non, obligatoirement ou volontairement, dans les niveaux inférieurs. Les accords issus de ce niveau de négociation se traduisent régulièrement par une concrétisation législative prouvant son efficacité sociale. La branche[897] a, quant à elle, pour ambition d'une part, de soumettre les entreprises appartenant à la même branche d'activité à des règles équivalentes pour réguler le marché de la concurrence et définir un cadre général de l'organisation de travail[898] et, d'autre part, de déterminer des règles pour les entreprises qui n'auraient pas la possibilité de négocier au niveau inférieur, faute de délégués syndicaux ou de compromis trouvé. Enfin, la négociation d'entreprise étant celle qui se situe au plus proche des réalités de terrain, elle apparait comme la plus appropriée pour déterminer des règles en adéquation avec les besoins en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail. En effet, la négociation d'entreprise est vue comme plus consensuelle, adaptée et novatrice, se substituant ainsi à des normes dites « banalisées » s'appliquant à toutes les entreprises d'un secteur d'activité[899].

673. **Risque de dumping social nuisant à la santé ?** – La conventionnalisation de la norme au plus près du terrain serait source de dumping social[900]. Il s'agit d'une pratique de nature à *« contourner ou à dégrader, de façon plus ou moins délibérée, le droit social en vigueur afin d'en tirer un avantage économique, notamment en termes de compétitivité pour un État ou une entreprise »*[901]. Ainsi par le biais de la négociation collective d'entreprise cela consisterait à remettre en cause certains avantages sociaux et/ou salariaux afin de gagner en compétitivité, sous prétexte de conserver l'emploi. Le risque est donc de voir les conditions de travail des

---

[896] Art. L.2253-1 *C. trav.* ; art. L.2253-2 *C. trav.* Attention cependant la prévalence de l'accord d'entreprise est encadrée sur ces treize thèmes ; art. L.3121-44, I *C. trav.*

[897] La branche se distingue du secteur d'activité et de la filière. La branche s'entend comme l'ensemble des entreprises concourant à une production de biens ou de services. Ainsi on y retrouve des secteurs et des filières différents au sein de la branche. A titre d'exemples au sein de la branche de la métallurgie, on retrouve les secteurs de l'automobile, de la sidérurgie, des constructions mécanique, navale, ferroviaire etc.

[898] PETIT (F), « Les 100 ans de la négociation collective (1919-2019) : les étapes essentielles de la conventionnalisation du droit du travail », *BJT*, n°12, 1er décembre 2019, p.42.

[899] BARTHELEMY (J), CETTE (G), « L'accord d'entreprise pris en sandwich entre la branche et le contrat de travail », LCDRH, n°258, 1er novembre 2018.

[900] BERGERON-CANUT (F), « L'architecture ordre public / champ de la négociation / dispositions supplétives : facteur de conventionnalisation ? », *BJT*, n°12, 1er décembre 2019, p.51 ; TIXIER (P-E), « Le pari de la réforme de la négociation collective en entreprise en France. Les ordonnances Macron à l'épreuve du réel », *Négociation*, n°31, janvier 2019, pp.109-120.

[901] GORCE (G), *Rapport d'informations sur le dumping social en Europe*, rapp., n°2423, 25 mai 2000, p.10.

salariés se détériorer. En réalité la vocation de la négociation collective d'entreprise est bien d'octroyer aux salariés par le biais de leurs représentants la capacité de négocier pour déterminer leurs conditions de travail, chose qu'ils ne peuvent pas faire dans leur relation contractuelle qui les lie à leur employeur. Ainsi, la négociation collective devrait être appréhendée positivement par les partenaires sociaux. En sus, nous le verrons, si le principe de faveur a été quelque peu renouvelé, la référence à ce principe ne disparait pas totalement, confortant l'idée que la vocation de la négociation collective est bien d'adapter les dispositions légales et règlementaires positivement dans la mesure du possible en fonction des contextes économique, social, politique et environnemental. Si dans certaines entreprises cette voie apparait assez hasardeuse, il convient de prôner cette ambition afin de développer une nouvelle culture du dialogue social en France et dans nos entreprises.

674. Globalement l'accord d'entreprise m'apparait comme un niveau pertinent de négociation dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

2) La promotion d'un niveau pertinent de négociation dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail

675. Dans nos recherches issues de la doctrine, il est souvent réaffirmé que la primauté de l'accord d'entreprise serait source d'innovation sociale[902]. Celle-ci peut se définir de plusieurs manières, mais le principe reste la création d'idées nouvelles consistant à rejeter l'ancienne méthode, structure, norme, technique etc. Autrement dit, l'innovation est source de modernisme. Si on cherche toujours en entreprise à être performant et compétitif, cela ne consiste plus uniquement à créer des règles de droit innovantes relatives aux méthodes de production. La prise en compte plus subjective de la condition humaine amène à créer des normes vectrices de progrès sociaux se préoccupant de la santé globale du salarié. C'est ainsi que le champ de la négociation collective d'entreprise, au plus près du terrain, devient un niveau pertinent de négociation.

676. **Un niveau pertinent de négociation** – La montée en puissance de la vision holistique de la santé implique que la négociation collective doit s'approprier des sujets et des enjeux nouveaux en la matière tels qu'en témoignent les ANI successifs relatifs à la santé, à la sécurité

[902] BERGERON-CANUT (F), « Propos introductifs », *BJT*, n°10, 1er octobre 2019, p.46.

et aux conditions de travail[903]. Si la négociation de branche pose également un socle de règles impératives en la matière comme en témoigne l'accord national sur la sécurité et la santé au travail de la branche de la métallurgie[904], les activités au sein de la branche varieront, entrainant des besoins spécifiques propres à certaines entreprises en matière de prévention. En localisant les prises de décisions, on intègre une prise en compte des lieux de travail et des communautés locales.

677. **S'adapter aux conditions réelles de travail** – « *C'est seulement en reconnaissant aux salariés un réel droit à la parole que l'entreprise peut, d'une part, lutter contre une partie des motifs d'insatisfaction et parvenir à rétablir le lien entre la santé et le travail ; d'autre part, adapter le fonctionnement organisationnel aux contraintes réelles du travail pour réduire les problèmes de qualité ou de fiabilité des objets ou des services qu'elle produit* »[905] . Dans son article, cet auteur souligne les effets négatifs du désinvestissement des salariés sur l'efficacité organisationnelle en entreprise. En effet, le monde du travail se complexifiant, il faut que les entreprises cherchent à réguler les relations de travail avec une plus grande proximité des conditions réelles de travail. A titre d'exemple, l'auteur évoque que les salariés doivent faire face à des demandes changeantes nécessitant de faire preuve de grande réactivité. La charge mentale qui découle de ces nouvelles tâches n'est pas forcément visible car extérieure à l'organisation du travail. Il s'agit d'un phénomène de « déstandardisation du travail »[906] impliquant davantage d'adaptabilité et de flexibilité de la part du travailleur. Les salariés de l'entreprise sont donc les plus à même de répondre aux réalités organisationnelles de terrain, chose qui ne peut transparaitre que par la voie de la norme conventionnelle. Apparaissant comme le lieu idoine pour créer des organisations adaptées, la norme d'entreprise devrait être gage d'efficacité pour déterminer des mesures préventives.

678. De manière à relever l'ensemble des défis économiques, sociaux et environnementaux, les entreprises doivent adapter la législation du travail au monde contemporain. Pour cela les

---

[903] ANI sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels (2000), ANI sur le stress au travail (2008), ANI sur le harcèlement et la violence au travail (2010), ANI sur la qualité de vie au travail (2013), ANI sur la prévention au travail (2021).

[904] Accord national du 26 février 2003 sur la sécurité et la santé au travail. Cet accord s'articule autour de quatre axes principaux que sont l'amélioration de la sécurité des salariés dans l'entreprise, le traitement des opérations exécutées par une société extérieure, le service de santé au travail, et la prévoyance.

[905] CORREIA (M), « Prévenir ensemble les risques d'atteinte psychologique au travail », *Les cahiers des RPS*, n°24, décembre 2014, p.40.

[906] BECK (U), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Coll. Champs, Paris, ed. Flammarion, 522 p. ; LALLEMENT (M), « Quarante ans d'institution de l'emploi », *Travail et Emploi*, n°158, février 2019, pp.43-67.

réformes successives ont assumé le besoin de dérogation in pejus afin d'accorder plus de sécurité et de liberté aux entrepreneurs de la négociation.

II. Des dispositions réglementaires et législatives inadaptées propices à des dérogations in pejus

679. « *La convention ou l'accord collectif peut comporter des stipulations plus favorables aux salariés que les dispositions réglementaires et législatives en vigueur. Ils ne peuvent déroger aux dispositions qui revêtent un caractère d'ordre public* »[907]. On comprend alors que la notion d'ordre public revête deux états. Le premier renvoie au principe de faveur qui permet aux normes dites plus favorables de déroger à une norme supérieure[908] et le deuxième, au fait que les règles d'ordre public sont la chasse gardée du législateur[909]. En droit du travail, on parle d'ordre public social, c'est un ordre qui a pour ambition d'assurer une protection sociale minimale aux salariés[910]. Autrement dit, la loi forge un socle minimum auquel on ne peut déroger. Dès lors les limites aux prises d'initiatives conventionnelles semblent se matérialiser par l'impossible dérogation aux dispositions revêtant un caractère d'ordre public. Est-ce à dire que l'augmentation des règles dérogatoires fait du principe de faveur, pivot de l'Ordre Public Social (OPS), un principe en voie de disparition ? (A).

680. Faire de la norme conventionnelle la règle prédominante sur les autres sources constitutionnelles permet de mieux appréhender les risques liés aux organisations de travail. De même, en permettant à la norme conventionnelle négociée en entreprise de prévaloir dans certains domaines sur les autres sources légales, il s'agit de protéger les salariés face aux risques liés à la perte de leur emploi[911]. Dans ce sens, il me semble intéressant de souligner qu'il s'agit d'une disparition en trompe-l'œil du principe « lex favoris » (B).

---

[907] Art. L.2251-1 *C. trav.*
[908] On parle alors de dérogation *in melius.*
[909] SACHS (T), « L'ordre public en droit du travail : une notion dégradée », *RDT*, 2017, p.585 ; LOISEAU (G), « Les mutations de l'ordre public et la liberté conventionnelle », *BJT*, n°04, 1er avril 2020, p.42.
[910] CE, avis, 22 mars 1973.
[911] GARNIER (S), *Droit du travail et prévention*, [en ligne], Héas Franck (dir.), thèse, droit, Université de Nantes, 2017, 522 p.

A. *Le principe de faveur, pivot de l'ordre public social (OPS), est-il en voie de disparition ?*

681. Consacré par la jurisprudence en 1996[912], le principe de faveur a pour ambition de résoudre simplement un conflit de normes. Ainsi, en cas de difficulté d'application, la plus favorable est consacrée (1).

682. Depuis la loi El khomri, complétée par les ordonnances Macron, la notion d'ordre public a fait sa grande entrée dans le Code du travail. Bien que cette notion soit une référence certaine depuis la « création » du droit du travail étant donné qu'elle fait partie de « *l'ADN du droit du travail* »[913], cette notion est désormais lisible au sein du Code. Cette transcription aspire à ce que se distingue aisément ce qui relève du législateur et du reste. Face à ce constat, certains auteurs[914] prétendent pourtant que cela tend à obscurcir et à faire disparaitre le principe de faveur. Pourtant à la lecture des textes, nous ne décririons pas cela comme une totale disparition mais plutôt comme une transformation du principe pour s'acclimater à l'évolution de notre monde du travail. Cette évolution se traduirait par un passage d'un principe de « faveur » à un principe de proximité, impliquant non plus l'existence de mesures « *plus favorables* », mais la naissance de « *garanties au moins équivalentes* » (2).

1) Les contours du principe de faveur : l'application de la règle la plus favorable

683. **Principe** – La législation s'impose à tous les salariés en ce qu'elle pose un minimum légal. Elle pourra être écartée lorsqu'un accord ou une convention prévoit davantage que la loi. A priori les stipulations ne s'appliquent que si elles sont plus favorables aux normes qui sont placées à un niveau supérieur dans la hiérarchie des normes. A titre d'exemple, le contrat de travail qui est une source inférieure à la convention collective ne doit pas apparaitre moins favorable au salarié étant donné que la convention est une source supérieure. Ainsi, seul un accord plus favorable que celui conclu à un niveau supérieur doit produire effet. Les partenaires sociaux peuvent donner du sens à ce principe en signant des accords ou conventions comprenant des dispositions plus favorables que la loi en vigueur.

---

[912] Cass. Soc., 17 juillet 1996, n°95-41.745.
[913] VERKINDT (P-Y), « L'ordre public, clé de la refondation du Code du travail ? », *JCP S*, 2017, p. 3.
[914] SACHS (T), « L'ordre public en droit du travail : une notion dégradée », *RDT*, 2017, p.585.

684. **Absence de valeur constitutionnelle** – Comme le rappelle le Conseil constitutionnel, ce principe n'a pas de valeur constitutionnelle[915]. En effet selon ce dernier « *il ne saurait être regardé comme un principe fondamental reconnu par les lois de la république au sein du Préambule de la Constitution de 1946* ». Dépourvu d'une telle valeur, le législateur est en droit de l'écarter. C'est ainsi qu'en 2004, la loi Fillon a développé le principe de l'accord dérogatoire[916]. Les lois du 20 août 2008 et du 8 août 2016 ont poursuivi cette initiative en accentuant le rôle de la négociation collective et en mincissant les dispositions d'ordre public par l'introduction de la supplétivité de la norme de niveau supérieur. Cela s'est parachevé par les ordonnances Macron et sa loi de ratification en mars 2018 consacrant la prévalence des accords d'entreprise sur des accords de branche.

685. **La notion de « plus favorable »** – En cas de concours de normes, la détermination de la plus favorable suit plusieurs logiques. Soit les juges vont comparer les avantages portant sur le même objet ou la même cause[917], soit ils vont appliquer l'avantage conduisant au résultat le plus favorable pour le plus grand nombre de salariés allant jusqu'à écarter celui du plus petit nombre[918], soit ils vont mener une appréciation globale en prenant en compte l'ensemble des conditions d'attribution propres à chaque avantage[919]. Mais qu'entend-t-on réellement par plus favorable ? Est-ce obligatoirement celle qui doit accorder des avantages sociaux immédiats ? C'est en effet ce qui semble ressortir d'une partie de nos lectures doctrinales. Depuis 2004, la négociation collective ne serait plus uniquement un instrument d'amélioration de la situation de travail, mais également « *de détérioration des conditions de travail* »[920]. Ces mots nous semblent forts. Si effectivement la signature d'un accord aboutit pour certains à mettre en œuvre des dispositions moins favorables à l'instant T, pour d'autres il s'agira de négocier des mesures préventives, à plus long terme. Il est rare que les syndicats signent des accords qui détériorent réellement les conditions de travail, sauf à sauvegarder l'emploi malgré tout. Mais d'une certaine manière la sauvegarde de l'emploi tend à préserver la santé économique du salarié, même si cette dernière n'apparait plus suffisante. Logiquement le droit dérogatoire n'a pas pour

---

[915] Cons. Const., Déc. n°2004-494 du 29 avril 2014 v. considérant n°11 : « […] que, dès lors, il ne saurait être regardé comme un principe fondamental reconnu par les lois de la République au sens du Préambule de la Constitution de 1946 ; qu'en revanche, il constitue un principe fondamental du droit du travail au sens de l'article 34 de la Constitution, dont il appartient au législateur de déterminer le contenu et la portée. »
[916] Dans la limite des clauses de verrouillage dans les accords de branche et les domaines réservés par loi à la branche.
[917] Cass. Soc., 25 octobre 2006, n°04-20.413.
[918] Cass. Soc., 5 avril 2018, n°16-26.740.
[919] Cass. Soc., 9 novembre 2010, n°09-40.744.
[920] SOURIAC (M-A), « L'articulation des niveaux de négociation », *Dr. Soc*., 2004. 574.

ambition de contrevenir au principe de faveur mais bien de le transformer pour s'adapter aux situations vécues par l'entreprise, « *la protection des salariés se faisant ainsi autrement* »[921]. Le développement d'un ordre public dérogatoire s'est inscrit sur des réflexions de long terme impliquant de préserver l'emploi et la santé dans des périodes de récession qui seraient susceptibles d'apparaitre. D'ailleurs, l'intérêt s'est fortement démontré dans le cadre de la crise sanitaire que nous vivons. Si une entreprise veut pouvoir survivre à de telles crises, il est indispensable que le droit du travail puisse s'adapter aux enjeux immédiats. Au même titre qu'en matière de prévention de la santé des corps au travail il est rare que les effets soient imminents, mais s'observent davantage sur le long terme.

686. Depuis les ordonnances Macron, le nouvel ordonnancement s'articule autour de trois blocs. Dans le premier et le deuxième « la notion de garanties au moins équivalentes » prend place.

2) De la règle la plus favorable à des garanties au moins équivalentes.

687. « *L'enjeu de la négociation collective d'entreprise consiste à créer des normes, non pas nécessairement « moins favorables » mais différentes lorsque, à ce niveau, les négociateurs les jugent mieux adaptées que les dispositions légales aux particularités de l'entreprise (environnement, organisation, métiers, activité)* »[922]. Cette philosophie prônée par ces auteurs serait synonyme d'effectivité et d'efficacité de la norme conventionnelle d'entreprise[923]. En créant une certaine proximité avec les organisations de travail et l'emploi (besoin d'évolution des métiers, développement de la formation professionnelle, transformation du temps de travail) on cherche à augmenter les performances économiques et sociales de l'entreprise.

688. **La transformation d'une sémantique** – Depuis la législation Macron, la négociation collective d'entreprise prévaut dans les matières du premier et deuxième bloc, normalement régies par la négociation de branche, à condition de prévoir des « *garanties au moins équivalentes* » à celle de l'accord de branche[924]. Cette mention se substituant donc à la règle la

---

[921] BARTHELEMY (J), CETTE (G), « L'accord d'entreprise pris en sandwich entre la branche et le contrat de travail », *LCDRH*, n°258, 1er novembre 2018.
[922] JOBERT (A), COMBREXELLE (J-D), LEGRAND (H-J), THUDEROZ (C), « Loi et négociation collective : un débat (encore) d'actualité », *Négociations*, n°28, février 2017, pp.73-98.
[923] BARBARA (E), « La négociation collective dans le nouvel environnement du droit du travail », *Gaz. Pal.*, 18 mai 2018, p.41.
[924] Art. L.2253-1 *C. trav.*

plus favorable. Par « garanties équivalentes » on entend « au moins aussi bien »[925]. Faire aussi bien ce n'est donc pas être moins bien mais ce n'est pas non plus être forcément mieux. Mais faire « aussi bien » reste positif si la mesure préalable servant de base comparative est plus favorable. Ainsi si l'accord d'entreprise doit comporter des clauses au moins équivalentes à l'accord de branche et que, l'accord de branche avait été négocié dans un sens plus favorable que la loi, par incidence l'accord d'entreprise le sera aussi.

689. **Méthode de comparaison –** La loi de ratification[926] précise la portée de cette formule en indiquant que « *cette équivalence des garanties s'apprécie par ensemble de garanties se rapportant à la même matière* »[927]. Est donc établie une méthode de comparaison des mesures conventionnelles matière par matière. A la lecture du dictionnaire Larousse, la « matière » se définit, au sens de la documentation, comme une catégorie à considérer du point de vue du ou des thème(s) abordé(s). Ainsi, à titre d'exemple, au sein de l'article L.2253-1 du Code du travail, sur treize matières visées, la 9ème correspond à celle de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Si on prend l'article L.2242-17 du Code du travail, ce thème est articulé autour de sept sous-thèmes[928], potentiellement huit[929]. Dès lors, les garanties équivalentes devront s'apprécier sous-thème par sous-thème. Cela évitera notamment de comparer des clauses qui ne portent pas sur le même sujet et d'établir des compensations qui n'auraient pas de sens. Force est de constater que cette méthode de comparaison s'approche de la méthode préalablement effectuée dans le cadre du principe de faveur. D'ailleurs certains négociateurs les confondent puisque l'on retrouve des clauses du type « *les avantages négociés au niveau de l'entreprise sont globalement plus favorables que ceux instaurés au niveau de la branche respectant donc l'exigence de garanties au moins équivalentes* »[930]. Mais il ne s'agit

---

[925] BERTHIER (P-E), « Les rapports entre accords de branche et d'entreprise : renforcement de la négociation collective ou renforcement du pouvoir patronal ? », *LCS*, n°302, 1er décembre 2017, p.42 ; Le ministère du travail avait également évoqué cette idée en rappelant dans son rapport sur la négociation collective de 2017 que « *L'appréciation des garanties se fera de manière plus globale, la seule différence résidant dans le fait que le niveau inférieur peut désormais « faire aussi bien », alors qu'il devait « faire mieux » sous l'empire du principe de faveur*. »

[926] L. n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social.

[927] Art. L. 2253-1 *C. trav.* ; art. L. 2253-2 *C. trav.*

[928] L'articulation vie privée /vie professionnelle ; les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération ; les mesures permettant de lutter contre les discriminations ; les mesures visant le maintien en emploi et la lutte contre la désinsertion professionnelle ; les mesures portant sur le régime de prévoyance ; le droit d'expression ; le droit à la déconnexion.

[929] Mesures sur la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels qui peut désormais être rattaché à la négociation relative à la QVCT.

[930] GEA (F), « De l'usage de la référence aux « garanties au moins équivalentes » », *RDT*, 2021, p.37.

plus seulement de déterminer la disposition la plus avantageuse, mais bien de vérifier que la norme conventionnelle contient des stipulations différentes offrant des garanties au moins équivalentes[931].

690. **Des accords donnant/donnant** – Les termes « garanties équivalentes » se distinguent des mesures plus favorables par sa volonté de pouvoir pallier une garantie par une autre. Ici s'exprime la volonté de favoriser l'émergence d'accords dit « donnant/donnant » ou de compromis dit « gagnant/gagnant ». Cette notion de garanties au moins équivalentes renvoie à la refonte de notre système des relations professionnelles que nous vivons aujourd'hui, à savoir le développement d'une culture de la concertation et de compromis[932].

691. **Le besoin de transformation** – Cette transformation de la sémantique peut contribuer au développement du dialogue social et donc de la négociation collective. En effet si l'employeur n'a pas une obligation de conclure, le fait de pouvoir créer des compromis favorables aux deux parties pourra pousser la direction à s'investir davantage dans la préparation des négociations.

692. Le développement de la négociation collective d'entreprise peut servir d'image attractive pour l'entreprise. En effet, une entreprise qui négocie sera considérée comme une entreprise qui souhaite intégrer ses salariés dans la gestion de celle-ci et où y règne un climat social apaisé.

693. En définitive, dans un souci de décentralisation de la négociation, effectivement l'articulation des normes a été quelque peu modifiée, pouvant remettre en cause l'essence même du principe de faveur. Il convient cependant de comprendre l'intérêt de ce revirement progressif. A notre sens, le principe de faveur n'a pas disparu mais s'est plutôt transformé afin de répondre aux attentes de l'entreprise et des salariés.

B. Une disparition en trompe-l'œil du principe de faveur, le besoin de protection face aux risques liés à la perte d'emploi

694. Le principe dit « de faveur » n'a d'ailleurs jamais été réellement consacré puisqu'il n'a pas de valeur constitutionnelle. Cela implique qu'il s'agit d'un principe susceptible d'évolution

---

[931] « Application de la disposition la plus favorable ou de la garantie équivalente », in *Lamy négociation collective* n°578, juin 2018.
[932] TIXIER (P-E), « Le pari de la réforme de la négociation collective en entreprise en France. Les ordonnances Macron à l'épreuve du réel », *Négociation*, n°31, janvier 2019, pp.109-120.

et non intangible. Traduit simplement dans le Code du travail par les termes « sauf stipulation plus favorable », la législation évolue avec le temps, le droit du travail étant un droit vivant. En décentralisant la négociation, le législateur propose de façonner une complicité entre les problématiques économiques et sociales au-delà des besoins conjoncturels. Mais lorsque la conjoncture l'imposera, si par essence certains accords apparaitront moins favorables pour les salariés car touchant aux dispositions prévues par leur contrat de travail, d'autres les verront comme une faveur pour leur santé économique et celle de l'entreprise. Tel peut être le cas lorsque des Accords de Performance Collective (APC) sont signés (1).

695. En l'absence d'accord, une entreprise en difficulté est amenée à mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi, puis, en cas d'échec, de procéder à des licenciements. S'en suivent des diminutions importantes des effectifs et/ou une fermeture de l'entreprise. Dans les deux cas, les pertes d'emplois qui en découlent sont assorties de risques[933] qui peuvent causer de lourds dommages sur la santé physique et mentale des salariés (2).

1) L'exemple de l'accord de performance collective[934] : une faveur pour la santé du salarié et de l'entreprise

696. « *Lorsque l'emploi est en cause et que l'accord vise à le protéger, le maintenir, le préserver et le développer, l'accord et l'intérêt collectif qu'il incarne priment sur l'intérêt individuel concrétisé par le contrat de travail* »[935]. En cas de difficultés économiques, et de manière alternative aux licenciements pour motif économique, le législateur avait autorisé les interlocuteurs sociaux, par des lois successives, à conclure des accords de maintien en emploi (AME), de préservation ou développement de l'emploi (APDE) ou de mobilité interne (AMI)[936]. Les ordonnances Macron opèrent à nouveau une rationalisation en les fusionnant et les remplaçant par l'APC. A ce titre, la loi substitue le concept de « *difficultés économiques* » par « *en cas de nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise en vue de préserver ou de développer l'emploi* », laissant supposer que l'entreprise puisse signer un tel accord en cas de

[933] Tels que le chômage, l'obsolescence des compétences, la précarité.
[934] CHAMPEAUX (F), « Les accords de performance collective en route vers le succès ? », *SSL*, n°1918, 31 août 2020 ; HAUTEFORT (M), « Utiliser l'accord de performance collective pour gérer la reprise », *LCDRH*, n°277, 1er juillet 2020 ; LOKIEC (P), « L'accord de performance collective ou le champ infini des possibles », *SSL*, n°1918, 31 août 2020.
[935] COMBREXELLE (J-D), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, Rapp. au Premier ministre », 2015, p.102.
[936] L. n°2013-504 du 16 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. Depuis la loi de 2013 sur la sécurisation de l'emploi, le législateur avait mis en place les accords de maintien de l'emploi (AME). Par suite la loi El Khomri a également créé les accords de préservation et de développement de l'emploi (APDE).

difficultés économiques provisoires ou non. Toutefois, l'état de nécessité soulevé par la loi renvoie bien en droit à une notion d'urgence admettant l'accomplissement de quelque chose d'illégal pour éviter un péril plus important.

697. **Les accords de performance collective** – Décrite comme une source de flexibilité, la norme conventionnelle peut aller jusqu'à prévaloir sur le contrat de travail. Cette possibilité prend la forme d'un APC. Si le Code du travail liste les possibilités de thèmes à aborder au sein de cet accord, il ne s'agit pas d'objets cumulatifs[937]. Une grande latitude est donc laissée aux partenaires sociaux pour déterminer les thèmes à aborder. Le législateur précise également que l'accord peut définir les conditions dans lesquelles les dirigeants, les mandataires sociaux et les actionnaires vont participer à l'effort en contrepartie de celui demandé aux salariés dans le cadre de cet accord. Cette disposition s'inscrit dans une volonté de créer des accords de compromis et de donnant-donnant afin de créer un sentiment de justesse et d'équité au sein de l'accord[938].

698. **Une modification du contrat de travail sanctionnable en cas de refus** – La supériorité de l'accord sur le contrat de travail est également déterminée par le Code du travail : « *les stipulations de l'accord se substituent de plein droit aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail […]* »[939]. Par conséquent, le salarié qui refuse la modification de son contrat de travail risque une sanction disciplinaire allant jusqu'au licenciement pour cause réelle et sérieuse. Il s'agit alors d'une entorse à la saga jurisprudentielle posée par la chambre sociale de la Cour de cassation[940], selon laquelle la modification d'un élément substantiel du contrat de travail, telle la durée du travail ou la rémunération, ne peut se faire sans l'accord du salarié.

699. **Une négociation possible même en l'absence de difficultés économiques** – Initialement les accords de maintien en emploi étaient négociés en cas de graves difficultés économiques, permettant à l'entreprise de s'en sortir sans avoir à procéder à d'importants licenciements économiques. L'engagement de négociation collective capable d'outrepasser les règles du contrat de travail sans que l'entreprise ne connaisse de réelles difficultés économiques est dangereuse. Cela revient à dénuer de sens ce pourquoi il a été créé donnant cette impression de renforcer le pouvoir patronal sur le salariat, n'inspirant plus la confiance des interlocuteurs

---

[937] Cet accord offre la possibilité d'aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition, la rémunération (dans le respect du salaire minimum interprofessionnel de croissance et des salaires minima conventionnels), les conditions de mobilité professionnelle ou géographique internes dans l'entreprise.
[938] AUZERO (G), *loc., cit.*, p. 249.
[939] Art. L.2254-2 *C. trav.*
[940] Cass. Soc., 26 janvier 1978 n°75-15.675 ; Cass. Soc. 10 juillet 1996 n°93-41.137.

syndicaux. Mais comme le souligne Mme Hautefort, la lecture de plusieurs APC publiés entre 2017 et 2020 démontre que les directions d'entreprise ne s'en sont pas emparées dans ce sens[941].

700. **Encadrer l'activité de la personne pour limiter les vulnérabilités** – La crise de la Covid-19 a impacté fortement un nombre important d'entreprises. L'APC apparait comme une opportunité pour ces dernières de se sortir de la crise tout en préservant l'emploi des salariés. Mais pour cela l'accord doit prévenir les vulnérabilités potentielles que pourraient entraîner certaines clauses. A titre d'exemples, si l'on souhaite aménager la durée du temps de travail, cette mesure pourrait être compensée pour les postes télétravaillables par un aménagement de l'organisation du travail des salariés tel que le travail à distance deux à trois jours par semaine[942]. L'augmentation du temps de travail serait compensée par le gain des temps de transport[943]. Ensuite, si l'on souhaite aménager la rémunération, il pourrait être convenu de négocier un accord d'intéressement en plus forte conjoncture. Quand l'APC sera caduque, la mise en œuvre de l'accord d'intéressement permettra de compenser les pertes passées.

701. **Une signature envisageable en cas de bonne communication** – Si l'entreprise espère pouvoir signer un tel accord, une importante communication doit être faite sur le sujet. Il est impératif que la direction informe précisément les organisations participantes à la négociation et les salariés sur la situation réelle de l'entreprise. Il s'agira de faire comprendre les enjeux de la négociation avec des informations chiffrées et intelligibles. Un travail prépondérant de communication est à prévoir. Comme l'évoque le secrétaire général de la CFDT au niveau national, pour sortir de la crise de la Covid-19 « *il faudra éviter qu'on nous raconte des bobards sur la situation réelle des entreprises* »[944]. Les salariés ne veulent pas faire des sacrifices pour rien. Dans ce cadre, deux situations doivent être envisagées. L'entreprise pré-crise était pérenne et, du fait de la crise, elle subit un choc mais est capable de se relever, alors le jeu en vaut la chandelle. Mais si l'entreprise était en difficulté depuis un nombre important d'années et que la crise s'abat presque fatalement sur l'entreprise, les efforts seront plus difficilement envisageables pour les salariés et leurs représentants. C'est ainsi que si les employeurs veulent

---

[941] HAUTEFORT (M), « Utiliser l'accord de performance collective pour gérer la reprise », *LCDRH*, n°277, 1er juillet 2020. Dans son écrit Mme Hautefort rappelle que si les APC ont été peu exploités pré la crise sanitaire, elle précise qu'ils seront d'une importance capitale pour éviter les licenciements en situation post-covid.
[942] Pour éviter que la mesure ne devienne néfaste sur la santé.
[943] De plus cela va favoriser une meilleure conciliation vie professionnelle et vie familiale (à condition que le droit à la déconnexion soit lui aussi bien bordé), mais également un gain en termes de frais de déplacement.
[944] Interview de Laurent Berger sur Europe 1 le 9 juin 2020. Le secrétaire général de la CFDT est questionné sur la gestion des difficultés économiques en entreprise à la sortie de la crise de la Covid-19.

négocier ce type d'accord, une évaluation étayée de la situation économique de l'entreprise est désirée.

702. **Un obscurcissement du principe de faveur dans le cadre de ces accords ? –** Préserver l'emploi ou le développer est l'ambition portée par la négociation. Il s'agit d'anticiper les risques liés à la perte de son emploi et de pérenniser l'entreprise. Si ces accords apparaissent à première vue défavorables car rompant avec la force obligatoire du contrat de travail, ils sont a posteriori bénéfiques pour le bien-être des salariés concernés[945]. Cela poursuit un objectif de prévention de la santé globale du salarié sur le long terme.

703. Les dommages sur la santé liés à la perte du travail sont nombreux, justifiant la nécessité d'adapter notre droit en cas de risques liés à sa perte.

2) Les dommages sur la santé liés à la perte d'emploi

704. En France et partout ailleurs, la crise financière de 2007 avait fait exploser le chômage. Depuis, les liens entre les ruptures de l'itinéraire professionnel et l'état de santé sont devenus des préoccupations majeures incitant les entreprises à s'emparer de la norme conventionnelle pour prévenir les risques liés à la perte d'emploi.

705. **Combattre les risques liés au chômage[946]** – En préservant l'emploi, c'est la santé économique de l'entreprise et des salariés qui est anticipée. A défaut, la santé mentale et la santé physique des salariés pourront être impactées. L'emploi n'a pas pour simple ambition d'octroyer un revenu, il est un moyen pour la personne de se sentir capable de quelque chose, de se sociabiliser, de s'élever intellectuellement. En l'absence de ces éléments, le chômage est fréquemment un facteur de stress, de dépression et d'anxiété élevé. L'étiquette du chômeur est souvent associée à des termes péjoratifs et dégradants tels que « fainéant », « incapable », « incompétent » ou encore « profiteur du système ». Ces stéréotypes peuvent engendrer, chez des personnes fragiles, des pertes importantes d'estime et de confiance en soi. Le chômage est donc une source importante de dégradation de la santé mentale. Plus encore, le chômage serait une cause de surmortalité liée à un taux de suicide plus élevé et à une plus forte mortalité par

---

[945] V. n°705 et s. sur le développement de l'impact du chômage sur la santé des salariés.

[946] COURTIN (E), GOLBERG(M), MENETON (P), PLESSZ(M), RIBET (R), ZINS (M), « L'impact du chômage sur la santé », *Med Sci (Paris),* Vol. 33, n°8-9, 18 septembre 2017, pp 785-789. ; RONCHETTI (J), TERRIAU (A), « L'impact du chômage sur l'état de santé », *Presses de Sciences Po*, Vol. 71, mai 2020, pp.815-839. ; VALLERY (G), BOBILLIER CHAUMON (M-E), BRANGIER (E), DUBOIS (M), « Chômage et précarité » in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.89.

cancer, accident cardiovasculaire ou d'infarctus du myocarde[947]. Cela peut se justifier par un changement dans les habitudes de vie orchestrée par la mise au chômage, à savoir, une consommation plus importante de tabac, d'alcool, substances illicites, ou achat de produits alimentaires à bas prix.

706. En définitive, le chômage se matérialise par un cercle vicieux dans lequel le non-emploi détériore la santé mentale et physique, engendrant des difficultés pour trouver un nouvel emploi du fait de cette précarité[948]. Ces propos méritent cependant d'être nuancés. Si en effet il existe un lien causal réel entre le problème de santé et la mise au chômage, il me parait tout même important de souligner qu'insidieusement un mode de vie délétère d'une personne (préalable à sa mise au chômage) peut aussi en favoriser la survenue.

707. L'intégration des problèmes de santé publique se justifie au sein des politiques d'entreprise, devenant un levier supplémentaire de prévention de la santé globale des salariés.

708. **Combattre les risques liés aux pertes de compétences** – Le chômage est une période de rupture dans la trajectoire professionnelle. Lorsque celle-ci est de longue durée, elle peut entraîner des difficultés liées à l'employabilité[949] de la personne pouvant l'exclure du monde professionnel. En effet, l'absence de pratique d'une activité professionnelle peut avoir un impact sur ses compétences, pouvant aller jusqu'à leur obsolescence. La réduction du chômage contribue donc à favoriser l'employabilité. Néanmoins, le maintien en emploi ne constitue pas la seule source de l'employabilité du salarié[950].

709. En définitive l'efficacité sociale du principe de faveur perdure mais de manière renouvelée. Le principe se modernise et évolue au même titre que notre droit du travail afin d'être en parfaite harmonie avec le contexte dont il dépend. Si la finalité première est celle de la prévention de la santé de l'entreprise, il s'agit bien également d'une volonté de prévenir la

---

[947] MENETON (P), KESSE (E), MEJEAN (C), « Unemployment is associated with high cardiovascular event rate and increased all-cause mortality in middle-aged socially privileged individual », *Int Arch Occup Environ Health*, 9 janvier 2014, pp.707-716. Cette étude a été réalisée en France auprès de 6000 personnes volontaire âgées de 35 à 64 ans en bonne santé, puis mis au chômage. Ils ont comparé sur une période de 12 ans le taux de mortalité avec des non-chômeurs. Malgré un faible échantillon (faiblement représentatif de la population française), les chômeurs sont associés à un risque presque doublé d'accidents cardiovasculaires et à une mortalité presque trois fois plus élevée toute cause confondue.

[948] La précarité est un effet du chômage. En l'absence d'emploi le salarié va se retrouver dans une situation précaire, exempte de certitude et de sécurité. Les risques inhérents à la précarité sont la pauvreté et l'exclusion sociale de la personne dans le monde qui nous entoure que ce soit professionnellement et personnellement.

[949] L'employabilité est définie par Mme Guilbert Laure (maitre de conférences en psychologie du travail et des organisations) et Mr Loarer Even (professeur en psychologie de l'orientation), comme la possibilité d'accéder à un emploi idoine ou de s'y maintenir.

[950] Cela peut se cumuler par exemple avec de la formation professionnelle, des VAE, des bilans de compétences.

santé économique et les corps des salariés qui la composent, au regard notamment des difficultés liées à la perte d'un emploi.

710. En redéfinissant le champ de l'accord d'entreprise et en l'articulant davantage avec celui de la branche, le législateur cherche à promouvoir une négociation plus locale. Cette opportunité laissée aux partenaires sociaux poursuit un objectif d'amélioration du dialogue social au travers de nouvelles pratiques. Chaque entreprise va s'emparer librement de la négociation pour aménager comme elle l'entend le besoin de proximité essentiel à une meilleure prise en compte de la santé et de la sécurité au sein de l'entreprise.

711. Pour légitimer ce nouveau cadre de réglementation aux yeux des salariés, et afin de l'exploiter en matière de prévention des risques, le législateur est venu encadrer les modalités de sa validité et de sa mise en œuvre.

SECTION 2 : L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU CADRE DE REGLEMENTATION A LEGITIMER POUR JUSTIFIER SON EXPLOITATION EN MATIERE DE PREVENTION[951]

712. Le principal levier du dialogue social semble être aujourd'hui la négociation collective. Pour être efficace, le dialogue doit être de qualité, cela implique une négociation collective juste et équilibrée. On le verra, la négociation collective joue un rôle fondamental pour améliorer la prévention des risques professionnels, au travers d'accords portant directement autant qu'indirectement sur ces questions. Mais pour s'emparer de la négociation dans ces domaines délicats que sont la santé, la sécurité et les conditions de travail, il me parait indispensable que l'accord collectif justifie d'une certaine légitimité. C'est la raison pour laquelle, les lois et la jurisprudence ont renforcé successivement la légitimité des accords collectifs et des parties prenantes de la négociation. Désormais, le droit de la représentation du personnel soumet les organisations syndicales à des exigences de représentativité et in fine, les accords collectifs à des règles de majorité (I.).

713. Plus encore, comme démontré lors de ma première partie, les représentants du personnel et syndicaux, hommes de terrain, sont des protagonistes essentiels dans l'élaboration des politiques de prévention. Acteurs directs de la négociation ils doivent donc constituer un réel rapport de force et de contre-pouvoir pour intégrer les problématiques liées à la santé, à la

[951] CHAMPEAUX (F), « Les principes directeurs de la négociation collective », *SSL*, n°1960, 28 juin 2021.

sécurité et aux conditions de travail. Pour faire en sorte que de telles idées soit correctement intégrées et que ces derniers contribuent légitimement à la négociation, un autre principe dit de loyauté, a permis d'encadrer le champ de la négociation collective (II).

I. La création de règles sociales légitimées par des exigences de représentativité et de majorité

714. La formule suivante « *les organisations syndicales les plus représentatives* » tire son origine de la loi du 24 juin 1936 qui introduit trois types de dispositions nouvelles encadrant la négociation collective et dont la portée est encore réelle aujourd'hui[952]. En 1966, un arrêté du 3 mars[953] liste les organisations syndicales représentatives au niveau national[954] et le 27 décembre 1968[955], le législateur établit que tout syndicat affilié à une organisation représentative au niveau national est considéré comme représentatif posant ainsi, une présomption de représentativité. Mais en pratique cette représentativité présumée posait un problème de légitimité des organisations syndicales puisqu'un syndicat, sans aucun adhérent dans l'entreprise, pouvait, par le biais de cette présomption, se retrouver à la table des négociations. Par voie de conséquence, le développement du droit dérogatoire va transformer petit à petit le droit de la négociation collective imposant un besoin de légitimité plus important des parties prenantes à la négociation. La position commune amorce cela le 20 août 2008[956] en redessinant le rôle des différents acteurs et des modalités de la négociation collective, révolutionnant la place du dialogue social en entreprise. Au travers de cette dernière, la présomption de représentativité est supprimée laissant place à un véritable principe de représentativité, prérequis à la légitimité d'un accord collectif (A)

715. Jusqu'en 2008, la norme conventionnelle pouvait être valablement conclue par la signature de syndicats dits minoritaires. En effet, pour valoriser l'ensemble des organisations syndicales présentes dans l'entreprise, cette faculté était octroyée. Mais avec le développement

---

[952] Vie-publique.fr, « Chronologie : histoire des relations du travail depuis la loi Le chapelier de 1791 », maj le 1er décembre 2020, [Consulté le 18 mars 2021]. Cette loi introduit la procédure d'extension, la convention doit comporter un nombre de clauses obligatoires relatives à l'essentiel des rapports de travail et introduit le principe de faveur en prévoyant que des questions non prévues obligatoirement peuvent être traitées si elles sont plus favorables que celles des lois et règlements en vigueur.
[953] Arrêté du 31 mars 1966 relatif à la détermination des organisations appelées à la discussion et à la négociation des conventions collectives de travail.
[954] Les cinq grandes confédérations représentatives au niveau national étaient les suivantes : CGT/CFTC/CFDT/FO/CFE-CGC.
[955] L. n°68-1179 du 27 décembre 1968 relative à l'exercice du droit syndical dans les entreprises.
[956] L. n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

de l'accord dérogatoire[957] il était difficile d'admettre qu'une organisation minoritaire, c'est-à-dire représentant peu de salariés, puisse conclure un accord qui serait, a priori, « moins favorable » que la législation en vigueur. Successivement, les lois[958] généralisent le principe de l'accord majoritaire afin de légitimer davantage les accords collectifs signés dans l'entreprise par les délégués syndicaux (B)

A. Le principe de représentativité : la légitimité des organisations syndicales, un prérequis à la légitimité de l'accord collectif[959]

716. La notion de représentativité est assise sur la base de plusieurs critères (1). L'un d'eux, l'audience électorale, est définit comme le critère « roi » permettant de renforcer la démocratie sociale en entreprise par le vote. A ce titre, la représentativité syndicale justifie une différence de traitement entre les syndicats permettant à la négociation collective d'être l'apanage des organisations syndicales représentatives dans les grandes entreprises et de renforcer corrélativement la légitimité des accords collectifs. (2).

1) Une représentativité assise sur la justification de plusieurs critères[960]

717. **L'appréciation de sept critères** – La représentativité d'une organisation syndicale est désormais reconnue par la réunion de sept critères cumulatifs[961]. La jurisprudence précise néanmoins[962] que s'agissant des critères du respect des valeurs républicaines, de l'indépendance

---

[957] Dans un but de préservation de l'emploi et de la compétitivité de l'entreprise, des accords dérogatoires peuvent de manière « moins favorable » réviser le statut collectif du salarié.

[958] L. n° 82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise ; Position commune du 16 juillet 2001 sur les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective ; L. n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, L. n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

[959] MAGGI-GERMAIN (N), « Fonctions et usages de la représentativité patronale », *Travail et Emploi*, n°131, mars 2012, pp.23 à 45 ; PETIT (F), « La légitimité des organisation syndicales, préalable à la légitimité de l'accord collectif », *Dr. Soc*., 2018, p.141. ; BEVORT (A), « La réforme des règles de la représentativité syndicale (2008-210) », *Idées économiques et sociales*, n°163, janvier 2011, pp.8-16. ; RADE (C), « L'exercice du droit syndical après la loi du 20 août 2008 : liberté, égalité, représentativité, ou la nouvelle devise de la démocratie sociale », *Dr. Soc*. 2011, p.1234

[960] « Les sept critères de représentativité des syndicats » in *Lamy droit des représentants du personnel*, n°1318, 2021.

[961] Art L.2121-1 *C. trav.* Ces critères sont les suivants : le respect des valeurs républicaines, l'indépendance, la transparence financière, une ancienneté minimale de deux ans, l'influence prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience, l'effectif d'adhérents et des cotisations et une audience de 10% établies à partir des résultats aux élections professionnelles. Dans sa décision n°2010-42 le Conseil Constitutionnel a affirmé « *il était loisible au législateur, pour fixer les conditions de mise en œuvre des droits des travailleurs de participer par l'intermédiaire de leurs délégués à définir des critères de représentativité des organisations syndicales* ». La représentativité d'un syndicat par la reconnaissance de sept critères cumulatifs n'est donc pas contraire à la constitution et ne méconnait pas au principe de la liberté syndicale.

[962] Cass. Soc., 29 février 2012, n°11-13.748 ; Cass. Soc., 14 novembre 2013, n°12-29.984.

et de la transparence financière, ceux-ci doivent être appréciés de manière autonome. À l'inverse, les quatre autres critères, l'ancienneté, l'influence, les effectifs et l'audience électorale, sont quant à eux appréciés de manière globale. Cela signifie concrètement que la faiblesse de l'un (par exemple le faible nombre d'adhérents) peut être compensée par la satisfaction d'un autre (par exemple une audience électorale bien supérieure au minimum requis de 10%). Il n'est pas question de revenir de manière exhaustive sur chacune des qualités « intrinsèques »[963] d'un syndicat (excepté celle de l'audience électorale) mais bien de comprendre que le caractère cumulatif amène à une légitimité de celui-ci. La réunion de ces sept critères octroie au syndicat l'aptitude à s'exprimer, à agir, au nom d'une collectivité, ainsi qu'à défendre ses intérêts.

718. **L'audience électorale, le critère décisif –** Pour être représentatif un syndicat doit justifier d'un certain score électoral. Ce dernier est de 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections professionnelles au niveau de l'entreprise, comme de l'établissement[964]. La jurisprudence précise que ce taux de 10% relève de l'ordre public absolu[965], qu'ainsi il n'est pas possible de déroger à ce taux même par accord collectif. L'audience apparait comme l'un des critères cardinaux étant donné qu'elle permet de désigner un délégué syndical, qui lui, pourra négocier et signer des accords collectifs[966]. Le score électoral est donc essentiel pour s'assurer de l'adéquation de l'organisation élue avec la collectivité que celle-ci va représenter.

719. **Une démocratie sociale renforcée** – Le paysage syndical n'a plus à être figé et peut désormais évoluer au fil des élections. Les élections professionnelles successives seront le reflet des convictions des salariés (ou d'une partie selon le pourcentage des suffrages exprimés). Le vote devient le fondement de la représentation syndicale.

---

[963] PELISSIER (J), AUZARO (G), DOCKES (E), *Droit du travail*, 26ème éd., Coll. Précis, Paris, Dalloz, 2012, n°962.
[964] Art. L.2122-1 *C. trav.* Pour la représentativité au niveau de la branche et au niveau interprofessionnel le seuil est fixé à 8%
[965] Cass, soc., 18 mai 2011, n°10-60.406
[966] Art. L.2143-3 *C. trav.*

2) Une représentativité accordée justifiant une différence de traitement entre les organisations syndicales et légitimant davantage les accords collectifs[967]

720. **Une conformité européenne –** Le comité européen des Droits Sociaux a estimé que la notion de représentativité pouvait valablement justifier des différences de traitements en considérant qu'elle n'entrait pas en contradiction avec les articles 5 et 6 de la Charte Sociale Européenne (CHE)[968]. Le comité a d'ailleurs spécifié que « *les États peuvent leur imposer une obligation de représentativité sous certaines conditions générales* ». La Cour Européenne Des Droits de l'Homme (CEDH) a, dans l'affaire *« Demir et Baykara c/ Turquie »*[969], précisé que les États pouvaient réserver certaines prérogatives aux syndicats représentatifs sans pour autant porter atteinte à l'article 11 de la Convention et au « *droit de mener des négociation collectives* ». Ces solutions ont été reprises par la jurisprudence de la chambre sociale de la Cour de cassation dans un arrêt en date du 14 avril 2010[970]. La Cour répond donc par l'affirmative en assurant que la notion de représentativité peut justifier une différence de traitement et n'entre pas en contradiction avec le droit européen.

721. **Une autonomie de négociation dans les entreprises de plus de cinquante salariés** – Si la loi du 20 août 2008 et les lois successives ont notamment eu pour effet d'atténuer cette différence de traitement par l'autorisation aux organisations syndicales non représentatives d'exercer certaines prérogatives, la négociation collective reste l'apanage des organisations syndicales représentatives dans les entreprises de plus de cinquante salariés[971]. Cela signifie que dans les entreprises franchissant ce seuil, une différence de traitement entre les organisations syndicales se justifie par l'obtention de la représentativité. Cette acquisition donne le pouvoir aux seules organisations syndicales représentatives dans l'entreprise de négocier un accord collectif avec la direction. Ces capacités d'initiative et d'autonomie, qui ne

---

[967] PETIT (F), « La protection de la liberté syndicale par la Constitution », *Dr. Soc.*, 2014, p.340 ; RADE (C), « Représentativité syndicale et égalité de traitement », *Dr. Ouvr.*, n°792, juillet 2014, pp.501-506.

[968] Art 5. « *Tous les travailleurs et employeurs ont le droit de s'associer librement au sein d'organisations nationales ou internationales pour la protection de leurs intérêts économiques et sociaux* » ; Art. 6. « *Tous les travailleurs et employeurs ont le droit de négocier collectivement* ».

[969] CEDH, 12 novembre 2008, « *Demir et Baykara c/ Turique* » aff- 23503/97.

[970] Cass, soc., 14 avril 2010, n°09-60.426. « *Si le droit de mener des négociation collectives est, en principe devenu l'un des éléments essentiels du droit de fonder des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts, énoncé à l'article 11 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales, les État demeurent libres de réserver ce droit aux syndicats représentatifs ce que ne prohibent ni les articles 5 et 6 de la Charte sociale européenne, ni l'article 28 de la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, ni les conventions n°98 et 135 de l'OIT* ».

[971] Comme déjà évoqué dans l'introduction, dans les TPE PME, la négociation collective peut être l'apanage du CSE ou de l'employeur sur proposition aux salariés.

sont donc permises uniquement par la conquête de la représentativité, seront le reflet d'une certaine popularité de l'organisation sur le terrain. En effet, par sa présence sur les lieux de travail, l'organisation tisse des liens avec les salariés permettant de les intégrer dans la vie de l'entreprise. En tenant cette posture de proximité, le mandaté deviendra un expert du travail réel renforçant sa légitimité pour défendre de nouveaux droits auprès de la direction et notamment en matière de santé et de sécurité. Par essence, les organisations syndicales représentatives apparaissent aux yeux des salariés comme des personnes capables de prendre en charge des situations de travail complexes et d'arbitrer entre la qualité, le coût, la sécurité, la santé, la nécessité. Le concept de représentativité est donc à l'origine d'un processus vertueux permettant par conséquent de renforcer la légitimité des accords collectifs signés.

722. **Un pouvoir de négociation**– Si la représentativité leur confère une autonomie, elle confère aussi un certain pouvoir[972]. En étant habilité à être partie prenante de la négociation, ils vont avoir la capacité d'influencer les décisions qui en ressortiront. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les juges admettent des différences de traitement opérées par voie conventionnelle entre des salariés appartenant à des catégories professionnelles différentes ou à une même catégorie mais exerçant des fonctions différentes. Depuis 2010[973], la Cour de cassation a en effet opéré un vaste chantier pour alléger le contrôle judiciaire sur le respect du principe d'égalité de traitement lorsqu'il résulte d'un accord collectif[974].

723. En définitive, cette légitimité offerte par la représentativité contribue à la reconnaissance du rôle des organisations syndicales dans l'élaboration de nos politiques de prévention. Pour accompagner cette logique, le législateur consacre le principe de l'accord majoritaire.

---

[972] AUZERO (G), « Les syndicats, mandataires des salariés ? » *SSL*, n°1666, 2 mars 2015 ; DOUTRE (E), « Pouvoir » in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.67-68.

[973] Cass. Soc. 14 avril 2010, n°09-60.426. La Cour souligne que la représentativité des syndicats au vote des électeurs permet l'exercice du droit de la participation et légitimise la négociation collective conduite au nom des salariés ; Cass. Soc., 27 janvier 2015, n°11-21.255 ; Cass. Soc., 3 novembre 2016 n°15-18.844. Dans ces deux arrêts la Cour de cassation considère que les différences de traitement entre catégories professionnelles opérées par accords collectifs, négociées et signées par des organisations syndicales représentatives, investies de la défense des droits et intérêts des salariés et à l'habilitation desquelles ces derniers participent directement par leur vote, sont présumées justifiées ; Cass. Soc., 26 septembre 2018, n°17-15.101. Enfin la Cour est venue souligner que la qualité de cadre ou non-cadre permet de justifier une différence de traitement s'agissant d'un avantage salarial appartenant à la rémunération annuelle et versée en contrepartie directe du travail, au même titre que le salaire de base.

[974]DE MONTVALON (L), « De la légitimité des syndicats à la légitimité des différences de traitement conventionnelles », *LCLCE*, n°165, 1er décembre 2016 ; PECAULT-RIVOLIER (L), « L'hommage de la chambre social à la négociation collective, revirement sur la jurisprudence « égalité de traitement », *SSL*, n°1663, 9 février 2015 ; RADE (C), « Égalité de traitement et différence de résultat de la pluralité des accords d'établissements : la Cour de cassation poursuit son œuvre », *La lettre juridique*, n°675, 10 novembre 2016.

B. Le principe de l'accord majoritaire : une légitimité imparfaite de l'accord collectif

724. Une fois l'organisation syndicale dite représentative, elle pourra participer, par le biais de son délégué syndical, au processus de négociation. La conclusion de ce processus se traduit en cas de succès par la signature d'un accord collectif. Ce dernier n'aura de force juridique que s'il est signé par des syndicats représentatifs ayant cumulé 50% des suffrages. Ainsi, seul le soutien de la majorité permet à la norme conventionnelle de devenir la norme dominante en entreprise. Ce principe s'est concrétisé par la loi du 20 août 2008 mais a été pleinement consacré par la loi du 8 août 2016 (1). Toutefois, il convient de préciser que cette majorité est encore relative (2).

1) Un principe pleinement consacré

725. **Définition –** Quel que soit le niveau de négociation, il est indispensable pour qu'un accord soit légitimement applicable à l'ensemble d'une population salariée, qu'il ait été approuvé par une majorité. D'ailleurs seul le soutien d'une majorité permet de justifier une décision. Dans le cadre d'une élection la majorité signifie « *avoir reçu le plus grand nombre de voix ou des suffrages* »[975], et la majorité se matérialise mathématiquement par l'obtention de plus de 50% des suffrages.

726. **Une consécration du principe au niveau de l'entreprise** – Jusqu'en 2016, à quelques exceptions près[976] cette majorité était bien relative. En effet, les signataires devaient avoir recueilli au moins 30% des voix aux élections professionnelles et les syndicats ayant recueilli plus de 50% des suffrages exprimés ne devaient pas s'y être opposés[977]. La loi du 8 août 2016 est venue consacrer une réelle majorité. Désormais la validité d'un accord d'entreprise ou d'établissement est subordonnée à sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli plus de 50 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations syndicales représentatives au premier tour des dernières élections

[975] Définition du dictionnaire Larousse sur Larousse.fr
[976] A titre d'exemple en cas de graves difficultés économiques des accords de maintien en emploi et plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) pouvaient être signés mais le seuil des 50% était requis.
[977] Il s'agissait donc plus « d'une opposition majoritaire » qu'un accord majoritaire.

professionnelles[978]. On parle alors de majorité d'engagement[979]. Si initialement cette majorité était uniquement applicable pour les accords portant sur la durée du travail, les repos, les congés et les accords de performance collective, cette exigence est posée depuis le 1er mai 2018 quel que soit le thème de la convention d'entreprise.

727. **Une confiance accordée à la représentation syndicale et aux représentants du personnel** – ce sont les salariés qui désignent par le vote, les personnalités qui vont les représenter au sein d'une instance représentative. Ces représentants désignent à leur tour ceux qui vont défendre de nouveaux droits auprès de la direction. Ces derniers ne seront applicables qu'à condition que la majorité des représentants désignés signe la convention. Cette mécanique représente le cycle du consentement du salarié aux normes qui seront édictées. Cela témoigne d'une confiance notable envers eux et d'une certaine croyance au dialogue social. La confiance est source « *d'efficacité et du bien-être de ceux qui le réalisent. Instaurer des conditions de travail en confiance, apparaît comme un idéal à poursuivre dans les entreprises* »[980]. Le principe de majorité apparait comme un concept vertueux. Si par l'atteinte de la majorité il est accordé une certaine confiance à la représentation syndicale, alors, ils seront plus à même de s'impliquer. Ce climat de confiance sera source d'engagement.

728. **Responsabiliser les organisations syndicales** – Aujourd'hui le syndicat doit rendre des comptes[981]. En accordant de la confiance aux représentants du personnel on cherche également à les responsabiliser. Cela implique une prise de conscience par ces derniers des conséquences et des enjeux lorsqu'ils signent ou non un accord. Ils doivent être en capacité d'expliquer leur choix auprès des salariés qu'ils représentent et de démontrer leur capabilité de s'engager avec l'entreprise pour l'intérêt général.

---

[978] Art. L.2232-12 al 1 *C. trav*. Ce même article prévoit néanmoins que lorsque l'accord n'est pas signé par des syndicats dits majoritaires, les organisations syndicales ayant recueilli 30% disposent d'un délai d'un mois à compter de la signature pour demander une consultation des salariés visant à valider l'accord.

[979] AUZERO (G), « La légitimité intrinsèque de l'accord collectif et la règle majoritaire », *Dr. Soc*., 2018, p.154 ; PETIT (F), « Négociation collective : la volonté d'encadrer et d'orienter la liberté contractuelle des partenaires sociaux », *Gaz. Pal*., n°35, 11 octobre 2016, p.68

[980] KARSENTY (L), « Confiance au travail » in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.67-68.

[981] CHISS (R), « Professionnalisation et gestion de carrière des représentants du personnel », *JCP S*, n°15, 10 avril 2012, 1160.

2) Un principe encore source de relativité[982]

729. **Une absence de prise en compte de l'ensemble des suffrages valablement exprimés** – Si à première vue ce seuil parait exigeant, celui-ci est en réalité allégé. Ne sont pris en compte, non pas l'ensemble des suffrages valablement exprimés par les salariés, mais bien les seuls suffrages exprimés en faveurs des organisations syndicales représentatives. Ainsi, à titre d'exemple, prenons une entreprise de trois-cents salariés dans laquelle il y a deux-cent-cinquante votants. Nous déterminons les syndicats représentatifs : le syndicat A obtient 110 voix (soit 44%), le syndicat B obtient 50 voix (soit 20%), le syndicat C obtient 70 voix (soit 28%), et le syndicat D 20 voix (soit 8%). Seuls les syndicats A, B et C sont représentatifs. Si l'on se base désormais sur les suffrages exprimés en faveur des organisations syndicales représentatives pour déterminer la validité de l'accord, les suffrages pour le syndicat D sont supprimés donnant ainsi les nouveaux pourcentages suivants : syndicat A = 47,83%, le syndicat B = 21,74%, le syndicat C = 30,43%. Avec cette deuxième méthode les syndicats B et C peuvent conjointement signer un accord à la majorité, ce qui n'aurait pas été possible si l'on s'était basé sur l'ensemble des suffrages exprimés. Si cette possibilité facilite l'accès à la négociation collective, elle semble rentrer en contradiction avec l'effet escompté d'une telle loi, à savoir, renforcer la prise en compte de l'expression de l'ensemble des électeurs inscrits. Si dans une entreprise telle qu'ArcelorMittal le taux de participation aux élections professionnelles est extrêmement élevé (95%)[983], plusieurs études démontrent que ce taux diminue dans la majorité des secteurs d'activité ne facilitant pas le franchissement de ces seuils[984].

730. **Un pouvoir de blocage contrecarré par le référendum[985]** – Le développement de la majorité d'engagement précitée a pu créer des doutes sur un potentiel blocage des syndicats majoritaires lors de la conclusion d'accord collectif. Même si cela romprait avec l'objet initial de sa mise en œuvre, à savoir accorder plus de confiances aux représentants[986], cette possibilité

---

[982] MEHADJI (A), « Les accords majoritaires : consensus ou compromis ? », *SSL*, n°1587, 3 juin 2013 ; MORAND (M), « L'accord majoritaire : une fausse bonne idée ? », SSL, n°1702, 11 décembre 2015.
[983] Depuis toujours dans la métallurgie la présence syndicale est extrêmement forte, faisant des élections professionnelles un moment attendu par les salariés.
[984] ANDOLFATTO (D), LABBE (D), « Les résultats des élections professionnelles dans les entreprises du secteur privé (2013-2016) », HAL open science, 26 août 2019, 12p. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02398406 ; HAUTE (T), « Évolution du paysage syndical et du salariat : analyse des élections aux comités d'entreprise (2009-2016) », *Revue de l'IRES*, n°94-95, janvier/février 2018, pp. 57-90 ; HAUTE (T), « Les logiques plurielles d'une très faible participation : retour sur les scrutins auprès des salariés des très petites entreprises », *Revue de l'IRES*, n°101-102, février/mars 2020, pp. 3-27.
[985] BEAL (S), « Le référendum : une solution pragmatique, pas une panacée », *SSL*, n°1716, 29 mars 2016.
[986] FABRE (A), « Les dynamiques de l'accord collectif de travail, retour sur 10 ans de réforme », *Dr. Soc.*, 2020 p.539.

n'est pas à exclure. En donnant un large pouvoir aux syndicats majoritaires, le risque est que celui-ci se transforme en un droit de veto déguisé[987]. Pour s'assurer que ce principe ne devienne un outil d'hostilité, le législateur est venu accorder la possibilité aux syndicats signataires ayant recueilli plus de 30% des suffrages exprimés en faveur des organisations syndicales représentatives de consulter les salariés dans un délai de deux mois après cette initiative en l'absence de respect de la majorité précitée.

731. Depuis 2008 on observe une légitimité progressive, d'abord des acteurs de la négociation collective puis de la négociation elle-même. Cette quête de la légitimité s'est justifiée par une volonté de créer une certaine cohérence entre la croissance du dialogue social en entreprise et l'exploitation accrue de la négociation collective[988]. Autrement dit, la norme conventionnelle est légitime pour réguler les relations professionnelles et collectives de travail. Mais cette régulation « *a toutes les chances d'être appropriée et équitable si elle est décidée localement, dans un cadre de concertation et de négociation propice et loyal* »[989].

II. La création de règles sociales légitimées par des exigences de loyauté

732. Un dialogue social pacifié est source de qualité et de positivité dans l'élaboration des normes qui régiront l'entreprise. Ainsi en privilégiant le dialogue on cherche à s'éloigner d'une démarche conflictuelle. En encadrant la négociation collective par un principe de loyauté, le cheminement pour aboutir à un accord est, en principe, exempt d'un antagonisme fort. De prime abord, ce principe est régi par des exigences de fond permettant de délimiter ce qu'est une négociation loyale ou déloyale (A). L'insuffisance du principe a poussé le législateur à encourager les entreprises à définir des méthodes de négociation pour encadrer les négociations futures. En effet, comme le souligne le professeur Adam « *un accord mal négocié risque de déboucher sur un « équilibre » boiteux, à la légitimité vacillante, que sa validation majoritaire*

---

[987] Même si dans tous les cas il ne s'agit pas d'un risque de blocage absolu puisque dans le cas où les négociations n'aboutissent pas à un accord, les dispositions supplétives s'applique laissant l'employeur décider unilatéralement.
[988] PETIT (F), « Négociation collective : la volonté d'encadrer et d'orienter la liberté contractuelle des partenaires sociaux », *Gaz. Pal.*, n°35, 11 octobre 2016, p.68.
[989] PIETRASZEWSKI (L), *Rapport fait au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n°2017-1340 du 15 septembre 2017*, rapp., n°369, 2017, 487 p.

ne suffira pas à stabiliser »[990]. Cette méthodologie permettra de compléter les premières exigences de fond du principe par des exigences de forme (B).

A. Un concept de loyauté encadré par des conditions de fonds

733. « *Ce n'est que lorsque, à l'issue d'une tentative loyale de négociation, un accord collectif n'a pas pu être conclu que l'employeur peut fixer par décision unilatérale (…)* »[991]. Ce principe de loyauté dans la conclusion d'un accord collectif permet de laisser un droit de regard au juge lorsqu'une négociation aboutit. Les partenaires sociaux ne sont pas les seuls garants de la validité d'un accord. Ce principe anciennement consacré (1) et issu de la jurisprudence, est en mal d'évolution (2).

1) Un principe anciennement consacré

734. Le concept de loyauté et de bonne foi règne en droit des contrats[992]. En effet le Code civil prévoit que « *les contrats doivent être négociés, formés et exécutés de bonne foi* ». Avec le développement de la norme conventionnelle et du renforcement de la force juridique de l'accord sur le contrat de travail, il est en effet logique que ce principe se manifeste en droit de la négociation collective[993].

735. **L'appréciation du concept de loyauté** – En indiquant dans sa décision « *à l'issue d'une tentative loyale de négociation* », la Cour de cassation précise que le concept de la loyauté s'apprécie sur les comportements des parties prenantes durant le processus de négociation.

736. **Les contours de l'obligation** – Issue de la jurisprudence, il est revenu à la Cour de cassation de poser les premiers jalons de cette obligation. A titre liminaire, les juges ont précisé que l'employeur doit avant toute négociation, prendre l'initiative de convoquer l'ensemble des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise aux réunions de négociation[994]. Ainsi, est contraire au principe de loyauté, le fait d'exclure un syndicat représentatif du système de la table des négociations. Ensuite, le principe de loyauté s'illustre dans l'effectivité qu'il donne au processus d'information/consultation. En effet, afin de réduire le rapport de force de l'employeur sur les syndicats, la Cour reconnait aux délégués syndicaux la possibilité de

---

[990] ADAM (P), « Une négociation (collective) plus souple et plus loyale ? », *SSL*, n°1742, 31 octobre 2016.
[991] Cass. Soc., 17 avril 2019, n°18-22.948.
[992] Art. 1104 *C. Civ*.
[993] FRANCOIS (G), « Intensité de l'exigence de loyauté et négociation d'entreprise avec les délégués syndicaux », *BJT*, n°04, avril 2020, p.39.
[994] Cass. Soc., 13 juillet 1988, n°86-16.302. Cela implique l'impossibilité de pratiquer des négociations séparées.

solliciter l'employeur pour obtenir les informations nécessaires à la négociation. Ce principe est d'ailleurs d'ordre public au niveau de la négociation de branche puisque le Code du travail prévoit que « *l'engagement sérieux et loyal des négociations implique que la partie patronale ait communiqué aux organisations syndicales les informations nécessaires pour négocier en toute connaissance de cause* »[995]. Toutefois rien ne précise les modalités de transmission et l'exhaustivité de l'information en dehors des négociations obligatoires.

737. **Un concept également associé à la détermination du périmètre des établissements distincts[996]** – Il est important de relever que le concept de loyauté est également associé, par les juges du Quai de l'Horloge, à la détermination du périmètre des établissements distincts (ED)[997]. Lorsqu'un établissement d'une entreprise est dit « établissement distinct », y est implanté l'organe institutionnel de la représentation du personnel, le CSE. La loyauté dans cette détermination démontre l'importance qui est donné à cette institution au sein de l'entreprise. Ce n'est qu'en cas de négociation loyale que l'employeur peut fixer, par décision unilatérale, le périmètre de ces établissements. Dans l'arrêt rendu le 17 avril 2019, l'employeur décide unilatéralement d'instaurer un CSE unique par la reconnaissance d'un seul établissement distinct. Selon les organisations syndicales contestataires, le découpage du périmètre des établissements distincts pourrait être de six. On comprend alors que la décision de l'employeur est de minimiser la mise en place du CSE et donc du dialogue social au sein de son entreprise. Or, le CSE joue un rôle éminent pour éclairer l'employeur dans la mise en œuvre de ses politiques de prévention en entreprise. La détermination du périmètre de l'établissement distinct constitue donc un enjeu important dans le champ de la préservation de la santé au travail. Si en l'espèce, la Cour de cassation ne statue pas sur le nombre d'établissements distincts, elle rappelle l'importance d'une négociation sincère et loyale avant une prise de décision unilatérale de l'employeur (ce qui n'avait pas été le cas en espèce). En définitive, en impliquant le concept de loyauté dans la détermination du périmètre des établissements distincts, son respect est potentiellement garant d'une meilleure politique de prévention future. En effet la vigilance portée à cet égard va permettre, par le biais de la négociation, d'établir, dans certains cas, un

---

[995] Art. L.2241-3 *C. trav.*
[996] NICOD (C), « La tentative loyale de négociation, préalable incontournable à la détermination unilatérale par l'employeur du périmètre de la représentation élue du personnelle », *RDT*, 2019, p.589 ; CASENAVE (P), « CSE : importantes précisions sur la fixation du nombre et du périmètre des établissements distincts », *LCLCSE*, n°194, 1er juillet 2019.
[997] Cass. Soc., 17 avril 2019, n°18-22.948.

cadre d'implantation plus étroit[998] afin de mieux appréhender les conditions de travail des salariés concernés.

738. Toutefois, si des exigences de loyauté semblent évoquées, on pourrait considérer que celles-ci doivent évoluer davantage.

2) Un principe en mal d'évolution

739. **Un concept mal dimensionné** – A la lecture des solutions rendues par la jurisprudence et des données issues de la doctrine, le concept de loyauté tel qu'il existe consisterait à, d'une part, sanctionner l'absence de communication d'informations suffisantes et nécessaires aux organisations syndicales pour négocier en toute connaissance de cause[999] et, d'autre part, à prévenir les différences de traitement entre les organisations syndicales représentatives d'horizons différents en obligeant l'employeur à toutes les convier s'il veut mener une négociation . Or, si aujourd'hui on cherche à faire des organisations syndicales de véritables partenaires sociaux et non simplement des interlocuteurs sociaux, il parait en effet important de renforcer les contours de l'obligation de loyauté. Sur le fond, l'avocate Gwennhaël François précise qu'une incitation devrait être faite sur le besoin de construire des accords conciliant économie et protection des salariés[1000]. Si cela s'éloigne du concept initial de loyauté, la prise en compte de cette dimension dans ce concept permettrait d'obliger les parties prenantes à réfléchir, et ce quel que soit le sujet (l'emploi, le temps de travail, la rémunération, la formation, la gestion des compétences etc..) à imprégner les négociations d'une dimension relative à la santé au travail. La santé, la sécurité et les conditions de travail sont établies comme des facteurs de performance économique et donc de pérennité de l'entreprise. Ainsi on pourrait considérer qu'une négociation loyale serait celle qui intègre au fond une vision holistique de la santé permettant de protéger les parties prenantes à la fois sur sa santé économique et sur sa santé physique et psychique. Cela permettrait aux parties prenantes de fixer des intérêts communs et collectifs dépassant le rapport de force initié par la pratique de la négociation qui est de « *compenser au niveau collectif ce qui manque au niveau individuel du fait du lien de subordination* »[1001]. Si le risque est de s'éloigner des revendications individuelles des salariés,

---

[998] COEURET (A), DUSQUESNE (F), « L'autonomie suffisante de l'établissement distinct au sens du CSE », *JCP S*, 2019, 79. A condition que le responsable dispose d'une délégation de compétence lui permettant d'avoir une autonomie suffisante en ce qui concerne la gestion du personnel et l'exécution du service.
[999] Art L.2241-3 *C. trav.* ; art. L.2242-6 *C. trav.*
[1000] FRANCOIS (G), « Intensité de l'exigence de loyauté et négociation d'entreprise avec les délégués syndicaux », *BJT*, n°04, avril 2020, p.39.
[1001] PASQUIER (T), « les nouveaux visages de la loyauté dans la négociation collective », *RDT*, 2018, p.44.

le but est bien la protection de l'ensemble des salariés et cela dans une vision globale alliant économie et santé des salariés.

740. **Un concept qui doit être saisi par les partenaires sociaux** – Avec le développement de la primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche et parce que la loi devient supplétive dans certains domaines, le principe de loyauté doit gagner en intensité étant donné que la négociation collective d'entreprise tend à s'amplifier. Les réformes de la loi travail et des ordonnances Macron semblent s'inscrire dans ce sillon en renforçant le concept de loyauté par l'introduction d'un accord de méthode. Il revient en effet en partie à l'accord de méthode d'accompagner ce principe pour le co-définir et le co-constuire avec les partenaires sociaux.

741. Le développement de la négociation collective et de ses thématiques risque de déboucher sur des accords plus complexes car plurithématiques[1002]. Par incidence, le travail de négociation sera lui aussi plus difficile. Accompagner et assister les interlocuteurs sociaux dans la préparation des négociations parait judicieux afin notamment d'éviter les comportements déviants.

B. Un concept de loyauté encadré par des conditions de forme

742. Accroitre les possibilités de conclure une négociation est l'objectif des accords de méthode. Celui-ci peut se distinguer selon qu'il soit général (a), c'est-à-dire qu'il se concentre sur la substance de la négociation et sur sa loyauté, ou selon qu'il soit plus spécifique, c'est-à-dire en fonction du thème de la négociation (b).

1) L'accord de méthode général

743. **Créer un cadre de négociation** – Dans un souci d'efficacité et de performance de la négociation, un accord de méthode général préalable et ce quel que soit le niveau de négociation[1003], peut être discuté afin de définir un cadre méthodologique[1004]. Autrement dit, la

---

[1002] MIAS (A), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissances en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°18, février 2014, pp.41-53.

[1003]Art. L.2222-3-1 *C. trav.* A noter cependant que si la négociation d'un accord de méthode apparait comme une simple faculté en entreprise, le Code du travail précise « *qu'un accord conclu au niveau de la branche définit la méthode applicable à la négociation au niveau de l'entreprise* », ainsi au niveau de la branche celui-ci est obligatoire (Art. L.2222-3-2 *C. trav.)*

[1004] Art. L.2222-3 *C. trav.* Les conventions définissent un calendrier des négociations, les périodicités des négociations obligatoires.

loyauté devient un objet de la négociation[1005]. L'accord de méthode doit permettre[1006] à la négociation de s'accomplir dans des conditions de loyauté et de confiance mutuelle et préciser la nature des informations à partager entre les négociateurs. Sur ce dernier point, le Code du travail précise d'ailleurs que l'employeur peut s'appuyer sur la base de données définies à l'article L.2323-8 du Code du travail pour déterminer la nature des informations à partager. Plus encore, il peut prévoir des moyens supplémentaires tels que des crédits d'heures aux représentants syndicaux ou préciser et définir les modalités de recours à l'expertise[1007]. L'accord de méthode a donc pour ambition de favoriser des comportements vertueux de négociation amenant à la conclusion d'accords équilibrés et intelligibles[1008] autour de trois types de clauses que sont la loyauté, l'équité entre les parties[1009] et les besoins des délégations[1010]. Une telle conclusion peut conduire à éviter les risques de judiciarisation du contenu de l'accord postérieurement négocié ou encore d'éviter la nullité de l'accord sur la base du non-respect de la loyauté entre les négociateurs. La négociation d'un tel accord est donc vivement recommandée.

744. **Parachever le concept de loyauté** – L'accord de méthode est un moyen de rendre plus cohérent et plus concret le concept de loyauté précédemment évoqué[1011]. En effet il ne s'agit pas au sein de cet accord de décrire ce qui est interdit dans le cadre d'une négociation mais bien de fabriquer des conduites de négociation dont le but est de renforcer l'équité entre les négociateurs et de pacifier les relations afin de garantir un dialogue social constructif et efficace. Si la négociation est par nature multilatérale, il est cependant admis par la jurisprudence que des bilatérales soient tenues avec les organisations syndicales dans la mesure où elles peuvent « *contribuer à dégager une solution commune* ». Les juges précisent néanmoins « *qu'aucun engagement ferme ne doit être pris à leur occasion* »[1012]. Ainsi un accord de méthode général

---

[1005] PETIT (F), *loc., cit.*, p.282.
[1006] Au niveau de la branche cela est prévu aux articles L.2241-4 et L.2241-6 du Code du travail.
[1007] Art. L.2231-3-1 *C. Trav.*
[1008] FRANCOIS (G), *loc., cit.*, p.285 ; « Argument en faveur de la négociation d'un accord de méthode », in *Le Lamy négociation collective*, n°203, Avril 2018 ; DONETTE-BOISSIERE (A), « Accord de méthode de négociation général et spécifique », *BJT*, n°10, 01 octobre 2019, p.80.
[1009] A titre d'exemple peuvent être précisées les modalités de transmission (délais de remise / information de la mise à disposition) et l'exhaustivité de l'information (détail d'informations complémentaires transmises dans la BDESE).
[1010] A titre d'exemple, on peut déterminer des crédits spécifiques selon les types de négociation / prendre en charge les frais de déplacement pour les réunions / considérer les temps de réunions comme du travail effectif / prévoir un budget exceptionnel pour des experts.
[1011] REYMANN (A), COMBREXELLE (J-D), « La négociation collective, le travail et l'emploi », *LCDRH*, n°224, 20 octobre 2015.
[1012] CA de Paris 12 mars 2015, n° 14-24.633.

pourrait être utile pour définir et conditionner l'organisation de ces bilatérales afin notamment d'éviter à certaines organisations d'aller au contentieux se considérant exclues des négociations et demander la nullité de l'accord pour non-respect du principe de loyauté[1013]. Au sein d'un accord de méthode la clause pourrait se retranscrire ainsi :

« *art X : recherche d'un consensus progressif – les bilatérales*

Les bilatérales peuvent se définir comme des entrevues séparées entre les organisations syndicales représentatives de l'entreprise et la direction dont le but est de débattre et de préparer une négociation future.

Ces échanges entre les parties prenantes de la négociation sont à l'initiative des organisations syndicales désireuses. En cas d'acceptation de la direction, celle-ci devra répondre à l'invitation par tout moyen.

Cet échange devra se dérouler au moins 3 jours en amont des réunions plénières.

Cette entrevue se matérialisera par une communication entre la direction et une organisation syndicale la limitant à deux parties.

Les rencontres bilatérales permettent d'octroyer à chaque syndicat un temps de parole.

Les parties s'engagent à ne pas prendre de décision ferme dans le cadre de ces échanges.

Lors des réunions plénières la discussion doit porter sur l'ensemble du projet d'accord. Chaque syndicat doit être à même de discuter l'ensemble des sujets et doit pouvoir faire valoir ses droits. »

745. **L'accord de méthode, un outil exploité au niveau de l'entreprise ? –** Aussi nombreux soient les accords qui déterminent des modalités générales de négociation, peu s'intitulent réellement « accord de méthode » au niveau de l'entreprise. A titre d'exemple, chez ArcelorMittal France, bien qu'elle soit d'envergure importante et donc propice à la négociation,

[1013] NIEL (S), « Bilatérales », *LCDRH*, n°271, 1er janvier 2020 ; JACQUIER (J-P), « Bâtir un compromis, c'est donner de la valeur ajoutée à la démocratie ! », *Négociation*, n°21, janvier 2014, pp.171-183.

il n'existe pas au niveau de l'entreprise d'accord de méthode général ou spécifique[1014]. En revanche, un accord sur le dialogue social va définir les contours de la négociation et les modalités de recours de recours à l'expertise. Serait-ce parce qu'il n'existe pas réellement de force obligatoire au contenu de l'accord de méthode ? En effet, sauf en cas de non-respect de l'exigence de loyauté, il n'existe pas de nullité prévue au titre d'une dérogation à l'accord de méthode. On pourrait considérer que le renforcement de la loyauté par l'accord de méthode exempte les possibilités de contester la loyauté de la négociation[1015]. L'accord de méthode au niveau de l'entreprise apparait comme le parent pauvre de la négociation collective.

746. Toutefois, s'il est bien une porte d'entrée à une négociation plus loyale, l'absence d'obligation à sa mise en œuvre au niveau de l'entreprise témoigne que les parties prenantes à la négociation peuvent s'emparer d'autres « méthodes » que celle d'un accord préparatoire.

747. Subséquemment à ces accords de méthode généraux, peuvent également se négocier au sein de l'entreprise des accords spécifiques.

2) L'accord de méthode spécifique

748. Ces accords vont encadrer directement des thèmes spécifiques. Appelés aussi accords d'organisation de la négociation obligatoire, ils vont permettre d'aménager le cas échéant « *1° Les thèmes des négociations et leur périodicité ; 2° Le contenu de chacun des thèmes ; 3° Le calendrier et les lieux des réunions ; 4° Les informations que l'employeur remet aux négociateurs sur les thèmes prévus par la négociation qui s'engage et la date de cette remise ; 5° Les modalités selon lesquelles sont suivis les engagements souscrits par les parties* »[1016].

[1014] Le 7 février 2022 un accord portant sur une nouvelle convention collective nationale de la métallurgie a été signé par l'UIMM et trois organisations syndicales (CFE-CGC, CFDT, FO) de la branche. Pour faire face à la nouvelle classification des emplois prévue au sein de cette nouvelle convention collective (référentiel d'analyse des emplois de la branche qui a pour objet de classer les emplois à travers 6 critères), ArcelorMittal a négocié un accord de méthode au niveau groupe portant sur le déploiement des dispositions relatives à la classification des emplois de cette nouvelle convention. L'objectif de cet accord est de déterminer les différents acteurs dont les travaux vont permettre la mise en place de la nouvelle classification, de partager les différentes étapes des actions préparatoires et enfin de créer une commission de suivi au niveau de chaque entreprise (art.1). Cette commission devra partager aux partenaires sociaux la liste des emplois établis, présenter les fiches descriptives d'emploi établies, faire état des retours des salariés sur les descriptions d'emploi et enfin de partager les classifications des emplois (art.7).

[1015] Selon le professeur Adam, admettre qu'une négociation n'est pas loyale même en présence d'un accord de méthode serait remettre en cause l'essence même de cet accord préparatoire et affaiblirait la portée et l'utilité de cet accord. Cela semble en effet pertinent il serait donc essentiel que la force obligatoire de l'accord de méthode soit mieux encadrée.

[1016] Art. L.2242-10 C. *trav.* ; art. L.2242-11 *C. trav.*

749. **L'accord de méthode dans le cadre de la qualité de vie au travail** – Dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, cet accord va permettre de déterminer les modalités de la démarche de l'amélioration de la qualité de vie au travail[1017]. Celle-ci étant spécifique à chaque entreprise, à son effectif, à son secteur d'activité, il permet de déterminer le contenu de la politique en matière de qualité de vie au travail et accompagner sa mise en œuvre. Pour déterminer le contenu de chacun des thèmes, cet accord nécessite une réflexion approfondie sur le travail réel et habituel des salariés ainsi que sur les différentes organisations de travail. Vecteur d'amélioration de la prévention des risques professionnels, cet accord peut contribuer à élargir les thèmes à aborder au sein de l'accord qualité de vie au travail, gage d'innovation. L'écueil qui pourrait cependant ressortir est la rédaction d'accords aux champs très étendus. Ils pourraient noyer dans la masse les thématiques portant strictement sur la QVT[1018]. L'enjeu est donc de déterminer ce qui relève ou non de la QVT.

750. **L'accord de méthode dans le cadre d'un accord de performance collective (APC)** [1019] – Le contrat de travail est le lien qui unit l'employeur à son salarié par la définition des conditions de travail qui s'impose à ce dernier. Par principe une modification substantielle de ses conditions n'est pas permise, permettant au salarié de rompre son contrat de travail aux torts de l'employeur en cas d'une telle entorse. Par l'APC, la possibilité d'atteinte au contrat de travail implique que la négociation doit refléter une impériosité pour justifier son application[1020]. Pour que les négociateurs comprennent dans quel cadre s'inscrit la négociation qu'ils mènent, les exigences de loyauté sont considérables. La négociation d'un accord de méthode spécifique à cette thématique apparait alors comme un outil efficace. La loyauté implique une diffusion claire de l'information. L'accord de méthode permettra de définir avec précision les modalités de cette diffusion mais également son contenu. Comme évoqué précédemment, les organisations syndicales doivent être au courant de la situation réelle de l'entreprise pour les besoins de la négociation. Le poids des informations permettra de définir les compromis à négocier dans le cadre de l'APC, en conséquence de quoi les modalités de transmission et de son exhaustivité sont essentielles à définir. De même, les modalités de désignation d'un expert paraissent dans ce contexte incontournable. L'appui d'un expert est à

[1017] ANACT – fiche outil n°547-105 pour définir un accord de méthodologie QVT, septembre 2018.
[1018] « Préparer une négociation sur la QVT », in *Lamy santé sécurité au travail*, n°547-20, septembre 2018.
[1019] MEYER (G), « L'exigence de loyauté dans la négociation des accords de performance collective », *SSL*, n°1918, 31 août 2020.
[1020] Voir n°696 et s.

envisager pour comprendre l'état de nécessité dans laquelle l'entreprise se trouve pour recourir à ce type d'accord étant donné la complexité des informations qui seront partagées.

751. Les accords de méthodes, qu'ils soient spécifiques ou généraux, orientent les parties prenantes aux négociations sur les enjeux, les objectifs à atteindre et dans quelle temporalité. Les textes conventionnels qui en découlent sont davantage légitimes et cohérents et donc favorables à la communauté de travail. En laissant la possibilité aux partenaires sociaux de définir les différents thèmes de négociation et leur contenu, cela permet aux organisations syndicales d'être innovantes et d'orienter le contenu en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, sur des points sensibles relatifs aux risques professionnels spécifiques pouvant être présents dans l'entreprise grâce à leur travail de terrain. C'est le cas par exemple des organisations syndicales d'Air-France, qui ont souhaité mener une négociation spécifique pour traiter les cas d'incivilité.

752. Le principe de loyauté qui entoure la négociation collective a donc une vertu essentielle, celle d'augmenter la confiance des salariés et des syndicats sur la norme issue d'une négociation plutôt que celle issue d'une décision unilatérale de l'employeur[1021].

[1021] CHENEVOY (N), ROCHE (V), « Enfin du sur-mesure : Enjeux », *LCDRH*, n°259, 1er décembre 2018.

Conclusion du chapitre 1

753. En France, la négociation collective s'est élevée insensiblement depuis 1982. Elle s'est traduite progressivement comme un essai de conciliation entre les besoins économiques et sociaux d'une entreprise. Le développement de la vision holistique de la santé a contribué à la prospérité de cette nouvelle approche. A la lecture des différents rapports d'impact et des bilans de la négociation collective faisant suite aux évolutions législatives, aucun ne sonne d'alarme sur une éventuelle exploitation néfaste de la négociation collective comme outil réducteur de la condition de travail bien au contraire. Si les incertitudes et les risques sont, bien entendu, soulevés en pratique ils sont encore à démontrer. D'ailleurs dans son rapport Mr Combrexelle évoque même que bien souvent « *la négociation d'entreprise se fait à « l'aveugle » sans aucunement se préoccuper du contenu de l'accord de branche couvrant le secteur dans lequel est situé l'entreprise* ». L'esprit qui domine la négociation collective est bien un outil protecteur de la condition salariale, essayant de concilier dans la mesure du possible entre économie et social.

754. S'il est vrai que les dernières réformes en matière de dialogue social nécessitent un temps d'appropriation, il apparait clairement que les représentants syndicaux deviennent des interlocuteurs puissants et en mesure de peser sur les choix organisationnels, économiques et politiques d'une entreprise. Le processus qui vise à permettre l'élaboration d'un accord collectif doit être source de qualité, de légitimité et de loyauté si l'on veut que la négociation collective s'inscrive comme un réel concept de co-gestion et de codécision.

755. En respectant ces principes, les partenaires sociaux se sont progressivement emparés de la négociation collective pour améliorer considérablement la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail. Désormais quasiment l'ensemble des thèmes abordés par la négociation collective s'oriente tant implicitement qu'explicitement sur la prise en compte de la condition salariale et la prévention des risques professionnels.

Chapitre 2 : La flexibilisation de la règle de droit au service de la qualité de vie et des conditions de travail des salariés

756. Depuis une quarantaine d'années, le monde du travail, les modalités et formes d'emploi subissent de profondes mutations[1022]. Celles-ci vont amener les entreprises à s'emparer de la négociation collective pour adapter leurs politiques économiques et sociales aux besoins de leur population salariale. Les accords d'entreprise deviennent des outils créateurs de droits permettant à l'employeur de ne plus imposer ses choix organisationnels, mais de les négocier avec les représentants du personnel au plus près du terrain.

757. Pour démontrer que les entreprises ont pris conscience de ces enjeux et investissent dans le dialogue social, ce chapitre se basera en partie sur une analyse empirique de plusieurs accords collectifs issus d'entreprises de diverses catégories et de volumes différents[1023].

758. A l'origine, l'exploitation de la négociation collective visait une meilleure qualité de vie hors travail, faisant des négociations salariales l'épicentre des préoccupations[1024] et laissant en retrait la négociation collective dans le champ ciblé de la santé au travail. Progressivement, la prévention au travail devient un objet récurrent du dialogue social et va s'immiscer dans l'ensemble des sujets touchant à la survie d'une entreprise. Par chronologie, ce sont d'abord dans les négociations relatives à la rémunération, au temps de travail et à l'emploi[1025], que va se développer l'idée de combiner qualité de vie hors travail et qualité de vie au travail. S'agissant de thématiques de prime abord éloignées des questions de santé et de sécurité, la négociation collective s'illustre donc comme un outil de protection indirect de la condition salariale (Section 1).

759. Jusqu'en 2012, seules 5% des négociations collectives d'entreprises touchent directement la question des conditions de travail[1026]. Il faudra attendre la loi du 9 novembre 2010[1027] pour que soit introduite la notion de pénibilité au travail obligeant les entreprises, à

[1022] LALLEMANT (M), « Quarante ans d'institution de l'emploi », *Travail et Emploi*, n°158, février 2019, pp. 43-67.
[1023] Annexe n°3 – Liste des accords analysés par thématique.
[1024] BROSSARD (M), « Revendications, stratégie syndicale et organisation du travail dans l'entreprise », *Relations industrielles*, vol.36, n°3, 1981, 25p.
[1025] PERNOT (J-M), « Dialogue social et négociation collective en France, une mise en perspective », in Lapointe (P-A), (dir.) ed. Les Presses de l'Université Laval, 4ème trimestre 2016, p.127.
[1026] PERNOT (J-M), *ibid*.
[1027] L. n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

compter du 1er janvier 2012, à négocier un accord d'entreprise ou de groupe portant sur la prévention des pénibilités, ou à défaut, d'établir un plan d'action. Une atteinte à la pénibilité se justifie par l'exposition d'un salarié, à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels liés à des « *contraintes physiques marquées* », à un « *environnement physique agressif* » ou à certains « *rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé* »[1028].

760. Ensuite, la thématique de la qualité de vie au travail émerge à travers l'ANI du 19 juin 2013[1029] et devient un thème de négociation en 2015[1030]. Ainsi, depuis quelques années déjà, on observe une montée exponentielle des accords relatifs à la prévention des risques professionnels et plus globalement sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)[1031]. Ce faisant, la négociation collective est devenue un outil de protection directe de la condition salariale (Section 2).

SECTION 1 : LA NEGOCIATION COLLECTIVE, UN OUTIL DE PROTECTION INDIRECTE DE LA CONDITION SALARIALE

761. L'évolution des modes de production a progressivement transformé les formes de travail[1032] et d'emploi[1033]. C'est ainsi que dans les années 80, le ministère du travail place respectivement la négociation collective sur les salaires et la durée du travail aux premier et second rang des accords les plus négociés. Si à l'époque les négociations salariales se transforment profondément, conduisant à « *une dissolution de la liaison traditionnelle entre poste de travail et niveau relatif du salaire pour la remplacer progressivement par une relation salaire-compétences* »,[1034] les questions de santé et de sécurité en sont encore très éloignées. Concernant le temps de travail, les entreprises vont longtemps s'emparer de la négociation collective pour traiter de la réduction et de l'aménagement du temps de travail en réponse à des enjeux essentiellement productifs, d'emploi, et de compétitivité au regard de la flexibilisation

---

[1028] Art. L.4161-1 *C. trav.*
[1029] ANI du 19 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.
[1030] L. n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.
[1031] L. n°2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.
[1032] Par forme de travail, il faut comprendre évolution des temps de travail et des organisations du travail (posté, de nuit, de jour, temps plein, temps partiel).
[1033] Par emploi, il faut comprendre les modalités de gestion des trajectoires professionnelles et de gestion prévisionnelle de l'emploi (gestion des effectifs, des compétences et des carrières professionnelles).
[1034] BARALDI (L), DUMASY (J-P), TROUSSIER (J-F), « Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure », *Travail et emploi*, n°87, juillet 2001, pp. 81-94.

accrue du travail[1035]. Mais la flexibilisation des temps travaillés va impacter les situations de travail et les temps de vie quotidienne, alors que la réduction du temps de travail va marquer la prestation de travail par une intensification des tâches. Intensification qui pourra, selon le secteur concerné, se cumuler aux diverses pénibilités du travail. En effet si le temps n'est pas le seul facteur pouvant détériorer les conditions de travail, il a été le premier à être pris en main au travers de la négociation collective. Ainsi, face à ces nouvelles préoccupations, les partenaires sociaux vont se mobiliser autour de la négociation collective sur les salaires et la durée du travail pour prévenir la détérioration d'une partie des conditions de travail des salariés (I).

762. En parallèle, les mutations du monde du travail vont amener les entreprises à aller vers de nouveaux horizons en termes de valorisation du travail des salariés. L'ambition pour elles est de rester compétitives et attractives. Pour les salariés, il s'agit de faire face à une obsolescence rapide de leurs qualifications. Pour éviter et/ou limiter les risques liés à l'inadaptation du salarié à son emploi, la négociation collective relative à la gestion des emplois et des compétences (GPEC) va devenir un outil de préservation de l'employabilité[1036] dans les entreprises de plus de 300 salariés[1037]. Depuis les ordonnances Macron de 2017, l'acronyme GEPPMM (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels et Mixité des Métiers) remplace la GPEC au niveau de la négociation d'entreprise[1038]. Cette nouvelle dénomination n'étant pas encore courante, une alternance entre ces deux termes sera exploitée dans cette section en fonction des accords d'entreprise de référence. Quoi qu'il en soit, les partenaires sociaux définissent au cours de cette négociation des outils idoines favorables à la prévention de la désinsertion professionnelle des salariés (II).

[1035] ANXO (D), BOULIN (J-Y), LALLEMENT (M), LEFEVRE (G), SILVERA (R), « Recomposition du temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie », *Travail et Emploi*, n°74, 1998.
[1036] L. n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, « loi Borloo ».
[1037] BARUEL BENCHERQUI (D), LE FLANCHEC (A), MULLENBACH (A), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management & Avenir*, n°48, août 2011, pp. 14-36. Dans cet écrit, les auteurs précisent l'histoire de la GPEC. Dans les années 60, celle-ci n'avait qu'une ambition de gestion quantitative des ressources humaines. Ce n'est qu'ultérieurement que ses objectifs se sont orientés vers la prévention et l'anticipation.
[1038] Art. L.2242-2 *C. trav*. L'obligation de négocier se présente désormais sous la forme d'une gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers » (GEPPMM). Par voie d'accord, les partenaires sociaux ont la faculté d'établir la périodicité d'une telle négociation dans la limite d'une durée de quatre ans. La négociation peut être menée au niveau de l'entreprise ou du groupe (art. L.2232-32.).

I. La mobilisation des accords collectifs sur les salaires et la durée du travail pour prévenir la détérioration des conditions de travail

763. Dans l'histoire du droit du travail, le législateur a initialement conçu les dispositions légales relatives à l'emploi et au temps de travail sur un modèle dit « Fordiste ». A cette époque, l'économie se construisait autour d'une consommation de masse engendrant une inflation élevée des prix. Cette situation économique a alors attisé les revendications syndicales sur le pouvoir d'achat et le réajustement des salaires[1039], faisant des échanges entre l'employeur et les organisations syndicales sur ces sujets le fondement d'un compromis entre augmentation salariale et conditions de travail (A). Si à cette époque les revendications salariales se substituaient aux autres revendications, les transformations des modalités de l'emploi et des organisations de travail vont influer sur d'autres initiatives syndicales en matière de revendication.

764. En effet, la désindustrialisation progressive a emmené l'histoire vers un déclin du fordisme et du taylorisme. L'emploi devient un nouvel enjeu du dialogue social. La tertiarisation de la société fait naître de nouveaux modes d'organisation de travail et de nouveaux emplois créant ainsi de nouvelles conditions de travail. Tout cela va avoir un impact sur les modalités du travail et ainsi favoriser de nouvelles mobilisations sociales. Les accords sur la réduction du temps de travail et son aménagement en font partie. Par ces accords, les parties prenantes à la négociation vont débattre sur un droit à une vie professionnelle, personnelle et familiale équilibrée faisant de la durée du travail un objectif de prévention de meilleures conditions de travail. Ce faisant, l'organisation des temps travaillés devient un sujet de transformation du compromis entre l'employeur et les salariés (B).

A. Le rapport salarial, le fondement d'un compromis entre employeur et salarié[1040]

765. C'est à partir des modes d'organisation des entreprises industrielles que le droit du travail s'est progressivement construit. Les principes tayloriens qui régnaient à l'époque du

---

[1039] GROUX (G), NOBLECOURT (M), SIMONPOLI (J-D), *Le dialogue social en France : entre blocages et big bang*, Paris, ed. Odile Jacob, 31 octobre 2018, p110 à 130.

[1040] BARALDI (L), DUMASY (J-P), TROUSSIER (J-F), « Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure », *Travail et emploi*, n°87, juillet 2001, pp. 81-94 ; CASTEL (N), DELAHAIE (N), PETOT (H), « L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et Emploi*, n°132, avril-juin 2013.

fordisme justifiaient que les pressions exercées par les organisations syndicales en termes de salaire soient acceptées. Les difficultés du travail étaient ainsi neutralisées par une compensation salariale (1). Mais à l'époque, si « le gain » pour le salarié était celui d'une meilleure qualité de vie hors travail dans l'immédiat, la forte dégradation de son état de santé du fait de son travail impactait conséquemment sa vie personnelle ultérieure. Depuis, les priorités ont changé[1041], laissant place à une prise en compte des conditions et des contraintes de travail au sein même des négociations salariales (2).

1) Le passage d'une neutralisation des revendications relatives aux conditions de travail par une compensation salariale…

766. **Les négociations salariales** – Depuis la loi du 19 février 1950 est encouragé le recours à la négociation de branche pour améliorer la situation salariale des actifs. Sous l'égide de l'instauration du salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), les décisions de revalorisations salariales se fondent alors sur un minimum. En 1970, de nombreux accords de branche sont signés et notamment dans la métallurgie. Il faudra attendre les lois Auroux de 1982 pour que la négociation d'entreprise sur le sujet des salaires soit obligatoire annuellement. Si s'observe une multiplication des négociations sur le sujet, les partenaires sociaux s'en emparent pour de mauvaises raisons. En effet, anciennement appelées « *syndicalisme de feuille de paie* »[1042], les organisations syndicales de l'époque troquaient leurs revendications relatives aux conditions de travail contre des augmentations de salaires. La crédibilité et la popularité des syndicats étaient alors monétisées. Plus les syndicats obtenaient de l'argent auprès du pouvoir patronal, plus leur côte de « popularité » prospérait et cela même si les questionnements liés à la pénibilité du travail n'étaient pas traités. Ainsi, il était plus simple pour eux d'arracher diverses primes, appelées aussi parfois « prime de risque », « prime de salissure » ou encore « prime d'intempéries »[1043] dans le cadre des négociations plutôt que de prendre le « mal à la

[1041] En 1943 le chercheur américain Abraham Maslow théorise l'atteinte du bonheur autour de cinq besoins fondamentaux hiérarchisés. Sa théorie est transposée dans le cadre des relations de travail afin que les salariés déterminent les raisons du bien-être au travail. Si les salariés acceptaient des conditions de travail parfois délétères au profit de la sécurité de l'emploi ou d'une augmentation de la rémunération, les rapports ont changé produisant quasiment les effets inverses. Aujourd'hui s'observe une très forte demande de la part des salariés concernant l'amélioration des conditions de travail.

[1042] DURAND (J-P), NAVILLE (P), « Préface », in GOUSSARD (L), TIFFON (G), (dir.) *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, ed. Du Croquant, octobre 2017, p.187.

[1043] CORREIA (M), « La question de la santé des salariés au cœur des relations professionnelles actuelles », *Gaz. Pal.*, n°42, 1er décembre 2020, p.71.

racine »[1044] et de se préoccuper de la dangerosité du travail liée à l'insalubrité (poussières dangereuses, forte chaleur, taux d'humidité important, environnement de travail non nettoyé), à la présence de produits toxiques, ou encore conséquente aux efforts physiques (manutention de charges lourdes). Couramment la direction faisait droit aux demandes des organisations syndicales pour d'une part, éviter les conflits collectifs et d'autre part, continuer à fermer les yeux sur les réalités du travail.

767. **Une mauvaise connaissance médicale des maux liés au travail** – Autrefois, si les conditions de travail étaient réellement difficiles, les pénibilités du fait du travail n'étaient pas forcément non plus toutes visibles ou explicitement reconnues dans l'entreprise, ce qui, pour une part, pouvait d'ailleurs expliquer l'absence de ces préoccupations dans les sujets de revendications. Les problématiques liées aux cadences (travail posté ou en « feu continu »[1045]) étant aisément démontrables[1046], elles s'accompagnaient souvent de primes permettant aux salariés une majoration de salaire de 10% vis-à-vis d'un salarié non couvert par ces risques. Cette majoration n'était que de 4 à 5% pour des ouvriers exposés à d'autres contraintes telles que le port de charges lourdes ou travaux dans des lieux à températures extrêmement basses car les contraintes[1047] n'étaient pas réellement reconnues.

768. Aujourd'hui, les augmentations salariales constituent encore et toujours des enjeux prépondérants au sein de l'entreprise. Toutefois, les progrès et l'évolution de la médecine du travail, de même que des préoccupations plus prégnantes en matière de santé, ont permis de faire des liens progressifs certains entres différentes contraintes de travail et leur impact sur la santé. Petit à petit, les organisations syndicales se sont emparées de ces nouvelles consciences pour compenser davantage les différentes pénibilités au sein de la structure de rémunération en raison d'équité. On observe aujourd'hui une meilleure prise en compte des contraintes de travail dans la rémunération avec une reconnaissance plus explicite des dommages sur la santé.

[1044] DURAND (J-P), NAVILLE (P), « Préface », in GOUSSARD (L), TIFFON (G), (dir.) *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, ed. Du Croquant, octobre 2017, p.187.
[1045] C'est-à-dire avec un régime de référence en 5x8 et dont les outils de fabrication ne peuvent s'arrêter. Ainsi on dit que la cadence est en feu continu.
[1046] En effet, en toute logique, lorsque son organisation de travail est liée à un rythme cadencé d'exécution de la prestation de travail (régime posté : matin/ après-midi/nuit) celle-ci aura un impact certain sur la santé du salarié. Ainsi le travail en équipe alternée était souvent troqué contre des garanties salariales. Même chose pour le travail de nuit. L'organisation cadencée du temps de travail était à l'époque quasiment l'unique condition de travail dont on avait conscience qu'elle entraînait un impact sur la santé du salarié, méritant ainsi une augmentation de salaire.
[1047] BAUDELOT (C), GOLLAC (M), « Salaire et conditions de travail », *Économie et Statistiques*, n°265, 1993, pp.65-84.

2) … à une prise en compte des contraintes de travail dans la rémunération

769. Si aujourd'hui comme hier, intégrer les conditions de travail dans la structure de la rémunération correspond à une certaine compensation des revendications relatives aux conditions de travail par des augmentations salariales, ne faisant pas réellement évoluer la nature des revendications, l'association en est aujourd'hui quelque peu différente. A l'époque, l'absence de réelle visibilité de l'impact de ces conditions sur la santé impliquait que les travailleurs et leurs représentants eux-mêmes sous-estimaient les risques, ne leur permettant pas de mesurer réellement l'impact des conditions de travail et de les prévenir. Aujourd'hui, les formes d'organisation et de conditions relatives au travail sont des déterminants pour en mesurer la difficulté et auront des effets sensibles sur le salaire. Facteurs de motivation dans l'entreprise et de fidélisation des salariés, les politiques de rémunération orchestrées par la direction avec les représentants du personnel dans le cadre de négociations doivent intégrer des facteurs de valorisation salariale dépendant de leur organisation et contraintes de travail. Il s'agit de dispositions complémentaires à l'élaboration des politiques de prévention. Évidemment ce système de compensation ne doit pas primer sur la prévention, mais peut parfaitement se cumuler, le temps que l'entreprise arrive à davantage prévenir les risques professionnels liés à ces contraintes spécifiques. A titre d'exemple, le travail en équipes successives est encore aujourd'hui indispensable pour assurer la pérennité de l'outil industriel dans la métallurgie. A ce jour, ces contraintes ne peuvent pas être compensées réellement par un dispositif de prévention. En revanche à terme, la disparition des hauts fourneaux pour une usine décarbonée et fonctionnant à l'hydrogène impliquera peut-être de ne plus avoir du travail en équipes successives, permettant de supprimer les compensations salariales sur le sujet et d'améliorer les conditions de travail des salariés.

770. **L'exemple de la prise en compte des contraintes spécifiques dans la métallurgie** – Chez ArcelorMittal France (AMF) la structure de la rémunération a fait l'objet d'une

négociation. Dans cet accord[1048], une partie est consacrée aux contraintes spécifiques de travail[1049].

771. Depuis 2010, juridiquement, les salariés exposés à des facteurs de travail dits pénibles sont particulièrement protégés[1050]. Ces facteurs de risques professionnels, déterminés à l'article D.4121-5 du Code du travail, sont liés notamment à des contraintes physiques, à un environnement agressif ou à certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables identifiables et irréversibles sur la santé[1051]. Toutefois, certains travailleurs, exposés à des facteurs de pénibilité ayant le même impact sur leur santé, ne bénéficient pas de garanties particulières selon les textes. Dans ce cadre, l'accord collectif va permettre d'affiner la perception de la pénibilité.

772. Dans l'ancien accord AMAL, des grilles étaient ainsi établies par les CHSCT(s) pour attribuer une cotation des postes en fonction des métiers et des risques. En résultait une indemnisation conventionnelle par forfait que le salarié pouvait percevoir en fonction de ses contraintes. Dans la continuité de cet accord, la mise en place d'un dispositif AMF de prime de contraintes spécifiques au poste de travail a été repris. Le rôle anciennement dévolu au CHSCT a été transféré à la CSSCT et un processus de révision des cotations a été élaboré afin que ces dernières jouent un rôle nouveau et prépondérant dans les modalités de définition et de révision des cotations des postes de travail. Dans le cadre de ce dispositif se distinguent désormais une prime de contraintes spécifiques liée à des travaux éligibles dans le cadre d'activités ponctuelles et exceptionnelles (liste établie également en coordination avec les membres CSSCT), et un montant forfaitaire mensuel individuel pour des salariés exposés en continu sur un poste possédant diverses contraintes de travail. Le montant forfaitaire est chiffré en fonction d'un niveau

---

[1048] Accord d'entreprise relatif à « l'harmonisation de la structure de la rémunération du personnel » d'AMAL, signé en date du 19 octobre 2017 ; Accord d'entreprise relatif au « statut collectif des salaries » d'AMF, signé le 20 septembre 2020. A la suite d'une fusion absorption, la société AMAL est devenue AMF.

[1049] Les contraintes spécifiques au poste de travail se caractérise selon 10 critères objectifs et quantifiables : le port manuel de charges, les actions de force, les postures pénibles, les vibrations mécaniques, l'exposition aux agents chimiques, la présence de poussières, la salissures, l'exposition à la chaleur, l'exposition aux conditions météorologiques et enfin, l'exposition au bruit. Chaque critère s'apprécie selon 3 niveaux et chaque niveau est associé à un nombre de point.

[1050] Depuis les ordonnances Macron du 22 septembre 2017, on ne fait plus référence aux facteurs de pénibilité mais aux « facteurs de risques professionnels ». Le compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P) est remplacé par le compte professionnel de prévention (C2P). Sont toujours référencés dix facteurs de « pénibilité » (nécessaire pour le régime juridique des accords de prévention), mais seuls six d'entre eux sont concernés par le C2P.

[1051] Art. L4121-3-1 *C. trav.*

de cotation à son poste de travail[1052]. Toutefois, si un tel dispositif est favorable, l'amélioration des conditions de travail des salariés devrait justifier la réduction de ces forfaits de contraintes spécifiques. Cette disposition d'entreprise relative aux contraintes spécifiques de travail est intimement liée aux dispositions portant sur la rémunération du personnel posté au sein de l'accord sur le temps de travail d'AMF. En effet, l'article précédemment cité va permettre de définir les taux d'indemnisation liés aux contraintes de travail qui elles-mêmes sont liées au cycle de travail. Conséquemment, la rémunération du travailleur posté variera en fonction de son régime de travail et des rotations qui y sont associées. C'est ainsi que l'accord collectif sur le temps de travail attribue un coefficient d'adaptation à l'horaire en fonction du régime de travail associé[1053].

773. Au titre de cet accord, d'autres mesures peuvent être associées à des objectifs de sécurité comme la compensation du temps de consigne managériale[1054], le dispositif de reconnaissance des salariés sauveteurs secouristes[1055] ou encore les dispositions applicables aux dispositifs de « challenge progrès »[1056].

774. Il me parait donc intéressant de souligner que le respect et l'amélioration des conditions de travail de ces salariés se jouent également dans des thématiques de négociation qui peuvent paraître sans lien, comme celle relative à la structure de la rémunération. Le second avantage

---

[1052] Annexe n°5 – Extrait de l'article 6 relatif à la prime de contraintes spécifiques au poste de travail de l'accord d'entreprise portant sur le statut collectif des salariés de la société AMF signé le 20 septembre 2020.
[1053] Annexe n°6 – Extrait de l'article 12.1 relatif aux coefficients d'adaptation à l'horaire des régimes de travail de l'accord d'entreprise portant sur le temps de travail de la société AMF signé le 7 décembre 2020.
[1054] Art. 5 de l'accord d'entreprise portant sur le statut collectif des salariés de la société d'ArcelorMittal France signé le 20 septembre 2020 – Dans le cadre du travail en équipe posté, le passage d'une équipe à l'autre implique une passation de consignes afin de répondre à la continuité de fonctionnement entre les équipes postées. Si cela répond à un objectif économique afin d'assurer la production et la fiabilité, cela répond également à un objectif de sécurité afin notamment d'informer l'équipe sur les risques relevés pendant le poste et une potentielle mise en garde sur l'organisation du travail.
[1055] Art. 14 de l'accord d'entreprise relatif au « statut collectif des salariés » d'AMF, signé le 20 septembre 2020 – Le sauveteur secouriste au travail a pour objectif et rôle d'intervenir afin de porter les premiers secours en cas d'accident sur le lieu de travail. Si cet objectif s'inscrit plus dans un but de réparation que de prévention (l'accident ayant déjà eu lieu), la prime versée en cas d'une telle formation permet de susciter des vocations et imprégner les salariés d'une logique sécuritaire pour éviter notamment à avoir à effectuer ces gestes de premiers secours.
[1056] Art. 16 de l'accord d'entreprise relatif au « statut collectif des salariés » d'AMF, signé le 20 septembre 2020 – Antérieurement à l'harmonisation des pratiques entre les établissements d'AMF, les sites de Desvres, Dunkerque, Mardyck et Montataire percevaient une prime « challenge sécurité » dont le montant dépendait du nombre d'accidents avec arrêt, en cours de période (article 29 dudit accord). Depuis, l'accord sur le statut collectif a supprimé cette prime challenge sécurité laissant la place unique au challenge progrès représenté par la prime de performance à l'article 16 dudit accord. Ainsi, si l'aspect collectif est supprimé, les actions individuelles demeurent valorisées par la prime d'action d'amélioration de la performance. Le but de ce challenge est d'inciter les salariés à proposer des actions d'amélioration, le domaine de la santé et de la sécurité en faisant partie. A titre d'exemple sur le site de Mardyck, plusieurs axes d'amélioration ont été soulevés permettant d'améliorer l'environnement de travail.

d'une telle négociation sur la rémunération est d'encourager la performance individuelle qui peut être, elle aussi, une grande source de meilleure qualité de vie au travail car signe de reconnaissance.

775. A côté des politiques de rémunération, la durée du travail est une préoccupation ancienne. Des liens entre durée excessive du travail, périls pour la santé, bien-être de la vie familiale vont inciter les partenaires sociaux à se tourner d'abord sur les aspects de la question du temps de travail.

B. Le temps de travail, la transformation du compromis entre employeur et salarié[1057]

776. A partir des années 80[1058], la loi et la négociation collective[1059] jouent des rôles fondamentaux pour inscrire des préoccupations sociales au sein de la réglementation du temps de travail garantissant la santé au travail. Si la loi est en effet une source efficace de réduction du temps de travail, la diversification progressive des temps travaillés en entreprise ainsi que les différents modes de décompte du temps de travail qui s'y affèrent obligent la négociation collective à cadrer ces nouvelles flexibilités[1060]. Il ne s'agira plus de se contenter d'une

---

[1057] BARTHELEMY (J), « Redéfinir le temps du travail et assouplir son organisation », *LCDRH*, n°279, 1er octobre 2020 ; BLOCH-LONDON (C), « Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », *Travail et Emploi*, n°83, juillet 2000, pp.27-45 ; FANTONI-QUINTON (S), « L'évolution du temps de travail et les enjeux relatifs à la santé des salariés », *Dr. Soc.*, 2010, p.395 ; GELINEAU-LARRIVET (G), « Le temps et le droit du travail », *Dr Soc.*, 2000, p.238 ; MASSON (A), PEPIN (M), « Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels », *Travail et Emploi*, n°83, juillet 2000, pp.47-59. NASOM-TISSANDIER (H), « Une autonomie pour le temps de travail ? des préconisations incertaines », *Dr. Soc.*, 2020 p.26.

[1058] L. n° 82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise, dite « loi Auroux ». Elle instaure la semaine de 39 heures, octroie une cinquième semaine de congés payés et fixe un contingent annuel d'heures supplémentaires à 130. ; L. n°86-280 du 28 février 1986 modifiant le Code du travail et relative à la négociation collective sur l'aménagement du temps de travail. Cette loi précise que la modulation du temps de travail ne peut être mise en place uniquement par accord de branche étendu sous contrepartie obligatoire de réduction du temps de travail. ; L. n° 87-423 du 19 juin 1987 relative à la durée et à l'aménagement du temps de travail. L'entreprise devient le niveau privilégié pour négocier sur le temps de travail. L. n°93-1313 quinquennale du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi, et à la formation professionnelle. Possibilité d'annualiser le temps de travail ainsi que le temps partiel. L. n°96-502 du 11 juin 1996, dite « loi Robien » tendant à favoriser l'emploi par l'aménagement et la durée du travail. L. n°98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail. Cette loi transforme la durée légale à 35 heures hebdomadaires. L. n°2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail. Cette loi pose principalement la transformation du travail des cadres en instaurant trois régimes différents (cadres dirigeants / forfaits heures / forfaits jours).

[1059] De branche puis principalement d'entreprise depuis la loi du 19 juin 1987.

[1060] Cette flexibilité est notamment due aux besoins des entreprises qui doivent rester compétitives et qui doivent tenir compte des carnets de commande.

approche quantitative[1061] du temps de travail mais également qualitative[1062], cette dernière facilitant la mise en exergue de l'impact sur la santé du temps passé sur son lieu de travail en fonction de son organisation parfois atypique. L'intégration progressive de la prévention de la santé dans l'environnement du travail a permis de démontrer que le temps de travail était un facteur de risques psychosociaux. La charge de travail, qui se définit en ergonomie comme ce « *qui pèse sur le travailleur* »[1063], apparait comme un élément déterminant de cette catégorie de facteurs nécessitant que la négociation collective sur le temps de travail devienne un outil complémentaire de la régulation de la charge de travail (1). Si une charge de travail trop élevée augmente nécessairement le sentiment de stress au travail du salarié, elle a, insidieusement, un impact sur sa vie personnelle. En effet, l'intensité du temps de travail peut avoir des conséquences négatives sur l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. In fine, une meilleure conciliation entre ces deux vies sera également le fruit d'un cadre négocié (2).

1) La négociation collective sur le temps de travail comme moyen complémentaire de régulation de la charge de travail[1064]

777. Si historiquement le temps de travail était facilement mesurable par la définition de tâches précises et impératives, les réalités du travail d'aujourd'hui, notamment avec les nouveaux modes de production, prouvent que le temps passé au travail ne saurait être déduit des seules tâches indiquées, le salarié s'adaptant à son environnement de travail et interprétant les objectifs qui lui sont transmis quelle que soit sa catégorie professionnelle. En parallèle, l'évolution des nouvelles technologies transforme la notion de durée du travail en facilitant l'exercice d'une activité en dehors de son lieu de travail grâce à un ordinateur portable. Ce faisant, si à l'époque du taylorisme la charge de travail se mesurait finalement grâce à une unité de temps[1065], l'équilibre entre le temps de travail et la charge de travail doit s'établir aujourd'hui différemment. A l'exception des cadres dirigeants, l'employeur doit contrôler la durée du travail de ses salariés afin que celle-ci ne soit pas excessive. Pour cela l'entreprise peut s'appuyer sur divers indicateurs comme le nombre d'heures supplémentaires conséquent effectué dans un

---

[1061] Approche basée sur un décompte collectif du temps de travail. En effet, à l'époque du fordisme et du taylorisme, l'organisation du temps de travail était quantifiable.
[1062] Mesure de la charge de travail, encadrement des horaires atypiques comme le travail de nuit.
[1063] MONTMOLLIN (M), *Vocabulaire de l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 1997, 289 p.
[1064] MOREAU (M-A), « Temps de travail et charge de travail », *Dr. Soc.*, 2000, p.263 ; ROZEC (P), « Le contentieux de la durée du travail : de la preuve des heures au suivi de la charge de travail », *Cah. Soc.*, n°263, 1er mai 2014.
[1065] LYON-CAEN (G), « Considérations intempestives sur le temps », *Dr. Soc.*, 2000, p.236.

secteur ou encore un turn over important dans un service. La négociation collective va permettre d'établir des liens entre durée, exécution et charge de travail. Globalement les mesures conventionnelles pour un salarié non-cadre s'orientent sur la mise en œuvre d'un processus d'alerte à la main du salarié ou du manager. Lorsqu'ils constatent une charge de travail excessive, l'un ou l'autre peut solliciter un entretien spécifique dédié à ces questions. Mais il apparait que depuis les lois Aubry, la catégorie des cadres est celle la plus touchée par une difficile frontière entre charge de travail et temps de travail.

778. **L'organisation du temps de travail des cadres depuis les Lois Aubry** – Jusqu'à la première loi dite « Aubry », l'ensemble de la population active était soumis au même régime en matière de temps de travail[1066]. Puis, parallèlement à la réduction des temps de travail, la législation[1067] a voulu en compenser les effets en instaurant pour les salariés de l'encadrement, les conventions de forfait[1068]. Ce changement de régime trouve sa justification dans le degré de responsabilité, d'autonomie et de maitrise de l'organisation de travail dont les cadres disposent, banalisant ainsi la longueur de leurs journées.

779. **Distinction quant aux domaines de références de décompte du temps de travail** – Lorsque le cadre de référence du temps de travail se décompte de façon annualisée et non mensuellement ou hebdomadairement, la loi précise qu'un accord collectif doit établir les « *conditions de l'organisation du travail et la charge qui en résulte* »[1069]. L'entreprise a donc l'obligation d'assurer une évaluation et un suivi rigoureux de la charge de travail du salarié. Concernant le forfait heures, la négociation s'occupe de délimiter les durées maximales journalières et hebdomadaires. A contrario, pour les forfaits en jours, la négociation collective doit délimiter le nombre de jours annuels et préciser les modalités de suivi de la charge de travail afin que l'amplitude de travail en soit raisonnable. En effet, la norme sociale selon laquelle les durées maximales du travail[1070] ne s'appliquent plus à la population cadre aux

---

[1066] Excepté les cadres dirigeants pour lesquels la jurisprudence admettait un régime sans référence horaire.
[1067] Le législateur français a construit cette nouvelle approche sur la base de la directive 93/104/CE du Conseil du 23 novembre 1993 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail qui prévoit en son article 17 « dérogations » que « lorsque la durée du temps de travail, en raison des caractéristiques particulières de l'activité exercée, n'est pas mesurée et/ou prédéterminée ou peut être déterminée par les travailleurs eux-mêmes ».
[1068] Soit un forfait en heures. Art. L.3121-56 et s. *C. trav*. Contrairement au forfait jours, la durée du travail doit être décomptée. Soit un forfait annuel en jours. Art. L.3121-58 et s. *C. trav.* Chez ArcelorMittal l'ensemble des cadres sont soumis aux forfaits jours. Légalement ce nombre de jours est fixé à 218 jours annuels. Mais par voie d'accord ce nombre de jours peut être réduit. Tel est le cas chez ArcelorMittal, les partenaires sociaux convenant à un nombre de 213 jours.
[1069] Art. L.3121-64 *C. trav.*
[1070] Seuls les repos hebdomadaires et journaliers s'imposent à eux.

forfaits jours a sensiblement impacté leur état de santé laissant apparaitre la nécessité de réguler leur charge de travail.

780. **La régulation de la charge de travail de la population cadre : un préalable à la licéité de la convention de forfait jours[1071]** – Les dispositions relatives au suivi de la charge de travail sont le fruit d'une évolution jurisprudentielle conséquente. En effet, les juges précisaient que l'instauration d'un régime de travail au forfait par voie d'accord devait, sous peine de nullité, contenir des dispositions « *de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables[1072]* ». Par suite, les juges ont considéré qu'un seul entretien annuel ne permettait pas de suivre aisément la charge de travail[1073]. On en déduit alors la nécessité de réaliser au minium deux entretiens entre l'employeur et son salarié pour assurer un suivi régulier de la charge de travail. Par le biais de ces entretiens, les juges précisent également que les parties prenantes doivent s'assurer d'une fixation d'objectifs réalistes et réalisables[1074]. Pour cela, ils doivent déterminer des critères d'évaluation qui vont, pour la situation de l'emploi, qualifier la charge de travail atteignable ou inatteignable et déterminer les missions dans un temps donné. Ainsi, c'est en prenant appui sur la négociation collective que les modalités de suivi relatives à la charge de travail vont être déterminées au sein des entreprises[1075]. La jurisprudence opérant un contrôle strict des dispositions conventionnelles sur le sujet a rappelé à de multiples reprises l'importance d'instituer un suivi effectif et « au fil de l'eau »[1076] de la charge de travail afin de permettre à l'employeur de remédier à une charge de travail excessive.

[1071] HAUTEFORT (M), « Forfait-jours : gare aux employeurs qui ne contrôlent pas la charge de travail », *JSL*, n°470, 25 février 2019 ; MONTVALON (L), « forfait en jours : exemple de suivi de la charge de travail validé par la Cour de cassation », *LCLCE*, n°173, 1er septembre 2017 ; PAGNERRE (Y), VERNERET (J), « forfait en jours : de l'illicéité à la sécurisation des dispositifs conventionnels », *JCP S*, n°49, 10 décembre 2019, p.1351 ; VERKINDT (P-Y), « Les conventions de forfaits », *Dr. Soc*., 2010, p.387.

[1072] Cass. Soc., 26 septembre 2012, n° 11-14.540 ; Cass. Soc., 6 novembre 2019, n°18-16.539. Plus récemment la Cour de cassation précise dans son arrêt rendu en 2019 que « toute convention de forfait jours doit être prévue par un accord collectif dont les stipulations assurent la garantie du respect des durées raisonnables de travail ainsi que des repos, journaliers et hebdomadaires ».

[1073] Cass. Soc., 24 avril 2013, n° 11-28.398.

[1074] Cass. Soc., 30 mars 1999, n° 97-41.028. Cette jurisprudence précise que l'insuffisance de résultat ne peut constituer une cause de licenciement sans avoir vérifier que les objectifs définis étaient raisonnables et compatibles avec le marché. C'est ainsi que les objectifs fixés doivent être réalistes et réalisables conformément au principe posé par les juges dans la jurisprudence précitée.

[1075] La loi du 8 août 2016 précise désormais que la négociation collective doit définir « les modalités selon lesquelles l'employeur assure l'évaluation et le suivi régulier de la charge de travail du salarié », « les modalités selon lesquelles l'employeur et le salarié communiquent périodiquement sur la charge de travail du salarié, sur l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle, sur sa rémunération ainsi que sur l'organisation du travail dans l'entreprise » et « les modalités selon lesquelles le salarié peut exercer son droit à la déconnexion. »

[1076] FLORES (P), « Le forfait en jours et l'effectivité des garanties offertes », *SSL*, n°1635, 2014, p.5.

781. Chez ArcelorMittal, la régulation de la charge de travail des cadres est déterminée dans son accord groupe « CAP 2024 » relatif à l'organisation des temps travaillés. Si les objectifs sont discutés doublement chaque année entre le collaborateur et son manager lors de deux entretiens annuels d'évaluation appelés GEDP et GEDP « mid-year », un entretien annuel spécifique, distinct de ces derniers, est prévu afin de veiller à ce que la charge de travail ne soit pas trop excessive. L'article 31-1 dudit accord précise notamment que lors de cet entretien sont évoqués « *la cohérence entre les objectifs fixés et la charge de travail, le respect des temps de repos, l'utilisation des moyens de communication et de travail à distance et notamment l'exercice du droit à la déconnexion, ainsi que l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle* ». Chaque salarié peut également en cas de besoin solliciter un entretien supplémentaire sur le sujet. Enfin, plus récemment, afin d'assurer un suivi complet de la charge de travail des employés et agents de maitrise, un compteur individuel du suivi du nombre de jours travaillés est mis en place[1077] permettant d'avoir un état récapitulatif des temps travaillés du salarié[1078]. Cette trilogie d'échanges et l'instauration d'un dispositif de suivi via un compteur reflètent la volonté d'ArcelorMittal de prendre en considération les attentes conjointes du manager et du salarié et d'assurer un suivi de la charge de travail adéquat.

782. A titre de comparaison, certains accords prévoient d'autres outils de régulation de la charge de travail comme la mise en place d'un système auto-déclaratif pour décompter la durée du travail[1079], des entretiens à fréquences récurrentes[1080] ou à la demande du salarié[1081], pour établir des plannings prévisionnels des jours travaillés en prenant en compte notamment les impératifs liés à la mission, la répartition de la charge de travail et l'équilibre avec la vie personnelle, des procédures d'alerte en cas d'accroissement sensible de la charge de travail sur un projet en particulier[1082] .

783. Lorsque qu'un accord témoigne d'une insuffisance de suivi relative à la charge de travail, les juges de la Cour de cassation déterminent alors la caducité de la convention

---

[1077] Nouvelle disposition de l'accord « CAP 2024 » d'AMF, signé le 21 octobre 2021.
[1078] Cass. Soc., 17 décembre 2014, n°13-22.890.
[1079] Art. 33.2 de l'accord relatif au « temps de travail » au sein de Crossject, signé le 1er juin 2021 ; Art. 3.4.5.2.1 de l'accord relatif à « la durée du travail, l'aménagement du temps de travail et le télétravail » au sein de la société Air France, signé le 16 juillet 2020.
[1080] Art. 2.2.5 de l'accord sur « le temps de travail » au sein de Socotec Réunion, signé le 01 janvier 2021 ; Art. 34.1 et 34.6 de l'accord relatif au « temps de travail de l'entreprise » au sein de Crossject, signé le du 1er juin 2021.
[1081] Art. 3.4.5.2.2 de l'accord relatif à la durée du travail, à l'aménagement du temps de travail et au télétravail au sein de la société Air France signé le 16 juillet 2020.
[1082] Art. 2.2.5 de l'accord sur « le temps de travail » au sein de Socotec Réunion, signé le 01 janvier 2021.

individuelle de forfait[1083]. Par exemple, dans son accord sur le temps de travail du 13 janvier 2000, le groupe du Crédit Agricole n'offrait pas selon la Cour de cassation de garanties suffisantes afin d'assurer une bonne répartition du temps de travail des salariés sous convention de forfait[1084]. En l'espèce, l'accord ne se bornait qu'à rappeler le respect des temps de repos obligatoires. Par avenant, puis renégociation, le Crédit Agricole a développé des nouvelles modalités de contrôle permettant à son accord d'entreprise d'être conforme. Il y intègre notamment un système déclaratif, contrôlé par le responsable de la charge de travail, et des points récurrents avec le supérieur hiérarchique afin de s'assurer que la vie personnelle n'en pâtisse pas.

784. **L'impact sur la santé d'une mauvaise régulation de la charge de travail** – Une charge de travail excessive implique une inadéquation entre le temps travaillé et les missions et objectifs qui y sont associés. Autrement dit, il y a un déséquilibre dans la quantification du travail[1085]. Cette absence d'équilibre, liée à une densification du travail, va s'accompagner d'usures psychologiques telles que des pressions ou du stress. Le stress peut être à l'origine d'un cercle vicieux dans lequel, par son état de stress, l'opérateur sera à l'origine d'erreurs préjudiciables dans l'exécution de ses missions entraînant un sentiment de culpabilité, renforçant ses tensions au travail. La surcharge de travail est également source d'autres maux tels que les troubles du sommeil, la dépression, la consommation excessive de substances psychoactives, pouvant aller parfois jusqu'au suicide[1086].

785. Au travers de ces éléments, il en résulte que la négociation collective sur le temps de travail est bien un outil protecteur de la santé au travail du salarié. En contribuant à réguler la charge de travail, la négociation collective participe assurément à une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle du salarié.

[1083] Cass. Soc., 24 avril 2013, n°11- 28.398 ; Cass. Soc., 8 novembre 2017, n°15-22.758. Cf Annexe n°3 – Liste des accords analysés par thématique.
[1084] Cass. Soc., 13 octobre 2021, n°19-20.561.
[1085] LEDUC (C), « Charge de travail » in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.83-87.
[1086] On peut prendre l'exemple de la saga judiciaire des suicides chez Renault. L'entreprise a été jugée responsable du suicide de plusieurs de ses salariés. A plusieurs reprises les juges avaient reproché à l'entreprise de ne pas avoir eu conscience de la gravité de la situation de ses salariés et de n'avoir mis en place aucun système d'évaluation des RPS, ni aucun système de mesure de la charge de travail.

2) La négociation collective sur le temps de travail comme procédé favorable à une meilleure articulation vie professionnelle, vie personnelle[1087]

786. Si on peut considérer que la réduction du temps de travail est source a priori d'une meilleure qualité de vie[1088], les entreprises sont tentées de contrebalancer cette perte du temps travaillé, floutant parfois les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Les pressions concurrentielles auxquelles les entreprises doivent faire face nourrissent des conditions de travail nocives pour les salariés. C'est le cas notamment d'une intensification des rythmes de travail et du contenu du travail réduisant leur liberté en termes d'organisation du travail et pouvant avoir un effet négatif sur la vie familiale du fait de l'accroissement de la fatigue et du stress. En parallèle, les horaires individualisés, à la carte, succèdent de plus en plus à des horaires collectifs, dans lequel un équilibre doit être trouvé afin que la vie personnelle ne soit pas compromise. La négociation collective s'adonne donc à organiser une meilleure harmonie des temps entre vie privée et professionnelle favorisant une meilleure qualité de vie au travail. Les dispositions conventionnelles seront variables d'une entreprise à l'autre dans la mesure où elles ont été négociées afin de s'adapter au contexte et aux contraintes locales des salariés.

787. **Le développement du temps partiel choisi[1089]** – Le régime à temps partiel ne résulte pas uniquement d'un souhait de l'entreprise mais est bien souvent le fruit d'un volontariat, et cela davantage avec l'affirmation de la place des femmes au travail. Comme le précise le Code du travail, le salarié peut, en raison « *de besoins de la vie personnelle* », aménager son temps de travail[1090]. Pour l'essentiel les règles sont d'ordre public[1091]. Toutefois, les modalités relatives aux conditions de mise en place du temps partiel sont laissées à la main de la négociation d'entreprise[1092] tandis qu'est laissé à l'accord de branche, le soin de fixer la durée minimale hebdomadaire de travail inférieure à 24h et la possibilité d'établir par avenant un complément d'heures permettant d'augmenter la durée du travail du salarié à temps partiel. Ces

---

[1087] FAVENNEC-HERY (F), « Qualité de vie au travail et temps de travail », *Dr. Soc*., 2015, p.113 ; REMY (P-L), « Réduction du temps de travail et vie familiale », *Dr. Soc*., 1999, p.1012.
[1088] Même si en réalité les enquêtes SUMMER successives démontrent une détérioration des conditions de travail alors même que la durée du travail diminue en parallèle. En effet, paradoxalement, la diminution de temps de travail a engendré une densification du travail.
[1089] FAVENNEC-HERY (F), « Le temps vraiment choisi », *Dr. Soc*., 2000, p.295 ; FRANCOIS (G), « L'aménagement individuel du temps de travail », *Cah. Soc.*, n°291, décembre 2016, p.630.
[1090] Art. L.3123-2 *C. trav.*
[1091] Art. L.3123-1 *C. trav.* ; Art. L.3123-6 *C. trav.*; Art. L.3123-4 *C. trav.* ; Art. L.3123-9 *C. trav*.
[1092] Art. L.3123-17 et s. *C. trav.*

dispositions conventionnelles vont permettre aux salariés de faire face à des contraintes personnelles. Aux partenaires sociaux de bien délimiter la répartition des horaires travaillés de manière à faciliter l'organisation du travail du salarié et de lui octroyer une certaine maitrise de son temps de travail. Selon la souplesse négociée par les partenaires sociaux, l'accord sera plus ou moins favorable à une meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle de ces salariés. Par ailleurs, lors du passage d'un temps complet à un temps partiel (et vice versa), le salarié doit formaliser sa demande dans un temps imparti. A compter de cette demande, la direction dispose elle aussi d'un temps de réponse. A la lecture de plusieurs accords, nous avons constaté que le délai de prévenance est souvent étendu[1093] alors qu'à contrario le temps de réponse est relativement court (en moyenne quatre mois pour que le salarié formule sa demande[1094] et deux mois pour son délai de réponse[1095]). Cela permet au salarié volontaire de s'organiser rapidement conformément à ses attentes.

788. **La création d'un horaire variable** – Si un horaire est censé justement délimiter les temps de travail et les temps de vie personnelle afin qu'il y ait bien distinction entre ces deux temps, l'horaire variable pourrait avoir tendance, lui, à flouter cette frontière. Toutefois, si on prend comme exemples les aléas avec les transports collectifs et individuels, ils démontrent que le temps de trajet peut occasionner du stress pour le salarié en cas de problème rencontré[1096]. Ainsi la mise en place d'un horaire flexible peut devenir une réponse à la prévention de risques psychosociaux[1097]. C'est notamment ce qu'a prévu ArcelorMittal dans son accord sur le temps de travail en intégrant un horaire individualisé pour les salariés non-cadres de la région parisienne. Les difficultés liées aux transports parisiens étant récurrentes, cette disposition permet à ces salariés de partir à des heures où le métro est « moins fréquenté », facilitant leurs arrivées et départs de l'entreprise. En sus, cela contribue inéluctablement à améliorer la vie familiale du salarié, lui permettant d'accompagner ses enfants à l'école le matin ou les rechercher le soir, ce qu'un horaire fixe ne permet pas forcément. Néanmoins, l'employeur doit veiller à ce que ces horaires soient flexibles dans une certaine mesure. En effet, les nouvelles organisations de travail impliquent bien souvent une certaine cohérence entre plusieurs tâches

---

[1093] Puisque comme le souligne Pierre-Louis Rémy, ancien délégué interministériel à la famille (1999), « la prévisibilité est un élément essentiel de la vie de famille ».
[1094] Art. 34 de l'accord « CAP 2024 » d'AMF, signé le 21 octobre 2021.
[1095] Art. 4 de l'accord relatif « au travail à temps partiel » au sein des meubles IKEA France, signé le 19 juin 2014.
[1096] Non seulement le salarié peut stresser de prendre du retard pour effectuer son travail dans un temps imparti mais il est également de jurisprudence constante que des retards répétés puissent entrainer un licenciement pour faute.
[1097] SCIBERAS (J-C), « Temps de travail et qualité de vie au travail », *Dr. Soc.*, 2015, p.121.

des salariés dans l'élaboration de leur travail. Si les horaires sont trop flexibles il sera difficile pour eux de les assurer.

789. **L'introduction d'une réduction du temps de travail des séniors** – Alors que, la négociation collective relative à la GEPP tient une place importante pour maintenir le salarié dit « âgé » en activité par la valorisation et la reconnaissance de ses compétences, la négociation collective sur le temps de travail elle, aura plus pour vocation d'assouplir la gestion du départ à la retraite. Parmi les accords analysés, la majorité met en place divers outils dits de retraite progressive ou de temps partiel des séniors afin que ceux-ci partent en « douceur » de l'entreprise[1098]. Cet amortissement entre la vie active et la vie post professionnelle va permettre de faciliter l'articulation de la fin de vie professionnelle des séniors avec leur vie personnelle.

790. **La gestion des horaires atypiques** – Évaluer les risques liés à la durée et l'organisation du travail nécessitent que les partenaires sociaux gèrent les conséquences des différents rythmes de travail sur la santé du salarié. Dans le cadre du travail de nuit, l'accord collectif doit prévoir un ensemble de mesures dont celles destinées à améliorer les conditions de travail, celles d'une bonne articulation de leur activité professionnelle avec leur vie personnelle ainsi qu'avec l'exercice de responsabilités familiales et sociales concernant notamment les moyens de transport[1099]. Egalement, le travail en équipes alternantes successives implique un tel suivi. Chez ArcelorMittal France, pour répondre aux besoins de la marche des outils industriels nombreux et variés avec des nécessités de fonctionnement spécifiques, il existe, pour le personnel posté, plusieurs régimes de travail, à savoir le régime en une, deux, trois, quatre et cinq équipes et plus récemment, à titre expérimental, le régime six équipes et 2*8 en trois équipes. A ces régimes sont associées des rotations de travail qui vont varier selon le besoin d'effectuer une prestation de travail en continu ou de manière discontinue. En effet, pour des raisons de sûreté industrielle et de pérennité de l'outil, certains sites nécessitent un temps d'ouverture constant et donc un régime de travail constant. C'est le cas notamment du régime en cinq équipes dit « en feu continu ». Au sein des régimes quatre et cinq équipes, les jours fériés sont normalement travaillés. Ainsi se pose la question de la gestion particulière du travail pour les postes de noël et du jour de l'an s'agissant de jours fériés et pour lesquels la présence familiale peut être importante. L'accord collectif sur le temps de travail d'AMF, prévoit que ces jours seront travaillés ou non en fonction du niveau de charge de l'activité. Ainsi, si le

[1098] Accord « CAP 2024 » d'AMF, signé le 21 octobre 2021.
[1099] Art. L.3122-15 C. *trav.*

niveau ne l'exige pas, les postes de ces jours fériés seront prioritairement non travaillés. Afin de donner plus de visibilité et de précision sur la potentialité de travail de ces jours fériés, il a été convenu qu'une information devait être faite sur le sujet « dans le courant du mois de novembre » et communiquée en commission d'application et de suivi dudit accord avant information en CSE. Cette exigence va permettre aux salariés concernés d'organiser avec plus de sérénité l'approche des fêtes.

791. Finalement, si la première fonction de la négociation collective sur la durée du travail est de délimiter les temps travaillés et les modalités de diversification de ces temps en fonction du contexte particulier de chaque entreprise, elle a bien une fonction protectrice de la santé des salariés. D'une part en facilitant l'organisation du travail du salarié et d'autre part en promouvant ses intérêts notamment en régulant sa charge de travail. Aux partenaires sociaux de s'interroger sur l'impact que l'intensité du travail et le temps passé peuvent avoir sur la santé des salariés de l'entreprise.

792. S'assurer de la santé et de la sécurité au travail du salarié, c'est également veiller à ce que celui-ci se maintienne en emploi. C'est pourquoi la prévention de la désinsertion professionnelle cherche à protéger le salarié en dépit de ses difficultés de santé et au titre de son employabilité. L'analyse menée auprès des accords relatifs à la GEPC démontre que les entreprises cherchent à maintenir l'employabilité et aider le travailleur à faire face aux ruptures qui peuvent marquer son parcours professionnel.

II. La mobilisation des accords collectifs relatifs à la gestion des emplois et des parcours professionnels pour prévenir le risque de désinsertion professionnelle[1100]

793. L'approche préventive de la gestion des compétences par les ressources humaines se traduit par la volonté de sécuriser l'emploi et les parcours professionnels des salariés mais également de maintenir la compétitivité de l'entreprise[1101]. L'ANI du 14 janvier 2008 sur la GPEC précise qu'il s'agit d'une « *démarche favorable visant à anticiper les évolutions*

[1100] La législation sur la GPEC a été modifiée à plusieurs reprises (L. n°2003-775 du 21 août 2003 ; L. n°2005-32, 18 janvier 2005 dite « Borloo » ; Ord. n°2017-1386, 22 septembre 2017 ; Ord. n° 2017-1387, 22 septembre 2017 ; Ord. n° 2017-1718, 20 décembre 2107 ; L.2021-1104, 22 août 2021 intégrant la transition écologique).
[1101] GILBERT (P), « GPEC » in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.228-232.

prévisibles des emplois, des métiers, des compétences et des qualifications pour faire face aux contextes économique, technologique et démographique évolutifs ». Si on se concentre sur l'aspect préventif favorable au salarié, la politique menée par l'entreprise en matière de GEPP doit s'assurer que le salarié a, à sa disposition, les outils adéquats pour devenir acteur de son parcours professionnel. L'obsolescence des compétences est un facteur puissant de désinsertion professionnelle. En effet, l'usure professionnelle liée à cette obsolescence impacte la capacité de l'individu à maintenir son emploi. Par conséquent, et au travers de la négociation collective, les entreprises doivent limiter les risques liés à l'inadaptation des salariés à leur emploi en impliquant non pas uniquement les acteurs de la direction mais également ceux de terrain (A).

794. L'obsolescence des compétences peut se cumuler avec d'autres phénomènes comme le vieillissement. Une prise en compte insuffisante de l'âge et de l'ancienneté dans le poste dans la définition des conditions de travail peut constituer un risque de désinsertion professionnelle davantage important pour ces profils. Si ces travailleurs dits « expérimentés »[1102] peuvent manquer d'appétence à l'égard des nouvelles technologies actuelles, ils représentent néanmoins un vivier de compétences et de connaissances importantes. Celles-ci doivent être valorisées afin notamment de préserver le maintien en activité de ces salariés. Les entreprises doivent alors s'emparer du dialogue social pour limiter les risques liés au vieillissement des salariés et à leurs conditions de travail (B).

A. Limiter les risques liés à l'inadaptation des salariés à leur emploi[1103]

795. Les mutations du monde du travail provoquent un besoin de flexibilité et d'innovations technologiques dans une grande partie des métiers. En parallèle, ces mutations s'accompagnent d'une transformation des trajectoires professionnelles. Les carrières linéaires au sein d'une même entreprise sont remplacées par des transitions récurrentes suscitant chez les actifs des besoins de formation et de validation des compétences[1104]. Dans le cadre de la GEPP, ces besoins vont pouvoir se retranscrire, permettant à l'employeur d'être garant de l'employabilité et de l'évolution de carrière de ses salariés (1) mais aussi de favoriser leur mobilité (2).

[1102] Le terme « senior » est, selon le dernier rapport de Sophie Bellon remis au premier ministre le 14 janvier 2020, perçu comme péjoratif par la population concernée nécessitant aujourd'hui d'utiliser les termes de « salarié expérimenté ».
[1103] Le dossier convention collective, « négocier sur la GPEC en 2021 », *LSQ*, n°106, 10 juin 2021.
[1104] LAGABRIELLE (C), « Carrière et trajectoire professionnelle » in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.79-80.

1) Favoriser l'employabilité[1105] du salarié

796. Depuis les années 70, la notion d'employabilité est liée aux notions de compétences et de connaissances. Développer l'employabilité « *c'est maintenir et développer les compétences des salariés* »[1106] afin notamment de s'adapter aux évolutions de l'emploi et de rester compétitif sur le marché. Progressivement, cette notion va se construire autour de l'idée selon laquelle l'individu va optimiser sa propre gestion de carrière et que son entreprise, elle, va contribuer à s'assurer de l'adéquation entre les compétences attendues et les compétences existantes. Cette notion est donc au cœur des processus du maintien en emploi ou du retour à l'emploi, faisant du salarié un acteur de son employabilité. La négociation collective va jouer un rôle prépondérant dans la description des outils qui sont à la disposition des salariés expérimentés pour diminuer les risques d'inemployabilité. Il s'avère qu'au travers de notre analyse peuvent se distinguer des outils internes (a) et des outils externes (b) à l'entreprise.

a. Des outils internes favorables à l'employabilité des salariés

797. L'entreprise qui souhaite diminuer les risques d'inemployabilité de ses salariés doit créer les conditions nécessaires de prévention. L'employabilité n'étant pas figée dans le temps puisque les compétences évoluent nécessairement simultanément aux mutations du monde du travail et de ses organisations, les entreprises doivent prévoir des outils et des démarches adaptés.

798. **L'indispensable formation professionnelle** – L'adaptation des salariés aux changements organisationnels et aux évolutions des technologies[1107] est un des piliers de la formation professionnelle. Ainsi, la formation professionnelle est un thème capital de la négociation sur la GEPP. La formation est un outil d'accompagnement du salarié pour développer ses compétences et donc son employabilité. A la lecture des accords, le plan de formation appelé aujourd'hui « plan de développement des compétences »[1108] apparait comme l'épicentre de la stratégie globale de l'entreprise. Si initialement ce plan est un outil légalement à la main de l'employeur, la négociation collective permet d'adapter celui-ci aux besoins plus

---

[1105] GUILBERT (L), LOARER (E), « Employabilité » in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.176-178.
[1106] BARUEL (D), LE FLANCHEC (A), MULLENBACH-SERVAYE (A), « La GPEC et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management & Avenir*, n°48, 2011 pp.14-36.
[1107] Dans son accord du 13 décembre 2017 relatif à la GPEC, la Société Chantelle S.A. Les partenaires sociaux rappellent les grandes orientations de la formation et accordent une importance particulière à la démocratisation et à l'appréhension des outils digitaux (art.6.2.1).
[1108] L. n°2018-771 du 5 septembre 2018 dite « Avenir Professionnel ».

individuels en intégrant ceux exprimés par les collaborateurs. De plus, et cela de façon renforcée depuis la crise de la Covid 19, une partie des négociations peut être consacrée à la digitalisation du contenu de la formation et des process de formation. Le développement de la formation digitale va permettre de renforcer l'accès à la formation, d'avoir une consommation rapide de l'information mais aussi de personnaliser son parcours, renforçant l'autonomie du salarié et la liberté de choisir son avenir professionnel. Chez ArcelorMittal[1109] nous avons accès à une plateforme digitale nommée « My Virtual Campus » qui permet d'effectuer les formations obligatoires et d'accéder à des parcours de formation ou des modules sur des sujets précis[1110], facilitant l'accès au salarié pour développer son employabilité. Mais à ce jour rien n'est prévu dans nos accords sur le sujet[1111]. Or la digitalisation de la formation va impliquer de nombreux changements au sein des entreprises. La négociation collective est un avantage pour encourager l'exploitation de la formation digitale. Il convient de mettre au cœur de la négociation les enjeux de la formation digitale pour les salariés et l'entreprise, et de prévenir l'impact négatif du digital. A titre d'exemple il conviendra de s'assurer qu'il n'y ait pas de difficile transition entre les générations, ce qui implique un processus de communication intergénérationnel, de conserver un aspect humanisant de la formation (ex : certaines formations en ligne sont dispensées par une personne virtuelle chez ArcelorMittal) et de faire notamment attention de ne pas fragiliser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

799. **Le passeport formation ou compétences, une employabilité récapitulée –** Certaines entreprises encouragent le salarié à constituer un passeport récapitulant les informations relatives à son parcours professionnel[1112]. Cet outil permet au salarié de faire un point sur son employabilité. Peuvent ainsi être consignés ses diplômes, ses compétences, ses formations, ses postes et emplois, ses certifications, ses expériences professionnelles et tutorales etc. Dans certains accords, le profil interne du salarié est directement rempli par l'entreprise[1113], dans

---

[1109] Selon le responsable de la digitalisation de la formation de chez ArcelorMittal, la vidéo est LA solution aujourd'hui. C'est un outil rendant la formation moins pompeuse et plus attractive. Elle a un format qui donne envie de se former, son contenu est constamment mis à jour aux besoins des apprenants.
[1110] Cours de langues, développement personnel, santé, ressources humaines etc.
[1111] Dans l'accord d'entreprise relatif à « la GPEC » au sein des meubles Ikea France SAS, une partie est consacrée à la digitalisation de la formation ; Art. 4.3.2.3 de l'accord relatif à « la GPEC » au sein de Naval Group, signé le 7 août 2020.
[1112] Légalement, l'art. L.6323-8 du Code du travail prévoit que chaque salarié, peut sur son compte CPF dématérialisé, avoir la possibilité de disposer d'un passeport d'orientation de formation et de compétences qui recense l'ensemble des formations et qualifications suivies dans le cadre de la formation initiale ou continue.
[1113] Titre III de l'accord collectif relatif à « la GEPP » au sein de Novartis Pharma SAS, signé le ; Chap III. 3.2.2 de l'accord relatif à la « GPEC » au sein de Dillinger France, signé le 25 janvier 2021.

d'autres il est à la main du salarié[1114]. A terme, quelle relation ces passeports vont-ils entretenir avec le passeport prévention introduit par la loi santé au travail du 2 août 2021 ?[1115] Ce dernier a pour ambition de recenser les formations suivies par les salariés en matière de prévention[1116]. Si ces passeports poursuivent une finalité commune sur la forme, à savoir, l'amélioration de la traçabilité des formations suivies, sur le fond ces passeports se distinguent. Le passeport prévention apparait plus comme un objet de contrôle de l'employeur pour s'assurer que le salarié a suivi les formations adéquates en matière de santé et de sécurité pour tenir son poste de travail. Le passeport formation ou compétences prévue dans ces accords relève généralement de la responsabilité des salariés.

800. **L'exploitation de l'intranet de l'entreprise comme outil de communication** – Nombreux sont les préambules d'accords qui rappellent l'importance d'une bonne transmission d'informations aux salariés des outils mobilisables pour gérer leur parcours professionnel. Environ 50% des accords analysés vont mobiliser l'intranet de l'entreprise pour, d'une part, renforcer l'information sur les accès à la formation et les différents dispositifs permettant de développer le parcours professionnel et de gérer l'employabilité[1117] et, d'autre part, de présenter les fiches métiers et les filières de l'entreprise afin que celles-ci soient plus lisibles[1118].

801. **Les entretiens professionnels (EP), les entretiens d'évaluation professionnelle (EEP) ou entretiens annuels d'évaluation (EAE), facteurs d'amélioration de l'employabilité**[1119] – Un entretien professionnel permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié et de s'assurer de ses besoins en matière de formation professionnelle afin d'étudier notamment les perspectives d'évolutions. Il s'agit donc d'un objet de dialogue de son employabilité. Légalement cet entretien doit être réalisé tous les deux ans. Nombreuses sont les entreprises qui ont fait le choix d'émettre une fréquence annuelle. A l'occasion de cet entretien, un bilan du parcours professionnel doit être réalisé tous les 6 ans[1120]. Celui-ci est un indicateur de contrôle de progression de carrière et de compétences du salarié. Les entretiens

---

[1114] Chap. 2, art. 2.2.2 de l'accord relatif à « la GPEC » au sein de PSA Peugeot Citroën Automobiles, signé le 1er mars 2007.
[1115] GUIOMARD (F), « Le passeport de prévention, un objet juridique en mal d'identité », *Dr. Soc*., 2021 p.914.
[1116] Art. L.4141-5 *C. trav.*
[1117] Art. 1 de l'avenant de l'accord relatif à « la GPEC » au sein de CCEP France, signé le 25 février 2021 ; Chap. 2. Art. 1 de l'accord relatif à la « GPEC » au sein de PSA Peugeot Citroën Automobiles, signé le 1er mars 2007 ; Art 9-1 de l'accord relatif à la « GPEC » au sein de Groupama d'Oc, signé le 18 mai 2020 ; Titre III de l'accord collectif relatif à « la GEPP » au sein de Novartis Pharma SAS, signé le 12 juillet 2021.
[1118] Chap 2. e. de l'accord relatif « au déploiement de la GPEC » au sein de Thales Avionics Electricial Systems SAS, signé le 01 avril 2018.
[1119] Art. L.6315-1 I. *C. trav.*
[1120] Art L.6314-1 II. *C. trav.*

d'évaluation professionnelle (EEP) ou entretiens annuels d'évaluation (EAE) se distinguent de l'EP en ce qu'ils ne sont pas légalement obligatoires et qu'ils portent essentiellement sur l'évaluation du salarié afin de fixer de nouveaux objectifs individuels. Lorsqu'il en ressort des commentaires positifs, l'entretien sera facteur d'amélioration de l'employabilité du salarié. A contrario, cela impliquera une stagnation professionnelle[1121].

802. Les entretiens professionnels et d'évaluation sont des outils majeurs pour accompagner le salarié dans la compréhension de ses performances, de ses compétences et de ses possibilités d'évolution, lui permettant ensuite d'être acteur de son parcours professionnel. Toutefois, on constate, au sein des accords analysés, une multiplication des entretiens, qui, parfois se distinguent par leur nom et par leurs causes[1122] ou prennent le nom générique « d'entretiens annuels »[1123] confusant leurs objectifs et les réelles obligations inhérentes à leur tenue. Se pose ainsi la question de l'effectivité et de la réalisation de ces entretiens ? Comme le constate Maitre Galand, avocat, dans son écrit sur la place des entretiens d'évaluation, ceux-ci doivent se moderniser[1124]. En effet il précise que les fréquences annuelles ne sont plus adaptées au monde actuel étant donné que les entreprises se réadaptent sans cesse aux nouvelles technologies entraînant des changements d'organisations récurrents. Comme le souligne également Laurent Choain, DRH de Mazars[1125], la temporalité des entretiens n'est pas bonne. Selon lui il faut davantage de fluidité et de discussion plus qu'une grille d'évaluation, les managers devant simplement donner des feedbacks réguliers après chaque projet et poser les problèmes éventuels[1126]. Autrement dit il convient plutôt de renforcer le management de proximité. De plus le caractère formel de ces différents entretiens est parfois perçu comme une corvée pour le manager mais aussi pour le salarié. La négociation collective sur la GPEC peut être l'occasion de clarifier la nécessité d'évoluer vers un management de proximité supprimant les entretiens annuels d'évaluation, ne laissant place qu'à l'entretien professionnel légalement obligatoire.

803. Certains accords sont innovants en créant une plateforme d'auto-diagnostic de compétences, en instaurant des dispositions particulières pour gérer les compétences d'une personne préalablement expatriée, ou encore, en créant des plateformes et des guides dédiés à

[1121] CRISTAU (A), TOURNAUX (S), « Évaluations et qualité de vie au travail », *Dr. Soc.*, 2015, p.124.
[1122] Art. 10-1 à 10-3 de l'accord relatif à la « GPEC » au sein de Groupama d'Oc, signé le 18 mai 2020. Cet article distingue l'entretien annuel, l'entretien professionnel, l'entretien hiérarchique, l'entretien de reprise d'activité.
[1123] Art. 6.1.1 de l'accord relatif à « la GPEC » au sein de la Société Chantelle S.A., signé le 13 décembre 2017. L'accord parle d'entretiens au pluriel mais ne distingue pas différents entretiens, poussant à la confusion.
[1124] GALAND (B), « Entretien d'évaluation : évoluer ou disparaître », *LCDRH*, n°238, 1er janvier 2017.
[1125] Leader international de l'audit, de la fiscalité et du conseil.
[1126] ESTIVEL (L), « A la poubelle, l'entretien annuel », *L'express,* 5 novembre 2015.

aider le salarié à construire son plan de développement de compétences en fonction des attentes de l'entreprise.

b. Des outils externes favorables à l'employabilité des salariés

804. **Le bilan de compétences, une passerelle pour la réorientation professionnelle**[1127] – Faire un bilan renvoie à un état de situation. Un bilan de compétences s'attache donc à un faire un état des lieux de ses savoirs et acquis. Le but poursuivi est de construire et d'accompagner un projet d'orientation professionnelle ou un projet de formation[1128]. L'initiative d'un bilan de compétences concerne des salariés qui souhaitent évoluer, redémarrer une activité professionnelle[1129] ou améliorer leur situation de travail. En effet, cette résolution peut se justifier d'une part positivement, le salarié souhaite simplement satisfaire une ambition, mais d'autre part négativement, le salarié pressent que son emploi devient inadapté, et qu'à défaut de changement, aurait un impact important sur son état de santé et son employabilité. La négociation collective permet de définir un processus d'accompagnement des salariés qui souhaiteraient solliciter un organisme extérieur afin d'analyser leurs capacités. A titre d'exemple, on retrouve la possibilité d'entretien avec le service RH pour aider le salarié à affiner son projet ou encore la possibilité pour le salarié de demander un congé de 24h pour l'effectuer.

805. **La VAE, une voie d'accès à la certification de compétences** – A l'initiative du salarié, la VAE est un droit issu de la loi du 17 janvier 2002[1130]. Globalement les accords font état des conditions d'accès de la VAE, des démarches à réaliser mais également de sa finalité. Pour beaucoup la VAE est un outil de mobilité interne ou externe. Certaines entreprises prévoient un renforcement de ce dispositif dans le cadre de métiers qualifiés de « sensibles » en permettant

---

[1127] LEMOINE (C), « Bilan de compétences » in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.73-74.

[1128] L. n°91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, définit la notion de bilan de compétences ainsi : « *il a pour objet de « permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation* ». Ses modalités de fonctionnement sont définies par le decr. n°92-1075 du 2 octobre 1992. Le bilan se décompose en trois phases distinctes. Une phase préliminaire où l'on s'informe sur la démarche et l'on confirme son engagement. Une deuxième phase qui permet d'identifier les compétences et son parcours professionnel et enfin une phase conclusive qui permet d'analyser les résultats du bilan.

[1129] Le bilan de compétences est ouvert aux demandeurs d'emploi, aux jeunes en difficultés d'insertion ou encore aux personnes handicapées qui souhaiteraient retravailler.

[1130] L. n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale.

un accompagnement personnalisé via un cabinet extérieur pour aider le salarié à faire une telle démarche de reconnaissance[1131].

806. **Le compte professionnel de formation (CPF) et le congé individuel de formation (CIF), des outils créateurs de l'employabilité du salarié** – Dès l'entrée sur le marché du travail jusqu'à sa retraite, est mis à la disposition du salarié un compteur d'heures individuelles[1132] qu'il peut utiliser pour effectuer des formations qualifiantes ou certifiantes. Également et indépendamment des actions de formation prévues dans le plan de développement des compétences, le salarié peut avoir la volonté de suivre une formation de son choix financée par un organisme extérieur. S'agissant de deux outils à la main du salarié et constituant un levier important de son employabilité, il est indispensable que leurs modalités d'utilisation et de financement soient bien comprises par les utilisateurs. Pour cela, la négociation collective sur la GEPP permet de prévoir des mesures d'accompagnement pour aider le salarié à s'emparer de ces dispositifs afin qu'il prenne en charge son parcours professionnel. A titre d'exemples, certains accords prévoient la mise en œuvre d'un guide ou notice sur l'exploitation du CPF, d'entretiens d'accompagnement à la demande du salarié, d'une mise à disposition d'ordinateurs en libre accès pour faciliter les recherches de formations éligibles au CPF[1133].

807. **La certification, une voie en disparition dans le futur chez ArcelorMittal ?** – Depuis 2016, les partenaires sociaux au niveau de la branche de la Métallurgie ont engagé une négociation sur l'évolution du dispositif conventionnel. La classification fait partie des thèmes de négociation et le classement par « filières » va disparaitre. Dans la convention collective actuelle il existe un système de classification selon le statut du salarié, avec un seuil d'accueil dépendant du diplôme. Avec le nouveau dispositif conventionnel, ces seuils d'accueil vont être supprimés et la classification des emplois sera clarifiée avec une cotation de l'emploi réellement occupé. Auparavant, au travers des référentiels de compétences, des tâches étaient répertoriées puis graduées par niveau, et à ces niveaux étaient attribuées des personnes. Demain[1134], ce sont les emplois qui vont être pesés afin de définir un système de hiérarchie d'emplois au plus proche

[1131] Titre III, art 6 de l'accord collectif relatif à « la GEPP » au sein de la société Novartis pharma SAS, signé le 12 juillet 2021.
[1132] Chaque salarié bénéficie d'un capital temps de 24 heures par an (par année de travail complète) jusqu'à 120 heures puis de 12 heures par an (par année de travail complète), plafonné à cent-cinquante heures.
[1133] Art 6.2.5 et 6.2.6 de l'accord relatif à « la GPEC » au sein de la Société Chantelle S.A., signé le 13 décembre 2017.
[1134] Volonté d'une entrée en application de la nouvelle convention collective en janvier 2024.

des fonctions occupées. Viennent s'ajouter deux nouveaux critères de classification[1135]que sont la communication et la contribution permettant de mesurer davantage la capacité du salarié à réagir à des impondérables et à se fondre dans un collectif amenuisant le sentiment d'être un pion parfois interchangeable. Une des craintes de certains acteurs de la métallurgie d'Arcelor-Mittal est qu'avec ce nouveau système de classification, la logique compétence soit tuée. Pour d'autres, les deux peuvent bien coexister. Si cette crainte s'avère effective dans le futur, quel sort de la certification des compétences et de leur valorisation pour assurer l'employabilité du salarié ? Question qui reste en suspens étant donné que la cartographie des emplois est encore à construire chez AMF.

808. L'ensemble des dispositifs internes ou externes en faveur de l'employabilité sont indispensables pour envisager des mobilités ou encore des reconversions professionnelles.

2) Favoriser la mobilité du salarié

809. Les politiques de mobilité en entreprise sont laissées à la main de l'employeur et à la gestion des ressources humaines. Le Code du travail ne prévoit pas réellement de dispositions relatives à la mise en œuvre de la mobilité[1136], laissant les conventions collectives d'entreprise s'en emparer. Plusieurs actions peuvent être envisagées par voie d'accord afin de favoriser le maintien en emploi du salarié, et de s'assurer que les salariés les plus exposés à une précarisation de l'emploi soient soutenus.

810. A la lecture des accords déjà cités, s'articulent et parfois se distinguent la mobilité interne de la mobilité externe et la mobilité géographique de la mobilité professionnelle.

811. **La mobilité entraînant un changement du lieu de travail** – La première est celle qui implique un changement de lieu de travail pour le salarié sans toucher à son emploi. Ainsi il appartient au négociateur de définir en premier lieu le contour géographique du bassin d'emplois à l'intérieur duquel une mutation peut être envisagée. Dans un second et un troisième temps, les accords consacrent une partie de leur écriture à définir la procédure de mobilité puis

---

[1135] Aux quatre critères de l'accord de 1975 (autonomie, responsabilité – renommée encadrement / coopération – complexité de l'activité, connaissances requises).

[1136] Art. L.2242-20 *C. trav*. La mobilité fait partie des dispositions conventionnelles qui doivent figurer dans un accord de GEPPMM. La mobilité interne peut faire l'objet d'une partie spécifique comme indiqué à l'alinéa 2 de cet article. A noter que la L. n°2013-504, 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, avait également instaurer un dispositif de mobilité externe dit « mobilité volontaire sécurité ». Ce dernier est toujours régi par le Code du travail. Il s'agit d'une mobilité à la demande du salarié. Les modalités de demande et de refus sont régies par les articles L.1222-12 et suivant du Code du travail.

le type de mobilité envisagée. Pour favoriser ce type de mobilité, des aides financières peuvent être proposées aux collaborateurs[1137], l'ancienneté du contrat d'origine est parfois conservée afin de continuer à bénéficier des avantages qui y sont liés[1138], des détachements temporaires peuvent être encadrés[1139] ou, plus rarement, des simples mises en situation du type « vis ma vie »[1140] peuvent être prévues permettant au salarié de découvrir un autre métier que celui qu'il exerce. Cette dernière possibilité m'a notamment été proposée lorsque je travaillais en tant que chargée RH au sein de l'entreprise XPO logistics. S'agissant d'une entreprise de transport, nous avons accompagné un chauffeur routier sur le temps d'une journée et à cette occasion, pu découvrir les tenants et aboutissants du métier mais aussi échanger sur les diverses certifications obligatoires pour conduire des camions citernes. En pénurie de chauffeur routier, l'entreprise proposait au travers de ses accords, le paiement de la formation nécessaire pour passer les différents permis afin de faciliter les recrutements.

812. **La mobilité entraînant un changement de poste dans l'entreprise** – Dans ce second cas, cela implique un changement de poste. Ce changement peut être lié à la réalisation de formations certifiantes suivies par le salarié (exemple de la VAE) ayant pour incidence une modification du coefficient rémunérateur, ou simplement d'un changement dans un but de réorientation professionnelle et de recherche de polyvalence n'impliquant pas forcément une augmentation de salaire. A titre d'exemples, pour favoriser la mobilité interne, les entreprises mettent en place des bourses à l'emploi sur leur intranet[1141], envoient par courriels les offres d'emplois disponibles[1142], mettent en place des allocations temporaires compensatoires dégressives,[1143] ou encore prennent en compte les situations de pénibilité pour prioriser les propositions de mobilité[1144].

813. **La mobilité entraînant un changement d'entreprise** – Au titre de la mobilité externe, les mesures conventionnelles récurrentes sont celles améliorant les systèmes de mobilité

[1137] Accord relatif à « la GPEC » au sein de la société Ellisphere, signé le 12 novembre 2020.
[1138] Art 6.3 de l'accord relatif à « la GPEC » au sein de la Société Chantelle S.A., signé le 13 décembre 2017.
[1139] Art 7.6 de l'accord relatif à la «GEPP » au sein de Brioche Pasquier Etoile, signé le 11 septembre 2017 ; Chap2 – Art 3-1. de l'accord relatif à la « GPEC » au sein de EDF ENR PWT, signé le 13 décembre 2018 ; Titre II. Chap.4.3 de l'accord relatif « au déploiement de la GPEC » au sein de THALES Avionics Electrical Systems SAS, signé le 1er avril 2018.
[1140] Art. 9.3 de l'accord relatif à la « GPEC » au sein de Groupama d'Oc, signé le 18 mai 2020.
[1141] Accord relatif à la « GPEC » au sein de la société Peugeot Citroën Automobile S.A, signé le 1er mars 2007.
[1142] Art 6.3 de l'accord relatif à « la GPEC » au sein de la Société Chantelle S.A., signé le 13 décembre 2017.
[1143] Titre VI. Art 2 de l'accord relatif à la GEPP du 12 juillet 2021 au sein de la société Novartis pharma SAS, signé le.
[1144] Titre IV. Art. 4.4.3 de l'accord relatif à « la GPEC » au sein du groupe Safran, signé le 19 novembre 2015.

volontaire sécurisée[1145] et de congé de mobilité[1146], celles apportant des aides financières (logement, suivi du conjoint, prise en charge temporaire de loyer) ou enfin celles faisant bénéficier le salarié de congés pour création d'entreprise. On constate également que les aides dans le cadre d'une mobilité externe vont être plus ou moins conséquentes en fonction de la situation de l'entreprise. Dans l'avenant à l'accord portant sur la GPEC au sein de la société Coca-Cola European Partners, il est indiqué dans le préambule qu'à la suite d'un projet de réorganisation « *cinquante-deux postes seront supprimés et sept auront leur contrat de travail modifié* ». Si dans ce cadre « *la Direction s'engage à repositionner l'ensemble des salariés impactés par ledit projet* », on remarque qu'au sein de la négociation, des aides exorbitantes[1147] sont établies en cas de mobilité externe. Pour éviter que le salarié ne soit reclassé dans un poste qui risquerait de ne plus correspondre à sa trajectoire professionnelle, cette entreprise l'incite à se mobiliser pour rechercher un emploi proche de ses ambitions et favorable à son maintien en emploi futur. Plus récemment un nouveau dispositif légal « de transitions collectives »[1148] a été déployé par le gouvernement pour permettre aux « *salariés affectés à un poste fragilisé de se reconvertir dans un métier recherché par les entreprises par le biais d'une formation financée en tout ou partie par l'état* ». La négociation collective en précisant ce dispositif peut efficacement identifier au sein de l'entreprise les postes potentiellement éligibles à cet outil.

814. **Une politique de mobilité interne extrêmement structurée chez AM** – La mobilité professionnelle (fonctionnelle et/ou géographique) est considérée par l'entreprise comme une opportunité pour les salariés de développer leur carrière professionnelle, de renforcer une culture commune et d'optimiser le partage des compétences et des expériences. Dans son accord groupe, la mobilité interne est construite autour de quatre axes principaux. Elle démarre par une phase préparatoire dans laquelle un entretien de construction et de validation du projet professionnel est réalisé avec les ressources humaines. Se met en place une seconde phase correspondante à une période probatoire de trois mois durant laquelle le salarié cherche à s'adapter à son nouvel emploi et à son environnement. Ensuite, une phase de mobilité temporaire (supérieure à trois mois mais ne pouvant excéder trois ans) ou définitive est mise en place. Enfin, une fois la mobilité effective, une phase de bilan de la mobilité est réalisée. Au cours de

[1145] Chap. 1. Art. 1 de l'accord relatif à la « GPEC » au sein de EDF ENR PWT, signé le 13 décembre 2018.
[1146] Chap. 2. Art. 4 de de l'avenant à l'accord relatif à la « GPEC » au sein de CCEP France, signé le 25 février 2021
[1147] 28 000€ bruts ou 10 mois de salaire brut si plus favorable / 2 mois de salaire brut par tranche de 5 ans d'ancienneté ou 4 000 € bruts par tranche de 5 ans d'ancienneté si plus favorable.
[1148] Instr. DGEFP n°2021/13, du 11 janvier 2021.

ce bilan est contrôlée l'adaptation du salarié à son nouvel emploi. En cas d'inadaptation, un bilan de réorientation est accessible afin de mieux définir son projet professionnel ou d'identifier un besoin de formation. Au cours de ce processus de mobilité, une panoplie d'aides (financières, congés, recherche d'emploi pour le conjoint etc.) est accordée, permettant au salarié de construire sa réorientation sereinement. La promotion de la mobilité se fait via l'intranet de l'entreprise et par le biais de flash infos envoyés à l'ensemble de la population salariale. Dans le cadre d'un programme groupe, la DRH d'AMF poursuit sa digitalisation avec la création d'un nouveau site carrière appelé « Oracle », très simple d'utilisation, dédié aux recrutements externes et à la mobilité interne.

815. Globalement dans les accords analysés, certaines entreprises plus que d'autres, essayent d'anticiper l'évolution des postes et des métiers en prévoyant des « indicateurs » de gestion prévisionnelle ou encore de planifier une cartographie des emplois et des familles de métiers, en les classant généralement selon leur degré de fragilité[1149]. Cette méthodologie permet d'identifier les types d'emplois pour lesquels les salariés sont plus à même de solliciter les outils précédemment cités, permettant aux entreprises d'axer leurs politiques de prévention sur le sujet. D'autres prévoient la création d'instance ou d'observatoire permettant de faire face à certaines incertitudes sur l'évolution des métiers dans le temps dans l'entreprise[1150]. Chez AMF, lors de la tenue des réunions bi-annuelles de cet observatoire, l'échange se base sur un concept appelé « Workforce Planning ». Il s'agit d'un processus proche de la GPEC. L'objectif est de réduire les risques associés à la non-disponibilité des ressources et des compétences. Il s'agit d'un processus continu d'identification des ressources nécessaires pour le futur et des écarts entre les besoins en emplois et les ressources prévisionnelles.

816. Les développements de l'employabilité, des parcours professionnels et des mobilités semblent être freinés lorsque les collaborateurs sont plus âgés, entraînant pour cette catégorie plus de difficultés à se maintenir en emploi ou se réorienter. Les objectifs poursuivis par la négociation collective sont donc de prévenir la discrimination inhérente à ce profil mais

---

[1149] Art 5 de l'accord relatif à « la GPEC » au sein de la Société Chantelle S.A., signé le 13 décembre 2017 ; Accord relatif à la « GEPP » au sein de la Société Sandoz, signé le 8 décembre 2020 ; Titre 2 de l'accord relatif à la GEPP du 12 juillet 2021 au sein de la société Novartis pharma SAS, signé le 12 juillet 2021 ; Art. 2.3.1.1 de l'accord relatif à la « GPEC » au sein de Dillinger France, signé le 25 janvier 2021.

[1150] Art. 2.1 de l'accord relatif à la « GPEC » au sein de Dillinger France, signé le 25 janvier 2021 ; Accord GEPPMM au sein de la société Jungheinrich du 18 décembre 2018, Accord relatif à la « GPEC et le parcours de carrière tout au long de la vie professionnelle » au sein du groupe ArcelorMittal, signé le 15 décembre 2007 ; Accord relatif à la « GPEC » au sein de Nordcall, signé le 20 octobre 2020 ; Accord relatif à la « GPEC » au sein de la société Peugeot Citroën Automobile S.A, signé le 1er mars 2007 ; Art. 4 de l'accord relatif à « la GPEC » au sein de la Société Chantelle S.A., signé le 13 décembre 2017.

également de veiller à un certain équilibre entre les générations en prenant notamment en compte les risques liés au vieillissement des salariés et à leurs conditions de travail.

B. Limiter les risques liés au vieillissement des salariés et à leur condition de travail[1151]

817. Le nécessaire recul de l'âge de la retraite implique un vieillissement de la population active. Ce vieillissement constitue un obstacle notable à l'employabilité puisque dans le rapport remis au Premier ministre le 14 janvier 2020[1152], il est précisé que le taux d'emploi des salariés âgés reste en France inférieur à la norme européenne (52,1% contre 58,2%[1153]). C'est pourquoi il appartient aux entreprises de prévenir ce phénomène et d'optimiser le travail de ces salariés dans de bonnes conditions, saines et productives et cela jusqu'à l'âge de la retraite[1154]. Si plusieurs thèmes de négociation[1155] peuvent traiter de cette problématique, ici nous préciserons l'intérêt d'optimiser les discussions avec les partenaires sociaux dans le cadre de la négociation relative à la gestion des emplois et des parcours professionnels[1156]. En effet, à ce thème de négociation a été ajouté, depuis les ordonnances Macron, un sous-thème facultatif relatif à « *l'emploi des salariés âgés, à la transmission des savoirs et des compétences ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail de ces salariés* »[1157] . L'écueil est que si ce sous-thème incite les entreprises à axer leur politique de gestion des emplois et des compétences sur ces

---

[1151] JOLIVET (A), LAMOTTE (B), MASSIT (C), « Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et Emploi*, n°121, janvier-mars 2010 ; IZARD (S), « les regards doivent évoluer sur le maintien dans l'emploi des séniors », *SSL*, n°1891, 20 janvier 2020 ; Proposition de loi n°4537 pour l'emploi des séniors jusqu'à la retraite, enregistrée à la Présidence de l'AN le 12 octobre 2021.

[1152] BELLON (S), MERRIAYX (O), SOUSSAN (J-M), *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », mission sur le maintien en emploi des séniors*, rapp. au Premier ministre du 14 janvier 2020, 107 p.

[1153] Chiffres de 2018. Selon la DARES, dans son tableau de bord seniors de mai 2021, le taux d'emploi des salariés âgés de 53,8% à fin 2020.

[1154] Signature le 8 mars 2017 d'un accord-cadre des partenaires sociaux européens sur le vieillissement actif et une approche intergénérationnelle. Cet accord définit le vieillissement actif comme le fait « d'optimiser les possibilités pour les travailleurs de tous âges de travailler dans de bonnes conditions, saines et productives, jusqu'à l'âge légal de la retraite, sur la base de la motivation et de l'engagement mutuel des employeurs et des travailleurs »

[1155] Pénibilité, QVT, diversité, plus spécifiquement sur l'emploi des séniors.

[1156] Art. L.2242-2 *C. trav.*

[1157] Art L.2242-21 *C. trav.* ; Ord. n°2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective. A noter qu'avant cette introduction dans l'accord sur le GEPP, la loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 prévoyait initialement une obligation de négocier un accord sur le recrutement et le maintien en emploi des séniors. Que par suite de la loi n°2013-185 du 1er mars 2013 a été créé le contrat de génération obligeant les entreprises à négocier ou à établir un plan d'action sur l'embauche et le maintien en emploi des séniors. D'ailleurs sur ce dernier point, l'ancien article L.2242-6 du Code du travail prévoyait que la négociation sur la GPEC pouvait porter sur le contrat de génération. C'est ainsi que beaucoup d'entreprises ont lié la négociation relative à la GPEC au maintien en emploi des séniors et à leur embauche. Depuis 2017 le contrat de génération a été supprimé.

salariés[1158], ce volet n'est pas obligatoire, laissant la possibilité pour les employeurs de ne pas l'aborder.

818. Qu'entend-on par salariés âgés ? Selon l'INSEE et le ministère du travail, sont considérées comme expérimentées sur le marché du travail les personnes âgées de cinquante-cinq à soixante-cinq ans. Dans le cadre de la négociation collective, l'entreprise est libre dans la détermination de cette limite d'âge[1159]. En limitant les risques liés au vieillissement de ces salariés et à leurs conditions de travail, les dispositions conventionnelles de ces accords permettront de dynamiser le maintien en emploi des salariés âgés (1), mais également de définir les politiques d'adaptation du travail à leur situation conformément au principe de prévention (2).

1) Dynamiser le maintien en emploi des salariés âgés

819. **La valorisation de l'employé sénior** – Afin d'éviter que les salariés soient démobilisés en deuxième partie de carrière, il est important de dynamiser leur maintien en emploi. Cela passe notamment par le développement et la valorisation de leurs compétences quelques années avant l'aboutissement de leur vie professionnelle. Les entreprises peuvent au travers de la négociation collective définir les modalités d'utilisation d'outils classiques déjà cités tels que la VAE, le bilan de compétences ou encore la formation professionnelle[1160]. Toutefois, sur ce dernier point, dans le cadre d'une analyse de la DARES réalisée en 2016, près des trois quarts des salariés âgés de plus de cinquante-cinq ans interrogés ne souhaitent plus suivre de formations. Il appartient donc aux entreprises de stimuler ces salariés vieillissants et de démontrer l'importance d'une formation continue tout au long de la vie. L'exploitation de la négociation laisse davantage le soin aux entreprises d'être innovantes sur le sujet et de promouvoir d'autres outils. La lecture de plusieurs accords permet d'identifier une diversification des dispositions conventionnelles dynamisant le maintien en emploi des salariés expérimentés.

820. **Les salariés séniors comme transmetteurs de savoir** – Au travers des dispositions conventionnelles étudiées, les entreprises tendent à faire des salariés âgés des transmetteurs de

---

[1158] Anciennement, la loi de programmation pour la cohésion sociale de 2005 avait déjà créé dans le cadre de la négociation obligatoire sur la GPEC la mise en place de dispositifs et de mesures favorisant l'accès et au maintien en emploi des salariés âgés (article 72).
[1159] A titre d'exemple, dans son accord GPEC de 2007, l'entreprise « PEUGEOT CITROEN Automobiles » a orienté le développement professionnel des salariés âgés à partir de 45 ans (Article 2.3 de l'accord relatif à la « GPEC » de PEUGEOT CITROEN Automobiles S.A, signé le 8 mars 2007).
[1160] Art. 5.4.2 de l'accord relatif à la « GEPP » de l'entreprise Naval Group, signé le 7 août 2020.

savoir. C'est le cas notamment avec le développement du tutorat[1161] , de la notion de référent ou encore, de l'attribution d'une fonction de formateurs internes à la place de prestataires extérieurs[1162].

821. **L'insuffisance des dispositions conventionnelles relatives au maintien en emploi des séniors** – Les dispositions conventionnelles précédemment citées sont sensiblement appréciables pour les salariés, mais elles n'apparaissent pas suffisantes. La préservation de l'employabilité des salariés âgés nécessite une prise en compte plus importante au travers des plans de développement des compétences. En effet, si les dispositions conventionnelles précitées contribuent à dynamiser le maintien en emploi par l'exploitation des connaissances de ces salariés expérimentés, elles ne contribuent que faiblement à renouveler sensiblement leurs compétences en seconde partie de carrière. D'ailleurs, seules quelques entreprises prévoient au sein de leur accord un article rappelant l'importance de prendre en compte les évolutions technologiques afin de prévoir si nécessaire des actions de développement de compétences spécifiques pour les salariés de plus de quarante-cinq ans[1163] et cinquante-cinq ans[1164] . Dans ce cadre, l'appui de la commission de formation du CSE pourrait être sollicité par les RH afin d'articuler les questions relatives au plan de formation et au développement des compétences de l'ensemble des salariés à la spécificité du personnel vieillissant. Le traitement de l'employabilité et du maintien en emploi de ces salariés âgés devrait être un point obligatoire à l'ordre du jour. Plus encore, le projet de loi pour l'emploi des séniors préconise de créer dans les entreprises de plus de cinquante salariés un index relatif à l'emploi des salariés de plus de cinquante ans et aux actions mises en œuvre pour favoriser leur maintien en emploi. Ainsi au même titre que la commission sur l'égalité professionnelle, une commission spécifique du CSE relative au maintien en emploi des salariés âgés pourrait être négociée afin d'échanger et de trouver des solutions pour répondre aux critères de ce futur index.

2) Adapter le maintien en emploi des salariés âgés

822. En matière de prévention des conditions de travail, il convient de s'assurer que les modifications d'organisation de travail permettent de conserver le salarié âgé dans son emploi.

[1161] Art. 2.3.1 de l'accord relatif à la « GPEC » de PEUGEOT CITROEN Automobiles S.A, signé le 8 mars 2007 ; art. 4.4 de l'accord relatif à la « GPEC, la mixité des métiers et le contrat de génération » au sein de Brioche Pasquier, signé le 9 novembre 2017 ; Art 6.2.7 de l'accord relatif à « la GPEC » au sein de la Société Chantelle S.A., signé le 13 décembre 2017.
[1162] Art. 2.3.3 de l'accord relatif à la « GPEC » de PEUGEOT CITROEN Automobiles S.A, signé le 8 mars 2007
[1163] Art. 9-1 de l'accord relatif à la « GPEC » au sein de Groupama d'Oc, signé le 18 mai 2020.
[1164] Art. 5.4.2 de l'accord relatif à la « GEPP » de l'entreprise Naval Group, signé le 7 août 2020.

Dans ce cadre la négociation collective peut être mobilisée pour définir les contours des missions des SPST dans l'accompagnement de l'évolution des organisations de travail des séniors à la suite d'un projet de restructuration. C'est notamment ce que préconise l'accord d'entreprise sur la GPEC de la société « Brioche Pasquier »[1165].

823. **Assurer un suivi de son évolution professionnelle** – Si adapter le maintien en emploi des salariés les plus fragiles nécessite un suivi des SPST plus régulier pour établir une adéquation entre le poste de travail et l'état de santé du travailleur (c'est d'ailleurs dans ce sens que la loi santé au travail a créé une visite médicale de mi-carrière[1166]), la proposition de loi pour l'emploi des séniors du 14 janvier 2021 soumet la possibilité que l'entretien de visite médicale mi-carrière se cumule avec un entretien professionnel sur proposition de l'employeur afin de faire un point sur les compétences. Toutefois, elle précise que cet entretien concernera les plus de quarante-cinq ans. Ainsi cela conditionne de prévoir par négociation collective une échéance équivalente. Sont déjà prévus dans certains accords collectifs des entretiens similaires, appelés pour certains « bilan professionnel dix ans avant la fin de carrière »[1167], « entretien mi-carrière », « bilan professionnel », « entretien de deuxième partie de carrière » ou encore « entretien de gestion de fin de carrière ».

824. **Réguler le temps de travail des séniors** – Certains accords relatifs à la GPEC prévoient des réductions du temps de travail comme la possibilité d'un passage à temps partiel ou à temps réduit,[1168] voire ne plus travailler les deux nuits du cycle en 5x8 pour les salariés séniors en travail posté[1169]. Toutefois ces dispositions s'inscrivent plus dans une démarche d'anticipation du départ à la retraite[1170] que dans un cadre de prévention du maintien en emploi du salarié âgé.

825. **Favoriser leur mobilité et leur transition professionnelle** – Ces passerelles inter-métiers ou réorientations professionnelles peuvent être appuyées par les SPST(s). En effet certains accords conditionnent ces transitions à l'avis du médecin du travail et notamment sur

---

[1165] Art. 4.2 de l'accord relatif à la « GPEC, la mixité des métiers et le contrat de génération » au sein de Brioche Pasquier, signé le 9 novembre 2017.
[1166] Art L.4624-2-2 *C. trav.* ; Art. R.4624-10 et s. *C. trav*. La loi laisse le soin à la négociation collective de déterminer son échéance par accord de branche. A défaut celle-ci devra se dérouler l'année du 45ème anniversaire du salarié.
[1167] Art. 2.3.4 de l'accord relatif à la « GPEC » de PEUGEOT CITROEN Automobiles S.A, signé le 8 mars 2007.
[1168] Titre IV, Art 1 de l'accord collectif relatif à « la GEPP » au sein de Novartis Pharma SAS, signé le 12 juillet 2021.
[1169] *Ibid.* Titre IV, Art 7.
[1170] Au même titre que les dispositions relatives aux congés de fin de carrière, à l'augmentation des indemnités de départ en retraite, aux dispenses partielles de préavis ou encore aux mesures d'aménagement pour les salariés en carrière longue.

les éventuelles difficultés ou a contrario les commodités que pourrait soulever la potentielle mobilité.

826. On peut comprendre qu'il est parfois complexe pour les entreprises d'établir par voie conventionnelle des dispositions relatives à l'employabilité des séniors du fait de l'incertitude qui règne autour de l'âge de départ à la retraite. Toutefois, ce départ risque d'être au fil du temps allongé. C'est pourquoi il apparait important de l'anticiper et de le prendre en compte le plus précocement. Dès lors, l'exploitation de la négociation collective sur la GEPPMM parait être un outil pour répondre efficacement au futur index sur l'emploi des séniors précédemment cité.

827. Que ce soit dans le domaine de la prévention au travail de l'ensemble des salariés ou plus spécifiquement de la population vieillissante, on comprend que la négociation collective peut traiter ce sujet indirectement au travers d'accords sur la rémunération, l'emploi, le temps de travail ou encore la gestion des parcours professionnels. Cela correspond aux ambitions des fervents défenseurs de la santé qui y voient l'importance d'établir des politiques de prévention ayant pour ligne directrice une vision holistique de la santé associant performance et mieux-être.

SECTION 2 : LA NEGOCIATION COLLECTIVE, UN OUTIL DE PROTECTION DIRECTE DE LA CONDITION SALARIALE[1171]

828. Au niveau de l'entreprise, la voie de la négociation collective dans le champ de la santé et de la sécurité a été ouverte par le législateur sur des thématiques précises et obligatoires comme l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes[1172], la prévention des risques professionnels[1173], l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap[1174] ou encore la diversité. Puis, autant dans un but de rationalisation du dialogue social[1175] que de promotion de la santé, émerge de la loi du 17 août 2015 un nouveau thème de négociation relatif à la qualité de vie au travail (QVT). Cette idée de « qualité de vie au travail » remonte au rapport Lachman, Larose et Penicaut établi à la demande du Premier

---

[1171] ANTONMATTEI (P-H), « Négocier un accord sur la qualité de vie au travail », *Dr. Soc.*, 2015, p.131 ; COCHET (F), « La qualité de vie au travail : construire un processus de réponse à la crise du travail », *Dr. Soc., 2015*, p.143 ; NICOLET (S), « Qualité de vie au travail : transformer la contrainte en opportunité », *LCDRH*, n°215, 1er décembre 2014.
[1172] L. n°2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
[1173] L. n°2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraite.
[1174] Anc. Art. L.2242-13 *C. trav.*
[1175] MONTVALON (L), « Loi Rebsamen, égalité professionnelle et QVT : vraies mesures ou simple objectif ? », *LCLCE*, n°152, 16 octobre 2015.

ministre en février 2010[1176], puis, se concrétise au travers de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 et la loi du 5 mars 2014[1177]. La QVT y est définie comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement permettant de concilier les modalités d'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise »*[1178]. Cette notion est donc intimement liée à la préservation des conditions de travail des salariés. D'ailleurs, une mesure phare de la nouvelle loi du 2 août 2021 est celle de l'intégration des « conditions de travail »[1179] comme nouvelle sous-thématique de négociation relative à la QVT, cette dernière prenant désormais l'acronyme de QVCT. Le Code précise que « *la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle peut également porter sur la qualité des conditions de travail et notamment sur la santé et la sécurité du travail et la prévention des risques professionnels* »[1180]. Si cette thématique est nouvellement intégrée dans le Code du travail, la lecture de plusieurs accords démontre que la norme négociée était déjà source de promesses pour améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des salariés (I).

829. Le développement d'une négociation d'ensemble à travers la négociation relative à la QVCT poursuit l'ambition des réformes successives portée sur la prévention primaire. Les sujets relatifs à la santé et à la sécurité ont de grandes dépendances entre eux et méritent que la négociation soit combinée. D'après un mémo paru en décembre 2021 par l'ANDRH, la QVCT va davantage permettre de se concentrer sur les pratiques managériales, les relations interpersonnelles et va être le « *fruit d'un dialogue participatif vivant, continu et intégrant tous les membres de l'entreprise, à tous les niveaux* ».[1181]Même si certaines entreprises continuent de négocier par thématiques, la tendance se construit bien autour d'accords uniques permettant la construction d'une politique de management systémique de la santé en fédérant les acteurs de l'entreprise (II).

[1176] LACHMAN (H), LAROSE (C), PENICAUT (M), *Le bien-être et l'efficacité au travail*, rapp., 17 février 2010, 19 p.
[1177] L. n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.
[1178] ANI du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.
[1179] Art. L.2242-19-1 *C. trav.* La qualité des conditions de travail est désormais partie prenante des négociations obligatoires.
[1180] Art. L.2242-19-1 *C. trav.* La négociation relative à la QVT peut donc traiter en plus de l'articulation entre la vie professionnelle et vie personnelle, des mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, de lutter contre les discriminations, de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien en emploi, de préciser le respect du droit à la déconnexion, de définir les modalités d'exercice du droit d'expression et d'un régime de prévoyance, des conditions de travail.
[1181] ANDRH, « Qualité de vie et des conditions de travail », Mémo ANDRH, 7 décembre 2021, 2p.

I. Le développement de la norme négociée pour améliorer la qualité de vie et les conditions de travail

830. Dans l'apparition de ce nouveau thème réside la volonté du législateur d'intégrer dans la prévention au travail les problématiques liées aux conditions organisationnelles, relationnelles, et matérielles du travail[1182]. Le développement de l'acronyme « Qualité de Vie et Conditions de Travail » implique une volonté d'harmoniser les notions de qualité de vie et de qualité de conditions de travail. Cela permet d'ouvrir encore plus largement le champ de la négociation. Comme l'évoque le Plan Santé Travail (PST) n°4 il s'agit de « *promouvoir des conditions de réalisation du travail favorable à la santé »*[1183] en encourageant le dialogue social sur les conditions de la réalisation de la prestation de travail, l'environnement et les relations de travail. Ce changement de paradigme, déjà initié depuis le plan santé n°3, permet de faire un constat simple : depuis une dizaine d'années la négociation collective joue un rôle progressiste (mais encore insuffisant[1184]) pour construire, d'une part, un travail exempt (autant que possible) de risques professionnels (A) et d'autre part, des relations de travail et un environnement de travail sains (B).

A. Construire une prestation de travail de qualité au travers de la norme négociée

831. Une prestation de travail de qualité implique que les conditions de travail et de sa réalisation soient elles aussi vertueuses. Pour cela, et selon une certaine méthodologie, chaque entreprise va alors se poser comme objectif d'identifier de manière exhaustive les risques concomitants aux diverses prestations de travail présentes dans l'entreprise. Une fois les dangers mis en évidence, il s'agira d'appréhender les facteurs de risques d'une prestation de travail déterminée par l'intégration de mesures et actions concrètes afin de prévenir, de réduire,

---

[1182] MEFTAH (I), « La négociation sur la qualité des conditions de travail : premières analyses », *BJT*, n°10, 1er octobre 2021, p.49 ; MONTVALON (L), « PST 4 : quel horizon pour la qualité de vie au travail », *SSL*, n°1984, 24 janvier 2022 ; FANTONI-QUINTON (S), VERKINDT (P-Y), « La loi n°2021-1018 du 2 août 2021 : évolution ou révolution ? », *Dr. Soc.* 2021 p.870.
[1183] DGT, *4ème Plan santé au travail 2021-2025*, décembre 2021, p.52
[1184] Au travers de mes lectures et analyses d'accords la négociation relative à la QVT se limite souvent aux thèmes obligatoires et manque d'innovation et d'originalité dans le traitement des thèmes abordés.

voire de supprimer les expositions aux facteurs de risques professionnels[1185] impactant la santé et la sécurité (1).

832. L'ANI du 19 juin 2013 précisait que les conditions dans lesquelles les salariés allaient exercer leur travail seraient déterminantes dans la perception qu'ils auront de la qualité de vie au travail[1186]. Au-delà des conditions physiques, il est important de faciliter les conditions d'exercice du travail afin d'avoir une organisation de travail conciliante avec la vie personnelle (2).

1) Appréhender les facteurs de risques du contenu de l'activité professionnelle

833. Si les concepts de prévention et de pénibilité[1187] ne se confondent pas, ils doivent néanmoins cohabiter. C'est d'abord en cherchant constamment à se questionner sur le risque d'une activité et à essayer de le prévenir, que son échec justifiera la compensation accordée par la reconnaissance d'une pénibilité[1188]. L'employeur étant soumis à une obligation générale de sécurité, doit, de toutes les manières, prévenir l'ensemble des risques inhérents aux différentes prestations de travail au sein de son entreprise, même ceux non identifiés comme facteurs de risques au sens de l'article L.4161-1 du Code du travail, par la proposition d'actions spécifiques d'amélioration continue des conditions de travail dans l'ensemble des métiers.

834. La loi du 2 août 2021 poursuit la promotion de la prévention primaire des risques professionnels. Pour cela elle vient préciser la démarche d'évaluation des risques et les modalités de définition des actions de prévention[1189]. Si cela sera davantage détaillé dans le Code du travail, la négociation collective peut contribuer à rappeler l'importance de cette démarche en exposant les outils principaux d'aides à l'identification des risques (a).

[1185] Par facteur de risques professionnels j'entends ceux au sens de l'article L.4161-1 du Code du travail mais également tout autres risques pouvant être liés à des sujets nouveaux tels que le télétravail, la transformation numérique, l'intelligence artificielle, les risques psychosociaux, les risques multifactoriels (ex-addiction), le risque routier, pandémique etc.

[1186] ANI du 19 juin 2013, vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.

[1187] Depuis le 1er janvier 2015[1187], le personnel soumis à certains facteurs de pénibilité, appelés aujourd'hui facteurs de risques professionnels, bénéficie au travers d'un compte professionnel de prévention, des points « pénibilité », contrepartie des expositions, qui peuvent être utilisés de différentes manière.

[1188] LANOUZIERE (H), « Pénibilité versus prévention ? La délicate mais nécessaire articulation de deux concepts voués à cohabiter », *SSL*, n°1709, 8 février 2016 ; LEGRAND-JUNG (B), « Dépasser une approche trop pathogène du travail pour une meilleure efficacité de la politique de santé au travail », *SSL*, n°1709, 8 février 2016.

[1189] CARON (M), « Le DUERP dans la loi du 2 août 2021 », *BJT*, n°10, 1 octobre 2021, p.44.

835. En parallèle, lorsque l'entreprise dépasse soit un seuil de salariés déclarés exposés à certains facteurs de risques spécifiques soit une certaine sinistralité[1190], elle doit, par des dispositions dans un accord collectif (intégrer dans l'accord QVT ou spécifique), axer une partie de sa politique de prévention des risques sur ces expositions. En effet, certaines expositions, limitativement définies, sont dites juridiquement pénibles et sont déterminées comme susceptibles de laisser des « traces durables, identifiables et irréversibles » sur la santé des travailleurs. Ce sont notamment les contraintes physiques marquées, les environnements physiques agressifs ou encore certains rythmes de travail. Dans une entreprise comme ArcelorMittal, être exposé à certains facteurs réglementaires de pénibilité est presque inévitable voir irréductible pour le personnel de fabrication. Les installations industrielles impliquent nécessairement du travail de nuit et du travail en équipes successives. S'il apparait donc impossible d'éviter certaines collectivités de travailleurs d'être exposées à certains facteurs, les actions de prévention et de correction issues de la négociation collective (ou du plan d'action à défaut de négociation) peuvent réduire et dans certains cas supprimer les effets néfastes d'une exposition ou de poly-expositions liées à ces facteurs de pénibilité (b).

a. Identifier les risques

836. Agir à la source d'un risque est un enjeu majeur. Si un accord collectif se veut efficace pour apporter des pistes de prévention, il convient en amont d'identifier correctement les risques inhérents à son entreprise afin de prioriser les actions de prévention et de correction qui seront développées au sein de l'accord. L'accord collectif peut ainsi jouer un rôle dans la méthode d'identification de ces risques et les priorités à accorder. La loi prévoit désormais la liste des personnes devant apporter leur contribution à l'évaluation des risques[1191]. Il s'agit notamment du CSE, du ou des salariés compétents désignés par l'employeur[1192] et du SPST. L'employeur a tout intérêt à circonscrire la démarche d'évaluation des risques dans son accord et mener une réflexion sur l'articulation de ces derniers lors de la négociation afin que la réalisation de l'évaluation des risques soit issue d'une approche pluridisciplinaire.

837. Concernant les facteurs de pénibilité, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, un diagnostic du seuil d'exposition doit être réalisé par les personnes en charge de la prévention. Chez Ikea France, ce diagnostic est par exemple, réalisé en partenariat avec

---

[1190] Art. L.4162-1 *C. trav.*; Art. D.4162-1 *C. trav.*
[1191] Art. L.4121-3 *C. trav.*
[1192] Art. L.4644-1 *C. trav.*

un membre de la représentation du personnel. Au titre des accords analysés, rares sont ceux qui ont intégré la prévention des facteurs de pénibilité au titre de l'accord QVT préférant constituer un accord distinct. Cela est sans doute lié au fait que certaines entreprises n'associent pas la notion de qualité de vie au travail et prévention des risques professionnels. Le développement de l'acronyme QVCT contribuera sans doute à favoriser un tel regroupement.

838. Concernant la délimitation des priorités, chez CNP assurances, en s'appuyant sur la pyramide des âges, les outils de travail et leur utilisation, l'accord est axé sur 4 domaines de risques spécifiques que sont les TMS, la fatigue visuelle, la sédentarité et les risques psychosociaux. Dans des entreprises comme Manpower, KPMG ou encore Chantelle S.A la prévention des risques est élargie aux risques routiers[1193]. En effet, les déplacements des intérimaires chez l'un, les audits et la dimension commerciale chez les autres impliquent une certaine vigilance dans le cadre de déplacements professionnels fréquents.

839. Une fois identifiés, les risques auxquels sont exposés les travailleurs sont consignés au sein du DUERP. Cet outil devient un outil de pilotage et d'évaluation de la prévention. Devant être mis à jour de manière récurrente, certains accords précisent également les modalités d'une telle actualisation. Chez Ikea, il s'agit par exemple d'une démarche collective via un groupe de travail, piloté par le chef d'établissement avec le responsable sécurité, qui se réunit à minima 3 fois par an. Sont invités à y participer un membre du CSE, un médecin du travail, deux salariés volontaires et le responsable de l'activité évaluée[1194]. A la lecture de la nouvelle loi santé, il est prévu dans les entreprises d'au moins cinquante salariés une consultation du CSE sur le DUERP et sur ses mises à jour. Ainsi l'intégration dans un groupe de travail, pour mener à bien son actualisation, d'un membre du CSE fait sens. En intégrant les partenaires sociaux au plus près des démarches de prévention des risques, les entreprises auront plus de chance d'aboutir à une consultation favorable. Chez Essilor international, son actualisation est directement intégrée dans une disposition relative au rôle conjoint entre le chef d'établissement et le CSE/CSSCT. S'il est précisé que le DUERP relève de la seule responsabilité de l'employeur, cette entreprise

---

[1193] Art. 2.2.3 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Chantelle S.A, signé le 7 novembre 2018 ; accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower France, signé le 7 février 2017 ; accord relatif à la « QVT » au sein de Dassault aviation signé le 11 janvier 2019 ; art. 2 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et à la QVT » chez Korian, signé le 5 octobre 2017. Au titre de ces accords QVT est déterminée une politique de déplacement et de prise en charge de frais professionnels exhaustive cherchant à limiter l'accidentéisme par des actions de formation, de réduction des déplacements aux seules situations qui nécessitent des entretiens physiques, à des règles de bonne conduite et de sécurité routière.

[1194] Art. 2. Chap. 1 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé en date du 21 juillet 2021.

en profite pour rappeler le rôle des représentants du personnel en matière de prévention des risques[1195].

840. Au regard des impulsions données par la nouvelle loi santé, il parait désormais indispensable d'évoquer ces éléments au sein de la négociation collective pour que les acteurs de l'entreprise puissent border les démarches relatives à l'identification et à l'évaluation des risques professionnels. Chez ArcelorMittal, la politique d'évaluation des risques professionnels manque de visibilité et mériterait d'être transparente dans un accord collectif. La traçabilité dans un accord permet d'informer plus simplement l'ensemble des salariés sur les politiques menées.

b. Réduire les expositions

841. En dehors des postes exposés au-delà d'un certain seuil aux facteurs de pénibilité, les entreprises s'attachent à sensibiliser les salariés sur les comportements à adopter et les équipements de travail à mobiliser. Ces actions d'amélioration des conditions de travail se traduisent notamment par l'écriture de brochures d'informations, de règles d'or, d'actions de dépistage, d'analyse de poste de travail, de mise à disposition et d'amélioration en matière d'EPI, de formation, ou encore de campagnes de vaccination et de prévention relatives à la santé publique.

842. Concernant les salariés exposés aux facteurs d'exposition dits pénibles, d'autres actions spécifiques se détachent.

843. **Les salariés exposés à un environnement agressif** – Au sein d'AMF, le 2ème facteur de risque professionnel après le travail en équipes successives est celui de l'exposition à des agents chimiques dangereux qui peuvent, à moyen ou long terme, être cancérogènes, mutagènes, ou reprotoxiques (CMR). Pour gérer ce risque, en sus de certains éléments évoqués ci-dessus, l'entreprise mène des campagnes de substitution de l'utilisation d'un produit chimique dangereux par un autre produit moins nocif (sauf impossibilité technique vérifiée pour éviter l'introduction d'un nouveau produit chimique). Récemment, un décret du 23 décembre

[1195] Art. 1.1.2 de l'accord relatif « aux conditions de travail et pour le développement de la QVT » au sein d'Essilor International, signé le du 25 janvier 2019.

2021 est venu réduire les valeurs limites d'expositions professionnelles aux poussières[1196]. Sur l'établissement de Dunkerque, pour répondre à cette nouvelle législation, des réunions ont été provoquées par le SPST avec les chefs de département, la manager opérationnelle du dialogue social et la manager santé pour expliquer les besoins d'adaptation liés à cette nouvelle législation. Au cours de ces réunions ont été mis en perspective le développement d'un nouvel équipement de protection. Conformément à l'article 23.2 de l'accord QVT au sein d'AMF, les remontées des salariés ont été partagées par les chefs de département afin de mieux mesurer l'adéquation d'un tel EPI avec la prise de poste.

844. Pour les salariés exposés aux bruits, les entreprises prévoient des mesures de prévention collective par la réalisation de cartographies et de dosimétries du bruit. Ainsi tous les salariés présents dans ces zones sont identifiés comme susceptibles d'être exposés à ce facteur sans faire de distinction entre le niveau de décibels spécifiquement reçu par chaque salarié.

845. **Les salariés exposés à des contraintes physiques marqués** – En prévention de posture pénibles et de TMS les entreprises se veulent parfois novatrice. A titre d'exemple, chez Ikea, des t-shirts correcteurs de posture sont à la disposition des salariés qui en feraient la demande (sous réserve qu'il n'y ait pas de contre-indication médicale)[1197]. D'autres entreprises privilégient la voie de l'échauffement à la prise de poste comme Chantelle S.A.[1198] et Carrefour[1199] afin de préparer physiquement le salarié à travailler. Chez Dillinger France, pour éviter de garder la même posture de travail trop longtemps l'accord préconise d'interchanger les tâches entre les personnes. Chez Dassault aviation un réseau de formateurs PRAP (prévention des risques liés à l'activité physique) a été créé. Ils servent de relais auprès des salariés afin que ceux-ci soient « acteurs de leur prévention »[1200].

846. **Les salariés exposés à certains rythmes de travail** – Les modalités d'organisation de travail de nuit ou en équipes successives peuvent avoir un impact non négligeable sur la nutrition et le sommeil. Ainsi sur le sujet on retrouve des dispositions que l'on pourrait qualifier

---

[1196] D. n°2021-1763 du 23 décembre 2021. Ce décret prévoit une réduction progressive en deux temps (janvier 2022 et juillet 2023) des valeurs limites d'exposition professionnelle (VLEP) aux poussières des salariés exerçant leur activité dans des locaux à pollution spécifique. Il s'agit des locaux au sein desquels les travailleurs sont exposés à des substances dangereuses, le texte visant en particulier les poussières dites « sans effet spécifique » (PSES), à savoir des particules fines pouvant entrainer une surcharge pulmonaire.
[1197] Art. 3.3 Chap. 2 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé en date du 21 juillet 2021.
[1198] Art.2.1.1 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Chantelle S.A, signé le 7 novembre 2018
[1199] Chap. 5. Art. 5.2.2 de l'accord relatif « à la santé, la sécurité et la QVT » au sein de Carrefour Hypermarché SAS, signé le 20 juillet 2017.
[1200] Art. 11.7.3 3 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault Aviation, signé le 11 janvier 2019.

de comportementaliste, c'est-à-dire qui viennent encadrer le comportement des individus par une dimension sanitaire[1201]. C'est le cas notamment chez Carrefour et Essilor International qui sensibilisent les salariés aux bonnes pratiques en matière de nutrition et aux bienfaits du sommeil. Sur le plan organisationnel, Essilor s'engage à accorder des mobilités prioritaires aux salariés travaillant en nuit fixe ou justifiant d'obligations familiales spécifiques (garde d'enfant ou proche aidant) pour des retours au travail en journée. Enfin, afin de limiter l'isolement de ces salariés, Essilor s'engage à ce que chaque service organise pour ces salariés des réunions d'information afin d'avoir le même niveau de communication.

847. Les résultats issus des actions précédemment évoquées vont permettre à l'entreprise d'identifier les postes concernés par des facteurs de risques professionnels et de prévoir des aménagements de poste collectifs ou individuels contribuant ainsi au maintien emploi de l'ensemble des travailleurs. Aux entreprises d'analyser ensuite les conséquences de la mesure sur l'intensité et/ ou la durée de l'exposition afin d'engager d'autres mesures de prévention selon le résultat.

848. Si certains aménagements ou organisations de travail vont permettre au salarié de conserver un emploi, d'autres vont faciliter une organisation de travail conciliante entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle.

2) Faciliter une organisation de travail conciliante[1202]

849. Afin de favoriser une organisation de travail dite conciliante, c'est-à-dire permettant au salarié de s'épanouir tant professionnellement que personnellement, la négociation collective se veut opportune pour que l'exercice de la prestation soit garanti par un droit à la déconnexion (a), que le télétravail soit accessible quand celui-ci est praticable (b) et enfin que l'employeur prenne en compte la vie familiale et personnelle pour que la vie professionnelle n'impacte pas immodérément sur cette dernière (c).

[1201] HEAS (H), « La négociation d'entreprise sur la QVT », *Dr. Soc*., 2019, p.907.
[1202] DE LA ROCHEFOUCAULD (M), LEVANNIER-GOUEL (O), « Conciliation vie personnelle – vie professionnelle : un nouveau paradigme ? », *LCDRH*, n°283-284, 1er février 2021.

a. Garantir le droit à la déconnexion[1203]

850. **Pour une meilleure articulation vie privée, vie professionnelle et une régulation de la charge de travail** – Le droit à la déconnexion est considéré comme un garde-fou de la vie privée du salarié mais également de sa charge de travail. S'assurer de son respect permet à l'employeur de prévenir « *l'hyper-connexion liée à la nature possiblement addictive des outils numériques* »[1204] et d'atténuer le phénomène de surcharge informationnelle[1205] lié à cette hyper-connexion. Faire un bilan des pratiques internes relatif à l'utilisation des outils numériques permet d'évaluer la charge de travail des salariés[1206] dans un but d'amélioration et d'adaptation des démarches en fonction des besoins d'un poste ou d'une catégorie professionnelle[1207]. Cela passe notamment par la sollicitation des responsables informatiques sur les dérives existantes.

851. **Historique du droit à la déconnexion** – Successivement, l'ANI du 19 juin 2013, le rapport relatif à la transformation numérique et vie au travail de 2015[1208] puis la loi El khomri du 8 août 2016, ont orienté les entreprises sur la façon dont ils doivent s'emparer de ce droit. Débutant par de simples recommandations et incitations[1209], le législateur s'est emparé du sujet pour intégrer le thème spécifique du droit à la déconnexion au sein de la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle et la QVT dans les entreprises de plus de cinquante salariés en 2016[1210].

852. **Illustrations du droit à la déconnexion** – L'instauration d'un droit à la déconnexion s'illustre dans les entreprises de différentes manières. Certaines choisissent la voie du guide ou de la charte de bonnes pratiques afin de sensibiliser sur l'usage TIC et de la messagerie

---

[1203] ROSA (F), « Le périmètre de la vie personnelle du salarié à l'épreuve des nouvelles technologies », *Juris tourisme*, n°228, 2020, p.17.
[1204] Préambule de l'accord relatif au « droit à la déconnexion » au sein de Total S.A, signé le 3 octobre 2019 .
[1205] MATHIEU (C), PERETIE (M-M), PICAULT (A), « Le droit à la déconnexion : une chimère ? », *RDT*, 2016, p.592. ; RAY (J-E), « Qualité de vie(s) et travail de demain », *Dr. Soc.*, p. 147. Ces auteurs parlent même d'infobésité.
[1206] C'est notamment ce que précise l'art. 4.2 de l'accord relatif à « la promotion de la vie au travail » au sein de Travaux Fayolle et Fils, signé le 09 septembre 2020. En effet cet accord précise qu'il est indispensable d'intégrer l'utilisation des outils numériques dans l'évaluation de la charge et la répartition du travail entre les collaborateurs et leurs équipes.
[1207] HAUTEFORT (M), « Organiser les conditions du droit à la déconnexion », *LCDRH*, n°241, 1er avril 2017 ; « *Droit à la déconnexion : De nouveaux cadres de régulation doivent être trouvés* », Entretien avec Hervé Lanouzière, Directeur général de l'ANACT, propos recueillis par Sabine Izard, *SSL*, nº 1755, 6 févr. 2017.
[1208] METTLING (B), *Transformation numérique et vie au travail*, rapp. septembre 2015, 122 p.
[1209] Dans l'ANI du 19 juin 2013 les partenaires sociaux incitent les entreprises à chercher *« des moyens de concilier vie personnelle et vie professionnelle par l'institution de temps de déconnexion* ». Dans son rapport, Bruno Mettling recommande aux entreprises de « c*ompléter le droit à la déconnexion par un devoir de déconnexion* ».
[1210] Celui-ci n'est donc rendu obligatoire que dans certaines entreprises, ce qui fait que celui-ci reste un droit et non un devoir.

professionnelle[1211], d'autres diffusent des vidéos pédagogiques sur leur utilisation raisonnée[1212] tandis que certaines privilégient le management de proximité[1213]. Au titre de cette analyse conventionnelle nous avons pu observer des politiques parfois inverses notamment en termes de dotation informatique s'inscrivant pourtant toutes deux dans une ambition de préservation du droit à la déconnexion. Chez Dassault Aviation, il est poursuivi une politique de dotation d'outils numériques au strict nécessaire limitant l'accès à internet à certains professionnels. A contrario chez Safran, l'entreprise s'est engagée à étudier la possibilité de dotation de chaque salarié d'un PC portable à la place d'un PC fixe afin de faciliter l'accès au télétravail. Si l'articulation entre le télétravail et le droit à la déconnexion semble complexe voire contradictoire (étant donné que la première tend à favoriser une souplesse dans l'organisation de travail alors que la deuxième impose un cadre strict pour réguler le travail du salarié) celle-ci est depuis la crise sanitaire indispensable. Ainsi, afin d'éviter une articulation néfaste entre ces deux droits il est important que le télétravail, mis en place par le biais d'un accord ou d'une charte, soit encadré. Enfin, si dans la plupart des accords observés, les entreprises ne prévoient que de simples mesures incitatives, l'entreprise Michelin, elle, a intégré un outil numérique qui envoie de manière instantanée une alerte à un employé qui se connecterait plus de 5 fois à distance en dehors de ses heures de travail. De manière plus radicale, le constructeur automobile Volkswagen lui, prévoit une fermeture des serveurs entre 18h15 et 7H du matin pour une partie de ses salariés[1214]. Toutefois une déconnexion imposée n'est pas toujours adaptée et peut être source d'intensification de travail et de stress supplémentaire[1215].

853. **Optimisation des temps de réunion** – Garantir le respect de son droit à la déconnexion implique une bonne gestion des temps de travail. C'est ainsi que certains accords d'entreprise

---

[1211] Art. 1.3 de l'accord sur « les conditions de travail et pour le développement de la QVT » au sein d'Essilor international, signé le 25 janvier 2019 ; Art. 4 de l'accord relatif au « droit à la déconnexion » au sein de Total S.A, signé le 3 octobre 2019 ; Art. 3 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault Aviation signé le 11 janvier 2019. Ces guides et chartes recommandent de privilégier les échanges directs et de s'interroger sur la pertinence des destinataires.

[1212] Art. 6.2 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de KPMG S.A, signé le 17 mai 2018.

[1213] Art. 1.3 de l'accord sur « les conditions de travail et pour le développement de la QVT » au sein d'Essilor international, signé le 25 janvier 2019 ; Art. 5.2 de l'accord relatif au « droit à la déconnexion » au sein de Total S.A signé, le 3 octobre 2019.

[1214] Les cadres ne sont pas concernés par cette mesure. AYACHE-REVAH (I), GALVAN (A), « Garantir l'efficacité du droit à la déconnexion, entre obligation et utopie… », *LCDRH*, n°245, 1er septembre 2017. Selon cet article, en Allemagne, un constructeur de Mercedes-Benz (Mr Daimler-Benz) évoque une autre solution radicale qui se traduirait par une absence totale de mail pendant les vacances, les courriels entrant étant directement réorientés vers les contacts disponibles afin d'éviter des surcharges de travail au retour du salarié. Cela n'est pas étonnant que les entreprises Allemandes s'emparent de ce sujet assez drastiquement étant donné qu'une loi sur la question du droit à la déconnexion est en cours de discussion.

[1215] FREDIN (M), METZGER (C), « Retour sur le droit à la déconnexion à l'aube de son 2ème anniversaire », *LCLCSE*, n°183, 1er juillet 2018.

délimitent les temps de réunion, favorisent l'usage des visio-conférences et incitent à organiser des réunions courtes et efficaces[1216].

854. **Les limites du droit à la déconnexion** – Comme déjà évoqué, une obligation de négocier n'est pas une obligation de conclure. A défaut d'accord, le législateur ne semble pas prévoir de sanction en l'absence de charte, et quelle valeur juridique en cas d'une telle présence ? Une valeur très incertaine et qui s'apparenterait donc à un simple code de bonne conduite posant des difficultés quant à son application par les salariés. Ainsi, force est de constater que l'application du droit à la déconnexion relève en grande partie de la propre volonté du salarié. Les outils mis en place par l'employeur restant un moyen de justifier son respect de la vie personnelle et familiale de ses salariés.

b. Rendre accessible le télétravail

855. Utiliser à bon escient les TIC permettent de rendre plus flexible l'organisation du travail et de renforcer l'autonomie des salariés. La preuve en est avec la mise en place du télétravail qui a permis à des millions de français de continuer à exercer leur activité professionnelle malgré la crise sanitaire. Bien qu'une partie de la culture française repose sur le présentéisme, cette crise l'a bouleversée imposant aux entreprises de s'adapter et d'actualiser les pratiques. Le télétravail devient presque indispensable. La définition d'un cadre protecteur pour les salariés éligibles et la sécurisation de cette pratique apparait donc inéluctable. C'est ainsi que la voie de la négociation collective est à privilégier[1217].

856. Il est vrai que le télétravail n'est pas adapté à toutes les activités et à toutes les fonctions. Chez ArcelorMittal le personnel étant majoritairement de production, leur poste de travail n'est que très peu dématérialisé, rendant peu propice le développement d'une telle organisation pour la majorité des salariés. Pourtant, faisant elle aussi face à la crise, ArcelorMittal France a

---

[1216] Chap. 8. Art. 8-1 de l'accord relatif « à la santé, la sécurité et la QVT » au sein de Carrefour Hypermarché SAS, signé le 20 juillet 2017 ; art. 1.2 et 1.3 l'accord relatif à l'égalité professionnelle et la QVT au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020. Chez AMF, le temps de déplacement professionnel régule également le temps de réunion. En effet l'accord prévoit l'interdiction d'effectuer des réunions le lundi matin et le vendredi soir quand elle recouvre la présence de salariés ayant de long trajet. ; chap. 6. art. 2 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé en date du 21 juillet 2021 ; titre 2. art. 4.1 3 de l'accord relatif à la « promotion de la vie au travail » au sein de l'entreprise de travaux Fayolle et Fils, signé le 09 septembre 2020.

[1217] Certaines entreprises semblent privilégier la voie de la charte dite plus souple. C'est le cas de l'entreprise Cartier qui a opté pour l'écriture d'une charte signée le 15 mars 2018 prévoyant la possibilité de la réviser si nécessaire à tout moment. C'est également l'ambition du Groupe M6, qui suite à l'instauration du télétravail chez Métropole Télévision, envisagerait d'étendre le télétravail à l'ensemble du Groupe, par le biais de plusieurs chartes dans les diverses sociétés (échange avec la chargée des relations sociales et syndicales au siège de M6 en 2019).

négocié un accord dit de « télétravail choisi »[1218] , venant en complément des dispositions relatives au travail à distance existant au sein de l'accord QVT. Au titre de cet accord il est rappelé que seuls les postes pouvant être exercés en toute indépendance par rapport au lieu de travail et dont l'exécution est compatible avec le bon fonctionnement du service et de la configuration de l'équipe sont éligibles. Cette éligibilité relève d'une décision managériale en fonction des contraintes opérationnelles et organisationnelles. La négociation collective offre un cadre normatif rassurant pour les salariés télétravailleurs puisque des dispositions relatives à la prévention des risques de RPS[1219] ou liés à une sur-connexion ou à une charge de travail excessive[1220] sont prévues. Ces dispositions seront prochainement intégrées au sein de la prochaine négociation relative à la QVT en 2024.

857. La négociation collective joue donc un rôle important en ce qu'elle doit définir les modalités d'accession des salariés au télétravail par des critères objectifs et s'assurer d'établir des dispositions égalitaires entre les télétravailleurs et les travailleurs tout en veillant à leur santé[1221]. Le développement d'une telle organisation de travail s'inscrit dans une réelle démarche de mieux être au travail. La loi pour choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018[1222] a d'ailleurs renforcé cette logique de QVT. Depuis, la négociation collective doit définir les modalités d'accès des travailleurs handicapés au télétravail pour faciliter leur insertion professionnelle ou leur maintien dans l'emploi.

c. Prendre en compte la vie personnelle et familiale du salarié

858. **La prise en compte de la parentalité** – Afin de limiter l'impact de la parentalité sur la carrière du salarié et vice versa de limiter l'impact de sa vie professionnelle sur sa vie parentale, nombreuses sont les entreprises qui ont choisi la voie de la négociation collective pour accompagner les salariés dans ces deux sens. Ces actions se traduisent notamment par

---

[1218] Accord relatif au « télétravail choisi » au sein d'AMF, signé le 23 avril 2021.
[1219] Il est précisé que le salarié doit être présent dans l'entreprise au moins deux jours par semaine et que lors de l'entretien annuel doit être évoqué ce maintien du lien nécessaire avec la collectivité de travail. Majoritairement dans les autres accords analysés le temps de présence minium est de trois jours par semaines.
[1220] Il est notamment précisé que le droit à la déconnexion tel que défini dans l'accord QVT s'applique au télétravailleur et que lors de l'entretien annuel un temps d'échange doit être consacré aux conditions d'activité du salarié, de sa charge de travail.
[1221] Le législateur a repris les dispositions de l'accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002 et de l'ANI du 19 juillet 2005 relatif au télétravail qui assurent aux télétravailleurs le bénéfice des mêmes avantages que les autres salariés de l'entreprise.
[1222] L. n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

l'établissement d'entretiens de départ et de retour de congé maternité[1223], la description des modalités de mise en œuvre du congé de maternité, d'adoption et de paternité[1224], l'attribution de congés supplémentaires spécifiques[1225] , de don de jours[1226] et d'aides financières[1227], la création de crèches interentreprises[1228] et de conciergerie[1229] ou encore la rédaction de guide de la parentalité en vue d'informer le personnel en la matière[1230]. Certains accords font preuves davantage d'originalité comme celui d'Ikea qui prévoit pour les couples mariés, pacsés ou vivant en concubinage et travaillant tous deux au sein de l'entreprise, la possibilité de planifier au moins deux jours de repos consécutifs communs par mois[1231]. Chez Chantelle S.A, l'entreprise, elle, souhaite limiter le nombre de dimanches travaillés à 12 par an pour préserver l'équilibre familial[1232].

859. En matière d'aménagement et de conditions de travail pendant ou après la grossesse, plusieurs accords prévoient des dispositions particulières. Chez Ikea deux jours par mois supplémentaire sont accordés à partir du 1er jour du 4ème mois de grossesse. Chez ArcelorMittal, si la femme est soumise à des horaires de travail posté elle pourra être affectée à un poste de jour pendant toute la durée de la grossesse tout en conservant son coefficient d'adaptation[1233].

[1223] Art. 4.1 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020 ; art. 2.1 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé en date du 21 juillet 2021 ; art. 4.2 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes » au sein d'Air-France, signé le 05 janvier 2022. Dont le but est, si nécessaire, d'aménager le poste de travail (ex : mise en place du télétravail), de réviser les objectifs annuels, de définir les modalités de remplacement et de retour à l'emploi.

[1224] Chap. 2. Art. 1.5 de l'accord relatif à la « promotion de la QVT, la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle » au sein de Coca-Cola European Partners France SAS, signé le 25 février 2021. Dans son accord Coca-Cola double les congés paternité passant de 11 jours à 22 jours. A noter que depuis le 1er juillet 2021 le congé est porté à 25 jours. Chez AMF l'entreprise a communiqué sur cette nouvelle législation et a établi un mode opératoire pour guider les salariés et les managers dans le cadre des demandes de congé parental.

[1225] Art. 6 et 7 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020 ; art. 2.2 de l'accord relatif à « la santé et à la qualité de vie au travail » au sein des meubles IKEA France SAS, le 21 juillet 2021.

[1226] Art. 11 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF signé le 6 févier 2020 ; art 1 de l'accord relatif « au développement de la QVT et de la prévention des RPS » au sein d'Air-France signé le 31 juillet 2018 ; titre 3. art. 5 de l'accord relatif à la « promotion de la vie au travail » au sein de l'entreprise de travaux Fayolle et Fils, signé le 09 septembre 2020.

[1227] Art. 8.2 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020 qui prévoit la prise en charge de frais de garde d'enfant.

[1228] Art. 8.1 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020 ; titre 3, art. 8.1 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault aviation, signé le 11 janvier 2019.

[1229] Art 3.4.4 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Chantelle S.A, signé le 7 novembre 2018 ; titre 3, art. 8.2 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault aviation, signé le 11 janvier 2019.

[1230] Art. 9 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020 ; titre 3, art. 7 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower France, signé le 7 février 2017.

[1231] Art. 2.5 de l'accord relatif à « la santé et à la qualité de vie au travail » au sein des meubles IKEA France SAS, signé le 21 juillet 2021.

[1232] Art. 3.1.2 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Chantelle S.A, signé le 7 novembre 2018.

[1233] Art. 4.2 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020.

Le télétravail devient également un outil plébiscité par les accords pour favoriser cette conciliation vie familiale et vie professionnelle.

860. L'allaitement est également pris en compte par certains accords comme chez Air-France qui prévoit pour le personnel féminin la possibilité de bénéficier d'une affectation temporaire au sol ou sur le réseau court ainsi que des temps de pause supplémentaires en cas d'allaitement[1234].

861. **La prise en compte des aidants familiaux[1235]** – Un aidant familial apporte un soutien à une personne dépendante dans l'accomplissement de ses actes de la vie courante ou qui nécessite d'une surveillance quotidienne. Cet aidant peut être un professionnel ou un simple particulier venant en aide à quelqu'un de son entourage. Ce dernier sera ainsi nommé « proche aidant ». Sur 8,3 millions d'aidants familiaux plus de la moitié serait en emploi[1236]. Or, au regard du vieillissement de la population, ce chiffre risque de croitre fortement dans les années futures. La reconnaissance de ces personnes au sein de l'entreprise devient donc un sujet dont il faut se préoccuper. Chez ArcelorMittal, les élus de la CFE-CGC et de la CFDT m'ont fait part de leur intérêt d'intégrer au sein de la négociation collective, le sujet des aidants familiaux. Un représentant de la CFE-CGC, m'a toutefois précisé qu'« *à ce jour chez AMF c'est un sujet qui manque de murissement. Un simple rappel des dispositions législatives est fait dans l'accord. La base conventionnelle permet néanmoins d'avoir une vision d'ensemble et moins diffuse des dispositions législatives. La prise en compte de ce sujet est de faire en sorte que les personnes aidantes devant passer du temps dans ce cadre ne se sentent pas exclues de leur travail* »[1237]. « *Le coût des maisons de retraite peut être important, nous militons pour apporter des aides financières aux personnes qui n'ont pas toujours les moyens de mettre leur proche dans des organismes spécialisés. Nous souhaitons également renforcer la réduction du temps de travail pour les personnes concernées par ces situations* »[1238] complète un représentant de la section syndicale de la CFDT. L'analyse effectuée sur plusieurs accords d'entreprises démontre en effet que c'est un sujet qui est encore timidement abordé. Plusieurs entreprises se

---

[1234] Art. 6.1.3 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes » au sein d'Air-France, signé le 05 janvier 2022. Dont le but est, si nécessaire, d'aménager le poste de travail.
[1235] « Négocier sur les mesures de soutien aux salariés aidants », *LSQ*, n°14, jeudi 20 janvier 2022.
[1236] ORSE, *Guide des aidants familiaux et proches aidants dans les entreprises*, mai 2017, 73 p. Plus récemment une autre étude réalisée en octobre 2021 par l'observatoire OCIRP et Viavoice intitulée « salariés aidants et dialogue social », précise que le nombre de proches aidants se trouverait entre 8 à 11 millions dont 61% travailleraient.
[1237] Interview d'un représentant du syndicat CFE-CGC du site de Dunkerque d'AMF en date du 13 décembre 2021.
[1238] Interview d'un représentant du syndicat de la CFDT du site de Dunkerque d'AMF en date du 13 décembre 2021.

contentent de rappeler les dispositions législatives relatives aux congés de proche aidant ou de solidarité familiale[1239]. Certaines entreprises vont néanmoins plus loin comme Coca Cola qui met à disposition de ses salariés via l'action sociale de sa caisse de retraite des solutions autres comme la mise en place de groupe de parole, des soutiens financiers ou encore la possibilité d'utiliser des jours épargnés sur le compte épargne temps (CET) pour financer le congé de proche aidant ou de piocher dans un compteur de jours pour enfants malades (avec une certaine limite de 5 jours ou de dix demi-journées)[1240]. Nous avons néanmoins pu constater positivement que c'est un sujet ascendant au sein de la négociation collective d'entreprise. A titre d'exemple, des entreprises comme Ucanss, AXA ou encore la RATP ont négocié un accord spécifiquement dédié à ces sujets complétant des dispositions centrées sur des aides et accompagnements octroyés en dehors de l'entreprise avec une réelle prise en compte des conditions de travail de ces salariés au sein de l'entreprise avec notamment des aménagements de leur horaire de travail, de fin de carrière ou encore des modalités spécifiques de mise en place du télétravail[1241].

862. **La négociation collective ne doit pas faire des managers des « suiveurs d'indicateurs »** – Lors des commissions de suivi de l'accord QVT au sein d'ArcelorMittal, nous avons constaté que les organisations syndicales avaient pour habitude d'associer chaque disposition à un indicateur de suivi. A titre d'exemple, l'accord prévoit pour une femme enceinte la possibilité d'avoir un aménagement de son poste de travail, de pouvoir recourir au télétravail, de bénéficier d'une réduction de son temps de travail après le 6ème mois ou encore de ne plus être assujettie à l'astreinte[1242]. Pour chacune de ces dispositions, les élus nous sollicitent pour connaitre le nombre de salariées concernées par une telle demande. La CASA a été l'occasion de rappeler que ces éléments ne sont pas des indicateurs quantitativement suivis par les managers, qu'il s'agit de droits octroyés aux salariés et que l'accord est un moyen de preuve si le manager venait à refuser une telle demande. Il serait trop fastidieux pour le manager

---

[1239] Art. 5 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes » au sein de Dillinger France, signé le 18 mai 2021 ; titre 3. Art. 7 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault Aviation, signé le 11 janvier 2019 ; Art. 2.3 de l'accord relatif à la « promotion de la vie au travail » au sein de l'entreprise de travaux Fayolle et Fils, signé le 09 septembre 2020 ; art. L.3142-6 *C. trav.*, art. L.3142-16 et s. *C. trav* ; art/ D.3142-7 et s. *C. trav.*

[1240] Cela est également le cas chez ArcelorMittal (art. 11 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » signé le 6 févier 2020).

[1241] Accord relatif à « la mise en place de dispositifs de solidarité et d'aide pour les salariés proches aidants » au sein de la RATP, signé le 30 décembre 2019 ; accord en « faveur des salariés aidants » au sein d'AXA France, signé le 19 novembre 2020 ; protocole d'accord relatif « au déploiement d'un dispositif de soutien aux salariés proches aidants » des organismes du régime général de sécurité sociale » au sein du régime générale de la Sécurité sociale, signé le 13 juillet 2021.

[1242] Art 4.2 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020.

de suivre disposition par disposition l'ensemble de l'accord QVT. Le plus important est de faire vivre l'accord, grâce à une politique de communication efficace, pour que les salariés connaissent leurs droits et puissent s'en emparer. Certains indicateurs font sens pour s'assurer de l'effectivité de la mesure et pour fixer des objectifs de progression, mais aux partenaires sociaux dans le cadre de la négociation de bien les délimiter.

863. La négociation collective a d'abord joué un rôle dominant dans la prévention des risques professionnels en matière de santé et de sécurité physique. Or comme le précise la convention 155 de l'OIT le terme santé ne vise pas uniquement l'absence d'infirmité mais inclut également les éléments mentaux. Ainsi, sensiblement, la négociation collective relative à la QVT doit promouvoir la construction d'un environnement et des relations de travails sains.

B. Construire un environnement et des relations de travail sains au travers de la norme négociée

864. Si l'ensemble des travailleurs est potentiellement exposé au développement de risques psychosociaux en entreprise, un environnement et/ou des relations de travail délétères vont inéluctablement contribuer à accentuer ce risque. Selon l'INRS, les RPS correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non, du stress, des violences internes (harcèlement moral ou sexuel) et des violences externes (insultes, menaces, agressions). Ainsi, afin de réduire les expositions à ces situations, l'employeur peut mettre à profit la négociation collective pour, d'une part, favoriser les rapports sociaux au travail (1) et d'autre part, définir les modalités d'un environnement de travail bienveillant (2).

1) Favoriser les liens sociaux au travail et le développement personnel

865. Sous une certaine influence américaine[1243], on cherche à faire du lieu de travail, un lieu d'épanouissement tant professionnel que personnel. Pour cela les entreprises multiplient les initiatives pour que les rapports sociaux entre les acteurs soient cordiaux voir familiaux. A la lecture des accords analysés, cela se traduit principalement par la création d'espaces de dialogue et de détente (a), par l'encouragement du développement d'activités physiques et sportives (b) et par la lutte contre les pratiques addictives (c).

[1243] Les travaux du psychologue et chercheur Américain, Abraham Maslow, classent les besoins universels de l'individu de façon hiérarchisée aussi appelée la « pyramide de Maslow ».

a. La création d'espaces de dialogue, de circulation de l'information, et de détente

866. La qualité des relations entre les individus au sein d'une entreprise, d'une équipe, d'un département sera source de satisfaction et de bien-être voire de motivation. Elle facilite les échanges et encourage chacun à s'exprimer avec confiance, bienveillance, transparence et de manière coopérative. Ainsi, certaines entreprises vont axer une partie de leur politique de QVT dans ce sens en créant des espaces de dialogue[1244] et temps d'échanges[1245] (appelés parfois Coffee Break, minute sécurité, café RH etc.), en favorisant les réunions d'équipes[1246], en encourageant les repas de chantier[1247], ou encore en créant des espaces de bien-être intérieurs et extérieurs.

867. Mais l'heure étant au numérique, ces espaces se digitalisent davantage. En effet, pour répondre aux nouvelles attentes de la génération Z et améliorer la qualité des liens sociaux, l'entreprise est en passe de se digitaliser[1248]. Selon une étude réalisée en 2015, 64% des entreprises disposent d'espaces collaboratifs (agendas partagés, messagerie instantanée, forum, application etc.)[1249]. A titre d'exemple, chez Chantelle S.A une application web et mobile permet aux salariés de prendre la parole, d'exprimer leur feedback et de soumettre des idées pour améliorer le fonctionnement de l'organisation et de l'équipe ; le but étant de favoriser un espace de dialogue avec le manager et d'avoir notamment une visibilité sur l'état d'esprit des équipes et des collaborateurs afin d'anticiper les situations d'urgence[1250]. D'autres entreprises, elles, privilégient la mise en place de réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Ces réseaux sont susceptibles de créer des moments fédérateurs, de mettre en avant la culture d'entreprise, d'améliorer la communication, de dialoguer sur des problématiques métiers ou encore d'échanger sur les pratiques managériales[1251]. Les réseaux sociaux d'entreprise doivent être considérés comme de véritables sources d'informations descendantes permettant d'offrir un

---

[1244] Art. 3.3.1.1 et s. de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Chantelle S.A, signé le 7 novembre 2018.
[1245] Art. 1.1 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Safran, signé le 14 mars 2019.
[1246] Art. 1.1 et s. de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault Aviation, du signé le 11 janvier 2019.
[1247] Art. 1 de l'accord relatif à la « promotion de la vie au travail » au sein de l'entreprise de travaux Fayolle et Fils, signé le 09 septembre 2020.
[1248] DE LA ROCHEFOUCAULD (M), LEVANNIER-GOUEL (O), « Les réseaux sociaux d'entreprise : approches croisées Droit social et GRH », *JCP S*, n°46, 17 novembre 2020.
[1249] LIPPA (M), REYMANN (A), REYRE (I), « E-management », *LCDRH*, n°220, 1er mai 2015.
[1250] Art. 3.1.4 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Chantelle S.A, signé le 7 novembre 2018.
[1251] Titre 2. art. 1 de l'accord relatif à la « promotion de la vie au travail » au sein de l'entreprise de travaux Fayolle et Fils, signé le 09 septembre 2020 ; art 3.1.4 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Chantelle S.A, signé le 7 novembre 2018.

accès continu à l'information, avec un contenu constamment mis à jour. La diffusion d'informations y est moins pompeuse et plus attractive. Néanmoins, pour que ces réseaux fonctionnent, ils doivent être encadrés afin de les rendre exploitables[1252] et pédagogiquement intéressants. A ce titre la négociation collective relative à la QVT peut intégrer une charte de bonne utilisation[1253] et des indicateurs de suivi comme le nombre de consultations, le nombre d'améliorations d'organisation de travail soulevées et mises en œuvre au sein de l'entreprise, le nombre d'évènements créés etc.

868. Au-delà de permettre une amélioration de l'organisation de travail c'est également l'opportunité de mieux connaître les salariés (par le biais notamment d'after work) faisant de l'entreprise un espace de convivialité.

b. Le développement des activités physiques et sportives au travail[1254]

869. Depuis le 31 mai 2021 sont exclus de l'assiette sociale certains avantages relatifs à la pratique du sport en entreprise[1255]. Par ailleurs, la promotion d'une activité physique et sportive en milieu professionnel est également l'un des axes du quatrième Plan Santé au Travail (PST). En effet, afin de lutter contre une trop grande sédentarité au travail[1256] les employeurs peuvent et doivent inviter leurs salariés à pratiquer le sport. Pour aider les employeurs dans cette démarche, le ministère en charge des sports a soutenu l'élaboration et la publication par l'afnor SPEC d'un guide de bonnes pratiques et de lignes directrices pour développer l'activité sportive et physique en milieu professionnel[1257].

[1252] S'agissant d'un projet pouvant impacter les conditions de travail du salarié, la mise en place d'un tel réseau implique une consultation préalable des représentants du personnel.

[1253] En rappelant notamment que le RSE n'est pas un outil de contrôle de l'activité du salarié et doit être défini en toute compatibilité avec les libertés individuelles de chacun, avec notamment la volonté de laisser le salarié libre de s'y connecter.

[1254] CARRE (F), « Les vertus fondamentales du sport en entreprise », *SSL*, n°1930, 23 novembre 2020 ; DELANNOY (F), « Les activités sportives en entreprise garantissant la santé et le bien-être des salariés », *SSL*, n°1930, 23 novembre 2020 ; GAUTIER (C), « L'accompagnement des entreprises à la mise en place d'activités physiques et sportives », *SSL*, n°1930, 23 novembre 2020 ; MARIÉ (R), « L'activité physique au travail : un bienfait, vraiment ? », *Dr. Soc.*, 2021, p.656.

[1255] D. n°2021-680, 28 mai 2021 issu de la L. n°2020-1576 du 14 décembre 2020 de financement de la sécurité sociale pour 2021. Au titre de ce décret sont exemptés de la contribution d'une part, la mise à disposition par l'employeur d'équipement à usage collectif tels qu'une salle de sport ou un espace géré par elle et, d'autre part, l'avantage constitué par le financement par l'employeur de prestations tels que des cours collectifs d'activités physiques et sportives ou des évènements ou compétitions de nature sportive, dans une limite annuelle égale à 5 % de la valeur mensuelle du plafond de la sécurité sociale, multiplié par l'effectif de l'entreprise.

[1256] Qui serait source de TMS, de stress, d'obésité, de diabète, de maladies chroniques ou encore de maladies cardiovasculaires. Selon une étude canadienne, les salariés sédentaires de 8 à 12h par jour ont un risque en moyenne 20% plus élevé de développer une pathologie chronique.

[1257]https://www.sports.gouv.fr/accueil-du-site/actualites/article/activite-physique-et-sportive-en-milieu-professionnel-un-guide-pour-passer-a-l.

870. Si une telle pratique n'est pas un « volet » de l'accord QVT, certaines entreprises s'en sont emparées pour la développer. A titre d'exemple chez Chantelle S.A, l'entreprise organise elle-même une course à pied appelé « Odysséa », pour les femmes atteintes du cancer du sein[1258]. Une course qui a pour ambition de développer l'engagement, l'esprit d'équipe, le goût de l'effort, la motivation des salariés et un sentiment d'appartenance[1259]. Toutefois, s'agissant d'une pratique sportive annuelle, celle-ci ne s'inscrit que moyennement dans une promotion durable du sport. A contrario chez CNP Assurances ou encore chez Coca-Cola, la nécessité d'une pratique régulière est encouragée. L'entreprise Coca-Cola, elle, octroie la possibilité d'accéder à un « pass sport » qui, via un système d'abonnement, permet d'avoir accès à des activités sportives sur l'ensemble du territoire français[1260]. L'entreprise CNP Assurances va plus loin en intégrant une démarche de lutte contre la sédentarité « Osez Bouger » dans son dispositif d'intéressement[1261]. Enfin, chez Carrefour, cela se traduit par la mise en place d'actions de formation sur les bienfaits du capital santé et notamment la pratique d'activités sportives[1262].

871. La crise sanitaire est devenue un tremplin pour développer les pratiques sportives en entreprise via les TIC. A titre d'exemple chez AMF des cours collectifs de yoga ont pu être diligentés selon cette méthode. Les retours sur expérience positifs des salariés questionnent sur la pratique et feront sans doute l'objet de discussions dans le cadre de la prochaine négociation relative à la QVT.

c. La lutte contre les pratiques addictives

872. L'addiction est une pathologie complexe qui pourrait être associée à une escroquerie du cerveau. En effet, bien que conscient (ou presque) des méfaits de la pratique ou de la consommation, la personne est dans l'impossibilité de se maîtriser ou d'arrêter sa prise[1263].

873. S'il est difficile de cerner les causes exactes du trouble addictif, ses conséquences, elles, sont certaines. Les substances addictives entraîne des modifications du fonctionnement

---

[1258] A noter que la population de l'entreprise est essentiellement féminine (96%) justifiant le choix d'une telle cause.
[1259] Art. 3.4.3 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Chantelle S.A, signé le 7 novembre 2018.
[1260] Chap. 3. art. 3.1 de l'accord relatif à la « promotion de la QVT, la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle », au sein de Coca-Cola European Partners France SAS, signé le 25 février 2021.
[1261] Art. 2.4.2.2 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de CNP Assurances, signé le 22 juillet 2020.
[1262] Art. 7.2.1 de l'accord relatif « à la santé, la sécurité et la QVT » au sein de Carrefour Hypermarchés SAS, signé le 20 juillet 2017.
[1263] LENOIR (C), « Prévenir, au travail, les conduites addictives », *RDT*, 2016, p.318.

psychique telles que troubles de la personnalité, comportements violents ou inappropriés sur les lieux de travail. C'est ainsi que certains des accords analysés ciblent la question des pratiques addictives hors travail et au travail en sensibilisant les salariés sur les méfaits de différents types d'addictions et les risques encourus. Cela passe entre autres par des formations relatives aux effets néfastes du tabagisme sur la santé[1264], des guides pratiques sur la prévention des addictions[1265] , des modules de sensibilisation sur le bien-être[1266] ou encore des campagnes de prévention animées par le SPST[1267]. S'agissant d'une orientation originaire du PST 3, puis renouvelée au sein du PST 4, la prévention des risques des conduites addictives se doit d'être plus encadrée au sein des entreprises. La législation lacunaire implique que les partenaires sociaux s'engagent plus étroitement. La négociation collective pourrait être l'opportunité de préciser le rôle de la représentation du personnel mais également des services de prévention et santé au travail. Les entreprises peuvent notamment s'appuyer sur la convention collective n°100 belge qui partage un guide de bonnes pratiques, des modèles et procédures visant à prévenir l'usage d'alcool et/ou de drogue ou encore qui définit des règles relatives à la consommation de substances psychoactives.

874. L'ampleur du temps passé sur le lieu de travail mérite que ce dernier soit agréable et attrayant. Toutefois le travail n'est pas un lieu de divertissement. Cette volonté d'épanouissement professionnel et personnel au travail ne laisse-t-elle pas craindre une sorte de dépendance du salarié à son lieu de travail ? En effet, certaines propositions conventionnelles peuvent avoir pour effet d'effacer les frontières entre le travail et la vie privée[1268]. L'erreur serait de transformer le lieu de travail comme un lieu de loisir et de croire que cela serait gage de performance.

875. Quoiqu'il en soit, la QVT amène à positionner la prévention des RPS dans la démarche. En effet, la situation de travail, l'organisation ou les relations peuvent induire des risques

---

[1264] Art. 7-2.2 de l'accord relatif « à santé, la sécurité et la QVT » au sein de Carrefour Hypermarché SAS, signé le 20 juillet 2017.
[1265] Art. 2.2 de l'accord sur les « conditions de travail et pour le développement de la QVT » au sein de l'entreprise Essilor International, signé le 25 janvier 2019 ; chap. 2. I. A. 1) de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower France, signé le 7 février 2017.
[1266] Art. 4 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé en date du 21 juillet 202 ; art. 2.2 de l'accord relatif à la « promotion de la QVT, la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle » au sein de Coca-Cola European Partners France SAS, signé le 25 février 2021.
[1267] Art. 11.4 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault Aviation, signé en date du 11 janvier 2019.
[1268] DE LA ROCHEFOUCAULD (M), LEVANNIER-GOUEL (O), « Conciliation vie personnelle – vie professionnelle : un nouveau paradigme ? », *LCDRH*, n°283-284, 1er février 2021.

psychosociaux. Le dialogue social devient une source de vigilance et de construction d'un environnement de travail bienveillant visant à limiter de tels risques.

2) Composer dans un environnement de travail bienveillant

876. Il a fallu attendre le 2 juillet 2008[1269] en France pour que le sujet des risques psychosociaux devienne un objet de négociation au niveau national. Pas à pas, compte tenu de l'évolution des formes d'organisation du travail et de ses modalités, le sujet des RPS est devenu « une prise en charge négociée » au sein des entreprises[1270].

877. Les actions de prévention vont se distinguer de celles évoquées précédemment dans le cadre de la prévention de risques professionnels dite classique étant donné qu'il n'existe pas réellement d'organisation de travail typiquement et spécifiquement dangereuse pour la santé psychique mais simplement des facteurs d'organisation (tels qu'une charge de travail excessive, un manque de reconnaissance, d'autonomie, des rapports sociaux dégradés[1271] etc.) et des situations de travail (harcèlements, violences physiques ou verbales) pouvant impacter la santé mentale du salarié.

878. Bien souvent au travers des accords analysés, pour une prise en compte globale des RPS, on retrouve d'une part des actions collectives, telles que la création de processus et procédures d'accompagnement et d'évaluation de situations de RPS[1272], l'établissement de règles de vie, de charte de bonnes conduites, de bonnes pratiques[1273], des actions de sensibilisation[1274], le

---

[1269] Accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008.
[1270] DOUILLET (P), « La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social », *Négociations*, n°19, janvier 2013, p.81 à 96 ; VINCENT (C), « Négocier la souffrance puis le bien-être au travail : usages par les acteurs sociaux des mots de la santé mentale », *Dr. Soc.*, 2019, p.892.
[1271] BODIE (M), GOLLAC (M), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, rapp. faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 223 p. Ce rapport regroupe ces facteurs en 6 catégories : intensité et temps de travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie, rapports sociaux dégradés, conflits de valeur et insécurité de la situation de travail.
[1272] Art. 20.4.1 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020 ; chap. 4. Art. 3.1.1 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé le 21 juillet 2021 ; art. 11.6.1 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault Aviation, signé le 11 janvier 2019. chap 3. art. 3.2.1 de l'accord relatif à « la santé, la sécurité et la QVT » au sein de Carrefour Hypermarchés SAS, signé le 20 juillet 2017.
[1273] Art. 20.1.2 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020.
[1274] Les ¾ des accords d'entreprises analysés prévoient ces actions de sensibilisation. De manière innovante AMF prévoit dès l'entrée du salarié dans la société un module de sensibilisation sur la prévention des incivilités, des discriminations, de toutes formes de harcèlement qui sera inclus dans le module de formation d'intégration des nouveaux embauchés et des sessions d'accueil des alternants.

développement de ligne d'écoute[1275] et de soutien psychologique[1276] et d'autres part des actions plus individuelles comme la formation des managers, des représentants du personnel et des salariés[1277], ou encore des actions de médiation[1278].

879. Certaines entreprises axent leur politique de prévention des RPS vers des actions spécifiques liées aux violences internes et externes. Concernant la prévention des incivilités, elle est devenue un engagement prépondérant chez Air France. En effet, à la suite d'un constat sur l'émergence de nouvelles formes d'incivilités et d'aggravation de certains comportements de la part de la clientèle d'Air France, la société a souhaité par le biais d'un accord spécifique[1279] renforcer la santé et la sécurité des salariés pour faire face à ces incivilités. Implication similaire, mais cette fois au sein de leur accord QVT, chez Manpower et Carrefour où l'accueil physique et/ou téléphonique est au cœur du métier (agence ou magasin) favorisant une exposition courante aux incivilités. Chez Manpower une cellule « incivilité » a été créée permettant à tout salarié victime, d'avoir, un accompagnement téléphonique pour faire un dépôt de plainte d'une part et un accompagnement psychologique d'autre part. Cette cellule a également la charge de proposer des actions de formation auprès des salariés intitulées « *Faire face aux tensions et aux incivilités en agence* »[1280]. Chez Carrefour les nouveaux embauchés sont systématiquement informés des risques d'incivilités et de violences. Une formation intitulée « *SOS conflit ou comment gérer les relations difficiles avec nos clients* » est massivement diligentée notamment dans les zones dites « particulièrement difficile »[1281].

[1275] Art. 20.6 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020 ; art. 8.3 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de KPMG S.A, signé le 17 mai 2018 ; art. 2 de l'accord relatif au « développement de la QVT et à la prévention des RPS au sein d'Air-France, signé le 31 juillet 2018 ; chap. 4. art. 2.1 de l'accord relatif à la « promotion de la QVT, la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle », au sein de Coca-Cola European Partners France SAS, signé le 25 février 2021.

[1276] Chap. 4. art. 3.2.3 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé le 21 juillet 2021 ; art. 2.1.6 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Chantelle S.A, signé le 7 novembre 2018 ; chap. 3. art. 3.2.2 de l'accord relatif à « la santé, la sécurité et la QVT » au sein de Carrefour Hypermarché SAS, signé le 20 juillet 2017.

[1277] Chap. 3. A. 3) de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower France, signé le 7 février 2017 ; chap. 4. art. 2 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé en date du 21 juillet 2021.

[1278] Art. 1.4 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Novartis Pharma, signé le 27 mars 2019 ; chap. 4. art. 3.2.1 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé en date du 21 juillet 2021.

[1279] Accord relatif à « la prévention des incivilités externes et l'accompagnement des salariés personnel au sol » au sein d'Air France, signé le 6 mars 2019.

[1280] Chap. 2. B. 1) de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower France, signé le 7 février 2017.

[1281] Chap. 3. Art. 3-2-1-3 de l'accord relatif à « la santé, la sécurité et la QVT » au sein de Carrefour Hypermarchés SAS signé le 20 juillet 2017.

880. La négociation relative à la QVCT renvoie donc à des éléments multiples qui favorisent un mieux-être général au travail. Mais la simple juxtaposition de dispositions conventionnelles légalement obligatoires, sans réelle prise de hauteur, standardise les accords et ne permet pas de légitimer les enjeux et les intérêts de la négociation relative à la QVCT. C'est notamment ce que nous avons pu remarquer dans le cadre de notre analyse, nombreux sont les accords qui reprennent simplement les contenus obligatoires, à défaut d'être réellement innovants et systémiques. Également, dans la majorité des accords analysés, seulement quelques-uns ont opéré une authentique rationalisation des sujets autour de la thématique de la QVCT. Beaucoup privilégient encore une distinction égalité professionnelle/QVT/Pénibilité/handicap créant des accords parfois répétitifs, voir qui se complètent mal. A titre d'exemple chez Air France, Ikea ou encore Chantelle S.A nous avons pu constater qu'un même sujet pouvait être traité entre les différents accords sans forcément prévoir les mêmes actions de prévention ou indicateurs de suivi et surtout sans faire de renvoi entre les accords. Cela ne facilite pas la lecture et crée des doutes sur la réalité de ce qui est mis en place. A contrario, dans son dernier accord relatif à la qualité de vie au travail signé le 31 décembre 2021, l'entreprise Manpower rapporte avec précision dans son préambule ce qui relèvera de l'ordre de cet accord ou non afin d'éviter justement les potentiels doublons[1282].

881. Toutefois, la globalisation peut aussi comporter des risques. Si la prévention invite à avoir une vision d'ensemble, les organisations syndicales peuvent considérer qu'une telle rationalisation entraînera une négociation au rabais, sans traiter en profondeur chacun des sujets et impliquant des concessions plus importantes du côté salariat que patronat.

882. De plus, la traduction du caractère polysémique et transversale de la QVCT au sein de la négociation collective peut même faire l'objet de controverses. En effet, certaines dispositions peuvent être moquées, nous pensons notamment aux espaces tous azimuts de bien-être, de détente ou encore de convivialité, qui renforce l'idée d'une QVCT « gadget » qui a plus pour ambition de faire « beau » que d'avoir une prise en compte réelle de la santé et de la sécurité des salariés et d'être décalée avec l'organisation du travail[1283]. C'est une des raisons pour laquelle, on voit apparaitre au travers des accords analysés (à la différence d'accords conclus entre 2010 et 2015) un engouement pour le développement d'un management systémique de la santé. Par définition, une approche systémique est « *un mode d'investigation*

[1282] Annexe n°7 – Préambule de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower, signé le 31 décembre 2021.
[1283] Certains sociologues comme Eva Iloug et Edgar Cabanas parlent notamment « d'happycratie » dans leur livre « Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies ».

consistant à raisonner en priorité sur la finalité de l'objet et sur les interactions entre les éléments de ce système plutôt que sur le contenu de chacun »[1284]. Un management systémique de la santé va se traduire par une prise en compte, au quotidien, d'une vision holistique de la santé en impliquant davantage l'ensemble des collaborateurs dans les démarches de prévention. Cette approche managériale permettra de vulgariser sur le terrain, l'intérêt et les enjeux de la stratégie de la QVCT.

II. Le développement de la norme négociée pour intégrer et construire un management systémique de la santé au travail

883. Bien que défini à plusieurs reprises dans les textes conventionnels, le concept de la qualité de vie au travail reste une notion subjective, imprécise, dépendante de la perception du salarié et de son ressenti. Ainsi, cette absence d'objectivité expliquerait l'importance de concevoir des démarches collectives (pour donner de meilleures conditions de travail, de la reconnaissance, ou encore de l'autonomie aux salariés) et non centrées sur l'individualité en matière de santé au travail. Cette alternative implique un management systémique de la santé par la juxtaposition d'une multidisciplinarité des regards des différentes parties prenantes de l'entreprise dans la conception de ce qu'est la qualité de vie au travail au quotidien des salariés (B). Pour cela, la négociation collective va servir de base aux entreprises pour intégrer des éléments collectifs afin de fédérer les salariés autour d'une politique commune de prévention (A).

A. La norme négociée comme outil de fédération dans la mise en œuvre des actions de prévention

884. L'ANI de 2013 l'exposait déjà avec clarté, il faut revenir aux fondamentaux du management de proximité pour faire de la santé au travail un axe de priorité au sein des entreprises (1). Le Plan Santé n°4 en fait également un leitmotiv en se concentrant notamment sur la lutte contre les accidents graves et mortels. Les dispositions issues des accords analysés témoignent de cette prise de conscience. Nombreux sont les accords qui privilégient une approche managériale de la santé au travail. Cet axe se complète d'ailleurs par une volonté

[1284] CREPIN (D), « L'approche systémique : pour manager plus efficacement, un nouvel outil de lecture des organisations », *Recherche en soins infirmiers*, n°91, avril 2007, p.102.

d'accroitre les capacités délibératives des acteurs sociaux au sein de l'entreprise, outil de la démocratisation de l'entreprise[1285] (2)

1) Promouvoir la santé et la sécurité au travail par l'intégration au quotidien d'un management de santé et de proximité

885. Les diverses transformations successives du travail obligent les entreprises à repenser leur stratégie économique. Le management est l'une des préoccupations actuelles. L'implication du manager dans une meilleure qualité de vie et des conditions de travail occupe souvent une place dominante au sein des accords analysés.

886. **Le management de la qualité de vie au travail et du travail** – Des entreprises comme AirFrance, Ikéa, Carrefour[1286], Manpower[1287], Dassault aviation ou encore KPMG orientent leur action en matière de qualité de vie au travail et du travail vers un management proactif de la santé. Les managers, étant au cœur des projets et du dialogue, jouent un rôle déterminant pour amener l'entreprise vers une culture de prévention performante. Chez Dassault aviation l'accord collectif parle de « Système de Management Santé Sécurité au travail (SMSST) » structurant la prise en compte des risques, l'approche d'amélioration continue, la communication, ainsi que le partage des informations relatives à la sécurité au travail et des outils associés[1288]. Chez Ikea, le pilotage du système de management de la santé et des conditions de travail se déploie au travers de l'utilisation d'un outil appelé « road map ». Ce système prévoit une gestion en partenariat avec les organisations syndicales de l'entreprise. Des ateliers « worshop » sont organisés chaque année afin de partager les bonnes pratiques en termes de management[1289]. Chez AirFrance, pour faire en sorte que la qualité de vie au travail soit reconnue comme un élément de performance économique, les dirigeants optent également pour un tel système. A titre d'exemple, les managers doivent s'assurer de la bonne adéquation

[1285] CLOT (Y), LALLEMANT (M), « Qualité de vie au travail / qualité du travail », *La revue des conditions de travail*, n°3, décembre 2015. Il s'agit d'un entretien réalisé par Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau.
[1286] Art. 3.2.2.2 de l'accord relatif à « la santé, la sécurité et la QVT » au sein de Carrefour Hypermarchés SAS, signé le 20 juillet 2017. Sont prévues au sein de cet accord des sensibilisations au management bienveillant ainsi que des actions de formation appelées à améliorer les pratiques managériales individuelles et collectives. Au sein de son accord, l'entreprise admet le risque d'erreurs inhérent à toute activité professionnelle.
[1287] Chap. 2. B. de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower France, signé le 7 février 2017. Afin de considérer le management comme un levier de bien-être au travail et de performance, Manpower développe les comportements vertueux d'un manager (l'importance de la reconnaissance, de l'écoute, de l'autonomie etc.) et propose des modules de formation sur ces thématiques.
[1288] Art. 11.1 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault Aviation, signé en date du 11 janvier 2019.
[1289] Art. 3, chap. 1 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé le 21 juillet 2021.

objectifs/ressources/compétences de leurs salariés, favoriser la reconnaissance du travail et assurer un management à distance de bonnes pratiques. Enfin, chez KPMG l'accord collectif valorise non pas explicitement un management de la santé au travail mais favorise le développement d'un bon leadership et contribue au bien être des managers en prévoyant des « upward feed-back »[1290] pour les aider dans l'appréhension de leur prestation de travail. L'objectif étant « *d'amener, avec bienveillance, les managers à prendre conscience de l'impact et de la perception de leurs pratiques d'encadrement par les équipes afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail* »[1291].

887. Un tel système de management de la santé est encore timidement retranscrit et mis en avant au sein d'ArcelorMittal. A la lecture de son accord QVT, on retrouve essentiellement des dispositions relatives aux moyens mis à la disposition des managers sous forme d'actions de formation[1292].

888. **Une politique en devenir chez ArcelorMittal mais à promouvoir au sein d'un accord –** Depuis 4 ans, on constate chez ArcelorMittal France une stagnation des résultats relatifs aux accidents graves et mortels ainsi que du taux de fréquence des faits accidentels[1293]. Sur la base d'un écrit du Dr Isabelle Simonetto[1294], l'entreprise a décliné au sein des différents départements industriels une formation intitulée « rencontre sécurité et impact managérial ». L'objectif de cette formation (présenté à l'ensemble des managers AMF ainsi qu'aux membres CSSCT[1295]) a été de démontrer que dans 70 à 80% des accidents à potentiel majeur, a priori, la cause est le facteur humain. Par incidence, la solution majeure pour l'entreprise est de faire évoluer les approches managériales et mettre en place une politique de valorisation des bonnes pratiques et de traitement des écarts. Selon le Dr Simonetto il faut éviter les approches 0 défaut ou de « qualité totale ». L'erreur est humaine et chacun est tributaire d'un droit à l'erreur. Elle explique au travers d'exemples qu'il existe deux types d'erreurs, celles acceptables et celles non tolérables. Mais étant donné que l'on fait tous des erreurs, la question à se poser n'est plus

---

[1290] Ce traduit littéralement par « des conseils par le haut ».
[1291] Art. 2.2 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de KPMG S.A, signé le 17 mai 2018.
[1292] Art. 12.1 et art. 20.2.2 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020. Et notamment une formation à la prévention des risques psychosociaux et aux conduites addictives, une formation relative à l'accompagnement du changement, aux principes de non-discrimination et à la diversité.
[1293] Annexe n°8 – Graphique représentant l'évolution des accidents majeurs AMF et du taux de fréquence.
[1294] Isabelle Simonetto est une Docteure en neuroscience, selon cette dernière « *Toutes les entreprises industrielles atteignent à un certain moment un plafond de verre dans leurs résultats sécurité. Celles qui ont réussi à franchir ce plafond et à continuer à progresser en rupture sont celles qui se sont attaquées au facteur humain* ». Une de ses conférences a interpellé le responsable de la santé et de la sécurité d'ArcelorMittal.
[1295] Sur les sites de Dunkerque et Mardyck, seule une personne du syndicat CGT a souhaité participer à cette réunion, le reste n'a pas souhaité y participer étant donné que celle-ci était diligentée par la direction.

de savoir si une personne va commettre une erreur mais quand elle va la faire. Pour répondre à cette question il faut comprendre que les caractéristiques neurobiologiques de notre cerveau indiquent que nous fonctionnons selon un mode autonomique et un mode conscient. Le premier correspond au subconscient, cela implique que par automatisme nous faisons nos activités routinières. Le second, c'est consciemment que nous menons des réflexions. Ainsi, dans des situations à risque de routine, le mode automatique peut aussi générer des risques. C'est pourquoi il faut sortir de ce mode pour éviter les erreurs intolérables en situation de travail. Pendant une activité, il serait donc important de développer des temps d'arrêts pour réfléchir puis agir. Il a donc été décidé de faire évoluer ces rencontres sécurité en 5 étapes[1296] afin d'axer avant tout celles-ci sur la valorisation des bonnes pratiques. Cela permet de renforcer le pilote automatique, de rendre l'application des règles crédible et d'améliorer la confiance entre le manager et le collaborateur. Ce n'est qu'ensuite que seront identifiés les points d'amélioration afin de les valider ensemble avec l'auditeur. Cela permet non pas de voir l'audit comme un outil négatif de sanction mais un outil positif qui permet d'ancrer les bonnes pratiques sur le terrain. Dans la continuité de cette nouvelle politique de management, a été créé l'outil dématérialisé « Symalean » permettant d'informatiser les rencontres sécurité afin de classifier les bonnes pratiques et les écarts selon le secteur. Sa mise en œuvre étant extrêmement récente la négociation collective ne s'est pas emparée de ce nouveau déploiement. A l'occasion de la prochaine négociation il pourrait être intéressant d'incrémenter des indicateurs de suivi liés à ces nouvelles rencontres sécurité et d'acter au sein de l'accord ceux qui les diligentent et comment (besoin d'une formation spécifique ?)[1297]. Cela serait également l'occasion de préciser dans un écrit la déclinaison de cette formation et éviter les risques d'incompréhension sur la place du facteur humain dans la prévention et notamment des spéculations du style « c'est une fois de plus le salarié qui est mis en cause ».

889. Un tel management est mis en place au sein d'Ikea France[1298] mais également comme précédemment évoqué, chez Carrefour et AirFrance.

890. **Communiquer et former sur le rôle moderne du manager –** Un bon manager doit savoir écouter avec bienveillance, communiquer, coopérer et identifier « *les signaux faibles et*

[1296] Annexe n°9 – Comment faire une rencontre sécurité ?.
[1297] Lors de la formation les organisations syndicales présentes ont fait des propositions afin de pouvoir réaliser en tant que membre de CSSCT des rencontres sécurité et de les inscrire dans le nouvel outil. La direction a confirmé cette possibilité dans certaines mesures.
[1298] Art. 3.2 Chap. 1 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé le 21 juillet 2021.

les tendances »[1299]. Ces qualités ne sont pas toujours innées[1300]. Pour s'adapter aux mutations des organisations de travail et aux mentalités, la formation des managers doit évoluer. L'image de l'autoritarisme et du paternalisme n'a plus lieu d'être. Aujourd'hui, un management de qualité repose sur le soutien, l'encouragement, la confiance, la délégation et l'écoute. Un tel management est d'ailleurs souvent source de retombées positives. Au titre d'un sondage réalisé en 2017 par Kantar TNS auprès de 300 managers[1301], un management de proximité permet de motiver les équipes et de les fidéliser. Il permet également une réduction du stress, de l'absentéisme et du turn-over, indicateurs gages de performance au sein d'une entreprise. Pour aider les manager à se tourner vers de telles pratiques, l'entreprise doit être porteuse de ces idées dans sa politique de communication et de formation.

891. **Des managers qui ne peuvent cependant pas endosser toutes les responsabilités** – Selon une enquête menée par CEGOS « *24% des managers disent que le travail leur a déjà causé des problèmes psychologiques graves* »[1302]. La tentation serait de considérer que le management de proximité peut résoudre tous les maux. A force de devoir s'occuper de tout, c'est le bien-être du manager lui-même qui peut en pâtir. Parfois le manager est même « *inhibé dans son rôle managérial, craignant de passer pour un « harceleur » à la moindre critique maladroite* »[1303].

892. Toutefois, le développement d'un management de proximité et l'inculcation des valeurs de qualité de travail participent à fédérer l'ensemble des acteurs de l'entreprise vers une vision commune porteuse de meilleure santé et de sécurité au travail. Si par un tel management on souhaite valoriser les bonnes pratiques dans un but de reconnaissance du travail du salarié, accroitre la capacité délibérative des acteurs sociaux contribuera à renforcer cette fédération par un lien de confiance.

2) Accroitre les capacités délibératives des acteurs sociaux

893. Pour faire face aux changements et notamment améliorer les résultats en termes de santé, de sécurité et plus largement de qualité de vie au travail au sein de l'entreprise, nombreux sont

---

[1299] LIPPA (M), REYMANN (A), REYRE (I), « E-management », *LCDRH*, n°220, 1er mai 2015.
[1300] LANOUZIERE (H), « Un coup pour rien ou un virage décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », *SSL*, n°1597, 16 septembre 2013.
[1301] ANACT ; Kantar TNS, *Un management de qualité, ça s'apprend ? Qu'en pensent les étudiants et les chefs d'entreprises ?*, sondage, 13 octobre 2017, 54 p.
[1302] PICART (L), JAUSSAUD (J), AMANN (B), « Au cœur des risques psychosociaux : facteurs organisationnels déterminants du burnout des managers », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°134, mai 2019, pp.259-281.
[1303] LEFEBVRE (B), « Quelles bonnes pratiques pour quels résultats ? », *LCDRH*, n°278, 1er septembre 2020.

les accords et les auteurs à souligner l'importance de développer les capacités délibératives des acteurs sociaux au sein de l'entreprise dans la construction des projets de réorganisation. Par acteurs sociaux j'entends principalement les salariés et les représentants du personnel[1304].

894. **Les réticences aux changements** – Le changement est une action qui se traduit par l'échange, la substitution, la modification de quelque chose. Autrement dit il désigne le passage d'un état à un autre[1305]. La conduite du changement, elle, consiste à accompagner les salariés d'une situation connue et maîtrisée à une situation nouvelle[1306]. Le changement dans une organisation de travail peut se traduire par divers évènements et notamment une restructuration, une réorganisation, une robotisation, une informatisation ou encore une fusion (etc.). L'absence de maîtrise de cette nouvelle situation de travail peut occasionner une augmentation du niveau de stress et/ou une dégradation de la qualité de vie au travail. Les salariés sont donc bien souvent « résistants aux changements ».

895. **Intégrer le changement par une démarche participative** – Pour lutter contre ces réticences, Bruno Lefebvre et Valérie Schégin, consultants experts en santé travail, expliquent que « *la participation à une décision réduit les risques de résistance* »[1307]. C'est ainsi qu'au travers de la négociation collective, certaines entreprises axent une partie de leur politique de prévention vers des démarches participatives au travers de l'ergonomie[1308]. Comme l'explique l'ergonome d'AMF « *il faut comprendre le travail avant de le transformer et de pouvoir concilier les hommes, l'organisation et la technique. Une démarche d'ergonomie est une démarche participative et collective. J'intègre dans ma démarche un côté pluridisciplinaire pour apporter des points de vue différents et mettre en débat les projets et dégager des points de recommandation* »[1309]. En effet, au cours d'une interview elle rappelait toute l'importance d'une démarche concertée pour établir des diagnostics et incorporer au sein des nouvelles

---

[1304] COCHET (F), « La qualité de vie au travail : construire un processus de réponse claire à la crise du travail », *Dr. Soc.* 2015, p.143 ; NICOLET (S), « Qualité de vie au travail : transformer la contrainte en opportunité », *LCDRH*, n°215, 1er décembre 2014.
[1305] https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612 [consulté le 13 janvier 2022].
[1306] BORNET (C), « Conduite du changement », in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.128-131.
[1307] Cabinet Alter Alliance et Canavese et Fouchet, « Des RPS à la qualité de vie au travail, quel rôle pour le manager ? », colloque, le 20 novembre 2014.
[1308] L'ergonomie se définie comme l'étude des conditions de travail et de l'environnement de travail. 1.2 de l'accord sur les « conditions de travail et pour le développement de la QVT », au sein de l'entreprise Essilor International, signé le 25 janvier 2019 ; accord relatif à « la santé, la sécurité et QVT » au sein de l'entreprise Carrefour, signé le 20 juillet 2017 ; chap. 2. C. 2) de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower France, signé le 7 février 2017.
[1309] Interview réalisée avec l'ergonome et psychologue du travail d'ArcelorMittal France en date du 31 décembre 2021.

organisations de travail une décision collective. Elle précise d'ailleurs qu'à chaque projet elle contacte les membres des CSSCT *« pour les informer d'une démarche d'ergonomie. Ensuite des groupes de travail sont mis en place et ils peuvent être sollicités pour y participer et être acteurs, ce qui permet d'incorporer les remontées de terrain* ». Toutefois elle constate fréquemment que ceux-ci ne souhaitent pas intervenir étant donné la proximité de certains projets à des problématiques de productivité. A la lecture de l'accord QVT d'AMF nous remarquons que la possibilité d'une telle démarche collective ergonomique n'est pas retranscrite, ce qui est regrettable[1310]. Pourtant, par incidence l'intégration des représentants du personnel dans une telle approche impliquerait les salariés dans les définitions de ce qui doit changer, et permettrait d'inclure des démarches de dialogue social sur des sujets fondamentaux comme la réalisation du travail.

896. Une autre démarche participative, cette fois appuyée par le Code du Travail, est celle du droit à l'expression directe et collective des salariés[1311]. Instauré initialement par les lois Auroux, ce droit est d'abord tombé dans l'oubli. Récemment, les ordonnances de 2017[1312] l'ont remis au goût du jour comme thème de négociation et le contexte sanitaire très récent a amplifié les besoins de dialogue. Au travers de la négociation collective ce droit à d'expression se traduit sur le terrain de diverses manières. La majorité des accords étudiés reprennent des espaces de discussion déjà existants et les transforment, selon des récurrences différentes, en réunions spécifiques dédiées à l'exercice du droit d'expression. Cela inclus les questions et constats relatifs au contenu, aux conditions d'exercice et à l'organisation de leur travail ; mais sont exclues les questions relatives aux contrats de travail, aux classifications et aux salaires et accessoires. Tel est le cas notamment chez Dassault aviation[1313], Coca-Cola[1314] ou encore Chantelle S.A.[1315] pour ne pas tous les citer. Chez Ikea la mise en œuvre des « groupes d'expression » se traduit par une reproduction des instances des délégués du personnel

[1310] Au sein de l'accord QVT d'AMF, n'est abordé que l'aspect correctif d'une démarche ergonomique puisque l'article 21 dudit accord est basé sur une démarche de correction individuelle faisant plus référence au maintien en emploi du salarié. Or chez AMF, l'ergonome déploie une démarche d'ergonomie de conception. Ainsi, une double démarche serait davantage favorable à l'amélioration des politiques de prévention au travail au sein d'AMF.
[1311] Art. L.2281-1 *C. trav.* Les salariés doivent bénéficier « d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail ».
[1312] Ord. n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 ; art. L.2281-5 *C. trav.*
[1313] Titre 1. Art. 2.2 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault Aviation, signé le 11 janvier 2019
[1314] Art. 3 de l'accord relatif à « la promotion de la QVT, la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle » au sein de Coca-Cola, signé le 25 février 2021.
[1315] Art. 3 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Chantelle S.A, signé le 7 novembre 2018.

anciennement existants à échéance annuelle[1316]. Chez CNP Assurances, ce droit d'expression se traduit par des « sondages/questionnaires réguliers du personnel »[1317]. Pour chacune des entreprises évoquées, ce droit est vu comme un outil de prévention directe permettant de faire remonter sans forcément passer par les représentants, des observations liées au déficit de l'organisation de travail et les effets pathogènes sur les salariés qui en découlent. Le travail réel y est discuté pour y être transformé et ainsi favoriser l'implication et l'engagement d'un bon nombre. Comme évoqué dans la conduite du changement, accompagner les transformations par le dialogue est un bon moyen pour fédérer l'engagement.

897. En pratique l'exécution de ce droit semble toutefois limitée dans certains cas. Si AMF apparait comme innovant dans son accord collectif en délimitant de manière très précise les modalités d'exercice du droit d'expression, cela n'a pas pour le moment porté ses fruits. Au titre de cet accord, chaque salarié dispose d'un crédit annuel de 4h par an permettant de participer aux réunions organisées dans ce cadre. La durée de la réunion est d'une heure minimum. Le groupe de salariés qui souhaite organiser une telle réunion doit désigner parmi ses membres un représentant. Celui-ci informe le manager de l'équipe du besoin ; et ils définissent ensemble la date, l'heure et le lieu. La réunion doit se dérouler en deux parties. La première, les membres du groupe se réunissent entre eux. La deuxième, le manager de l'équipe rejoint la réunion. Une fois le sujet abordé, des propositions doivent être émises. A l'issue le manager peut, s'il le souhaite, indiquer ses premiers commentaires. Pour donner une réelle effectivité à ces réunions le manager doit consigner ses réponses par écrit dans un délai de 8 jours pour les sujets relevant directement de son périmètre de responsabilités, ou dans un délai d'un mois si les problématiques requièrent une validation à un niveau hiérarchique supérieur. Le manager remet le relevé de décisions complété au représentant du groupe d'expression qui se chargera de le transmettre aux membres du groupe. Le manager transmet une copie du relevé de décisions au correspondant RH[1318]. Depuis sa mise en place le 11 octobre 2021, aucun groupe d'expression n'a été mis en place. Constat sévère qui démontre plusieurs choses. Ce droit ne doit pas forcément faire l'objet d'une énième réunion mais doit se traduire quotidiennement par des échanges de proximité, et les modalités de mise en œuvre ne doivent pas être trop cadrées. Autrement dit, il convient non pas d'insérer au sein d'un accord des

[1316] Chap. 5 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé le 21 juillet 2021.
[1317] Art 1.4 de l'accord relatif à la « QVT » au sein de CNP Assurances, signé le 22 juillet 2020.
[1318] Art. 19 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020.

modalités de traduction de ce droit mais bien d'impulser une politique générale de management de proximité permettant au salarié d'effectuer ses remontées de terrain et problématiques indépendamment d'un groupe d'expression dédié. Des indicateurs de remontée et de traduction de ces échanges par des actions doivent être privilégiés.

898. Enfin, l'exemple de l'outil Symalean précédemment cité adhère à une telle démarche participative car celui-ci pourrait servir de base communicante. En effet, les écarts constatés dans le travail pourraient, pour le salarié, être un moyen de s'expliquer et de faire remonter les écueils afin notamment de définir de manière collégiale des actions à mettre en œuvre pour améliorer l'organisation de l'activité et la qualité de la productivité de l'entreprise[1319]. Chez Dassault aviation une démarche « Idée d'amélioration » s'inscrit dans le cadre d'un accroissement de l'implication du personnel et permet notamment de faciliter son expression et son innovation. C'est à ce titre que des valorisations financières sont accordées.[1320]

899. Ces démarches participatives renforcent la confiance que l'entreprise accorde à ses salariés et redonne ainsi du sens au travail.

B. La norme négociée comme outil d'implication pluridisciplinaire dans la mise en œuvre des actions de prévention

900. Si au sein des accords analysés et des lectures associées la définition de la qualité de vie au travail est variable d'une entreprise à une autre, la mise en place réussie d'une telle démarche implique d'identifier quasi systématiquement l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la mise en œuvre de ces actions (1) et d'en comprendre leur articulation et responsabilité. Partir d'une telle méthodologie a pour ambition de démontrer que la qualité de vie au travail et du travail est l'affaire de tous. D'ailleurs parmi les accords on remarque que les démarches d'accompagnement de la QVT et de certaines actions de prévention se traduisent par la mise en place d'entités pluridisciplinaires et collégiales (2).

1) La mise en visibilité d'une multitude d'acteurs impliqués

901. Dans un environnement de travail changeant il est important que le rôle de chacun soit redéfini. Des entreprises comme Carrefour, IKEA, Chantelle S.A, KPMG ou encore

[1319] Art. L.2281-2 *C. trav.*
[1320] Art. 13.2.1 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Dassault Aviation, signé le 11 janvier 2019.

Manpower[1321] se sont attelées à définir les acteurs engagés et impliqués quotidiennement dans la qualité de vie au travail. Si cette identification va aider les salariés à comprendre qui est contributeur de quoi, elle permet surtout de comprendre qu'un seul acteur n'est pas dépositaire de la réussite d'une telle démarche mais qu'il s'agit bien une coordination entre plusieurs. D'ailleurs les accords concernés précisent que « *la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques professionnels et de qualité de vie au travail nécessite la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise ainsi que leur action coordonnée* »[1322] et que « *chacun doit également être conscient de l'importance de son comportement et de son rôle dans la mise en œuvre de la prévention de la santé* »[1323]. Si le contenu des accords est très hétérogène selon la catégorie et l'envergure de l'entreprise, les objectifs fixés en termes de qualité de vie au travail nécessitent de mobiliser tous les acteurs de l'entreprise. D'ailleurs certaines entreprises choisissent de confirmer cette démarche en s'appuyant sur des organes pluridisciplinaires de contrôle.

2) La création d'instances pluridisciplinaires et collégiales

902. Afin de mesurer l'efficacité des actions de prévention et de correction mises en œuvre dans l'entreprise et de vérifier que les objectifs de réduction aux expositions sont atteints, les accords se basent sur des indicateurs de suivi. Pour s'assurer de la bonne mise en œuvre de ces indicateurs la majorité des accords collectifs analysés prévoient l'instauration d'une entité appelée « commission de suivi » ou encore « clause de rendez-vous ». Il s'agit bien souvent d'instances paritaires permettant d'évaluer la mise en œuvre opérationnelle de l'accord. Certaines entreprises sont davantage innovantes en créant des structures supplémentaires participatives et pluridisciplinaires dont l'objectif est d'avoir une certaine coordination entre les acteurs sur les différentes thématiques suivies. Cela permet notamment de positionner chaque acteur de l'entreprise en fonction de son expérience et de sa pratique sur les démarches pratiquées[1324]. A titre d'exemple chez Manpower a été créée la commission d'amélioration paritaire (CAP) QVT. Il s'agit d'une entité ayant pour ambition d'avoir une amélioration continue des sujets traités au sein de la négociation et de partager entre une pluridisciplinarité d'acteurs l'application des actions choisies et de s'assurer d'une certaine effectivité dans les

---

[1321] Chap. 4. I. A. de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower France, signé le 7 février 2017

[1322] Chap. 2. Art. 2-1 de de l'accord sur « la santé, la sécurité et la QVT » au sein de Carrefour Hypermarchés SAS, signé le 20 juillet 2017.

[1323] Chap. 1.Art. 4 Art. 2. Chap. 1 de l'accord relatif à « la santé et à la QVT » au sein des meubles IKEA France SAS, signé le 21 juillet 2021.

[1324] SELUSU-SUBIRATS (S), VASKOU (M), « Pratiques innovantes en matière de négociation relative à la QVT », *BJT*, n°10, 01 octobre 2019, p.62.

établissements[1325]. Une telle commission se retrouve également au sein de l'entreprise Carrefour qui a créé, en 2007, la Commission Nationale Santé, Sécurité et Qualité de vie au travail (CNSSQVT)[1326].

903. Ce concept de pluridisciplinarité permet d'apporter de la légitimité au débat puisque la technique (les opérationnels) va rencontrer le social (DRH) et le politique (Direction de l'établissement).

904. Certaines situations professionnelles vont être porteuses potentielles ou avérées de risque de désinsertion professionnelle et/ou de RPS incitant certaines entreprises à se pencher sur des cas spécifiques. Chez AMF, Dillinger France, CNP Assurances, Safran ou encore Manpower, sont constitués des comités et cellules[1327] permettant d'agir sur ces cas spécifiques et individuels. Concernant les entités relatives maintien en emploi, elles vont avoir pour ambition de faciliter la résolution des problématiques liées à l'inadéquation du salarié à un poste de travail en raison de la détérioration de son état de santé, en trouvant des solutions collégiales, en optimisant la gestion des ressources humaines et les aptitudes des salariés ayant des capacités restreintes afin de les maintenir en emploi et éviter toute forme d'exclusion. Chez AMF la pluridisciplinarité se traduit par la présence du chef de département, le correspondant RH, les médecins en santé au travail, le référent handicap et les assistantes de service social.

905. Concernant les entités relatives aux RPS, elles sont composées similairement au comité de maintien en emploi, avec parfois la présence d'acteurs supplémentaires comme le psychologue, un représentant du personnel ou un référent santé de l'entreprise.

906. Chez AMF, les comités RPS ont plus pour ambition de faire un point d'application des politiques de prévention des RPS par une approche collective des situations. Vont notamment

---

[1325] Chap. 1. II. de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower France, signé le 7 février 2017.
[1326] Titre 1 de de l'accord sur « la santé, la sécurité et la QVT » au sein de Carrefour Hypermarchés SAS, signé le 20 juillet 2017.
[1327] Appelés comité de maintien en emploi, comité de prévention des RPS et addictions, comité pluridisciplinaire du handicap, cercle pluridisciplinaire ou encore cellule de veille. Art. 11 et 11.2 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Safran, signé le 14 mars 2019 ; art. 20.7 de l'accord relatif à « l'égalité professionnelle et la QVT » au sein d'AMF, signé le 6 févier 2020 ; chap. 4. C. 1) de l'accord relatif à « la QVT » au sein de Manpower France, signé le 7 février 2017 ; art. 2.2.2.1 de l'accord relatif à « la QVT » au sein de CNP Assurances, signé le 22 juillet 2020.

être abordées les actions et décisions à venir[1328], en cours de réalisation et/ou réalisées[1329] . Ce comité est également l'occasion d'aborder le suivi des différents indicateurs RPS et les formations réalisées en la matière.

[1328] A titre d'exemple au sein du dernier comité RPS du 9 février 2022 il a été décidé d'organiser une campagne de sensibilisation sur le harcèlement sexuel et les agissements sexistes en 2022 ou encore de proposer au correspondant RH les services de la psychologie pour réaliser les enquêtes à la suite d'une plainte individuelle.

[1329] Depuis le dernier COPIL RPS AMF, un coffee-break « gérer l'incertitude » a été réalisé, six séances de sophrologie ont été dispensées et des flashs de communication sur plusieurs thématiques ont été partagés avec les salariés (tabac, ligne d'écoute stimulus…).

Conclusion du chapitre 2

907. La santé a d'abord été une question de rémunération, de temps de travail et d'emploi avant de prendre une place centrale dans l'ensemble des sujets touchant à une entreprise. Effectivement, face à un risque de déclassement social, les salariés acceptaient parfois et souvent des conditions de travail délétères au profit de la sécurité d'un emploi et d'une bonne qualité de vie hors travail au détriment donc de leur santé. Aujourd'hui s'est plutôt l'effet inverse qui s'observe, la santé est primordiale et les entreprises doivent revoir leurs priorités.

908. L'analyse d'une diversité d'accords collectifs s'appuie à démontrer le rôle fondamental du dialogue social au travers de la négociation collective dans l'amélioration continue de la prévention et de la promotion de la santé au travail, et ce quel que soit le sujet de négociation. Elle permet d'introduire de nouvelles pratiques et méthodes de travail en s'adaptant aux évolutions du monde du travail qui nous entoure. Cela passe notamment par une acculturation du digital en atténuant l'évaporation des frontières entre le travail et la vie personnelle, l'expérimentation de nouvelles méthodes de management et de gestion des compétences et en intégrant des politiques collaboratives, participatives et multidisciplinaires.

909. Si la santé au travail devient un objet consensuel, les employeurs doivent éviter d'amener le débat uniquement sur des actions en périphérie de la santé au travail, qui relèvent plus de la poudre aux yeux et des beaux discours que d'une authentique prise en charge de la santé au travail. Effectivement, si la mise à disposition de crèches d'entreprise, d'espaces de détente, de cours de yoga, ou de salles de sport contribue à améliorer la qualité de vie au travail, le contenu du travail lui n'est pas traité[1330]. De plus, comme le souligne Mr Monneuse, « *confort sans effort n'est que ruine de l'âme* »[1331].

910. Cette vision holistique et systémique de la santé au travail fait que tous les acteurs de l'entreprise deviennent de véritables contributeurs dans l'élaboration des politiques de santé au travail. Contributeurs et non responsables. L'obligation de prévention ou de sécurité pesant sur le seul employeur ; contrepartie de son autorité déléguée par le Code du travail.

[1330] VEYRON (M), CAFIERO (P), « QVT, cette belle mystérieuse », *MAGRH*, n°6, mai 2019, pp. 60-63.
[1331] MONNEUSE (D), « Trop de QVT tue la performance ! », *MAGRH*, n°6, mai 2019, pp. 14-19.

TITRE 2 : L'implication du destinataire de la norme dans son élaboration : une démarche collective pondérant la responsabilité de l'employeur

911. Dans son acception juridique, la responsabilité renvoie à l'obligation de répondre de ses actes devant une autorité quelconque[1332]. Depuis le XIXème siècle, le Code Napoléonien fait de la faute le fondement naturel de la responsabilité civile. Ce primat de la faute, qui s'applique aussi bien en matière délictuelle[1333] que contractuelle[1334], trouve son fondement au sein des articles 1240 et suivants du Code civil[1335]. Mais à l'époque, la révolution industrielle pousse à la multiplication des dommages rendant parfois difficile la preuve d'une faute imputable à un individu. Pour permettre cette indemnisation malgré tout, la jurisprudence[1336] et la doctrine[1337] s'appuient sur un nouveau fondement, celui d'une responsabilité objective, sans faute commise par un sujet de droit. Face à ce néo-raisonnement, le législateur intervient en 1898 et crée un système d'indemnisation des accidents du travail qui remplace la notion de faute par la notion de risque professionnel, ce dernier étant celui de l'accident de travail, de trajet[1338] et de maladie professionnelle[1339]. Cette socialisation du risque permet d'exonérer le travailleur d'une quelconque imputation et de faire abstraction, en principe, de son comportement. A contrario,

---

[1332] Elle peut être morale, pénale, civile, politique etc. Juridiquement, la responsabilité civile se distingue de la responsabilité pénale. La première a une fonction réparatrice alors que la seconde a une fonction répressive. La responsabilité civile se traduit par le versement de dommages et intérêts directement à la victime pour compenser le dommage causé injustement par une faute, alors qu'en pénal il s'agira de prononcer une sanction à l'auteur de l'infraction qui porte atteinte à l'intérêt général. De plus, le montant des dommages et intérêts dépend du préjudice subi alors qu'en pénal c'est la gravité de la faute qui déterminera la sanction.

[1333] La responsabilité délictuelle s'applique en l'absence de contrat entre la victime et l'auteur du dommage.

[1334] La responsabilité contractuelle s'applique dès lors qu'il existe un contrat entre la victime et l'auteur et qu'il y a un manquement à l'accord des volontés entre les parties au contrat. Elle repose sur l'article 1231-1 du Code civil (Anc. art. 1147 *C. civ*..).

[1335] Anc. Art. 1382 *C. civ.* ; Désormais : art. 1240 *C. Civ.* et s.

[1336] Cass. civ., 16 juin 1896, arrêt « Teffaine ». Un ouvrier décède à la suite de l'explosion d'une chaudière défectueuse d'un remorqueur. Les juges de la Cour de cassation reconnaissent la responsabilité du propriétaire de la machine en posant un régime général de la responsabilité du fait des choses. L'arrêt « Jand'heur, viendra confirmer l'existence de ce principe. Cass., Ch., réunies, 13 février 1930, Veuve Jand'heur c/Les galeries belfortaises.

[1337] Selon Saleilles et Josserand développent la théorie du risque-profit. La responsabilité reposerait sur le risque de dommages attaché à une activité. Le chef d'entreprise tirant profit du travail des salariés doit répondre de leurs fautes. VERKINDT (P-Y), « Pratique du juge et interprétation des normes : regards historique et contemporain sur la construction du droit de la santé au travail », Chaignot Delage (N), Dejours (C), (*dir*) in « Clinique du travail et évolutions du droit », Paris, ed. Puf, 2017, pp.63-90.

[1338] L. n°46-2426 du 30 octobre 1946 sur la prévention et la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles.

[1339] L. du 25 octobre 1919 étend aux maladies d'origine professionnelle la loi du 9 avril 1898 sur les accidents de travail.

pèse sur l'employeur une obligation stricte de sécurité, dite de résultat[1340], entraînant immanquablement sa responsabilité quand bien même les mesures sont prises[1341] et qu'aucun dommage n'est survenu[1342]. Mais depuis quelques années, un faisceau d'indices – transformation des prestations et des organisations du travail[1343], individualisation de la relation de travail[1344], extension du pouvoir normatif[1345], globalisation de la santé au travail[1346], sanitarisation de l'entreprise[1347], verdissement du droit du travail[1348], multiplicité des risques[1349]– redimensionne la question de la responsabilité en droit du travail et démontre les limites de la responsabilité sans faute. En effet, en passant d'une conception étroite de l'hygiène et de la sécurité à une conception holistique de la santé, s'installe l'idée qu'une telle automaticité de la

---

[1340] HEAS (F), « De la sécurité à la santé, les évolutions de la prévention au travail », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014.

[1341] Cass. Soc., 3 février 2010, n°08-40.144. Notamment parce qu'une atteinte est synonyme d'une inefficacité de la prévention.

[1342] DE MONTVALON (L), « De l'obligation de sécurité à l'obligation de prévention des risques », *LCLCSE*, n°155, 1er janvier 2016.

[1343] Intensification du travail, diversification des tâches, automatisation, nouvelle méthode de management, développement du télétravail, effacement des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. HERY (M), LERVERT (C), « Les évolutions marquantes du monde du travail au cours des 25 dernières années », *Hygiène et sécurité au travail*, n°243, juin 2016.

[1344] Promouvoir une approche individualisée du travail (ou des relations) revient à privilégier les intérêts individuels plus que collectifs. ADAM (P), « Faut-il avoir peur de l'individu(alisation) ? », *SSL*, n°1508, 10 octobre 2011 ; RENNES (P), « La difficile conciliation – pour les syndicats et les employeurs – entre l'individuel et le collectif », *SSL*, n°1508, 10 octobre 2011.

[1345] La norme conventionnelle vient compléter la norme légale édictée par le gouvernement afin d'étendre aux partenaires sociaux ce pouvoir normatif. ANTONMATTEI (P-A), « Enjeux et exigences d'un droit du travail plus conventionnel », *BJT*, n°12, 1er décembre 2019, p.39 ; ANTONMATTEI (P-A), « L'irrésistible ascension de l'accord d'entreprise », *Dr. Soc.*, 2017, p. 1027 ; Petit (F), « Les 100 ans du droit de la négociation collective (1919-2019) : les étapes essentielles de la conventionnalisation du droit du travail », *BJT*, n°12, 1er décembre 2019, p.42.

[1346] Il s'agit de traiter des conditions de travail et de la sécurité en entreprise à travers une approche globale de la santé, c'est-à-dire moins cloisonnée à la prévention du risque professionnel stricto sensu, mais élargie à la qualité de vie et au bien-être au travail, à la santé publique et aux nouveaux risques émergents, venant converger avec les impératifs de prévention. DEDESSUS LE MOUSTIER (N), « Émergence d'un droit de la santé au travail » in Douguet (F) (*dir*), « Santé au travail et travail et santé », 2008, pp.65-79 ; LEGRAND JUNG (B), « Dépasser une approche trop pathogène du travail pour une meilleure efficacité de la politique de la santé au travail », *SSL*, n°1709, 8 février 2016 ; VERKINDT (P-Y), « Santé au travail : l'ère de la maturité », *JSL*, n°239, 1er septembre 2008.

[1347] Cela se traduit par une prise en compte des enjeux de santé publique dans l'entreprise. C'est notamment le cas dans le cadre de la prévention des conduites addictives, de la gestion d'une pandémie, de la vaccination, ou encore de la promotion des pratiques sportives. « La prise en compte du risque sanitaire », *SSL*, n°1406, 29 juin 2009 ; LAMI (A), « Les risques sanitaires au travail », *JCP S*, n°30-34, 27 juillet 2021, 1199.

[1348] La prise en compte de la santé au travail est élargie pour inclure une prévention de l'ensemble des risques auxquels peut être exposé un salarié au travail y compris les risques environnementaux. TEYSSIE (B), « Lutte contre le dérèglement climatique et « verdissement » du Code du travail », *JCP S*, n°46, 15 novembre 2021 ; HUMBERT (T), « Environnement et santé au travail », *SSL*, n°1951-1952, 26 avril 2021.

[1349] Face à la convergence de l'industrialisation avec les mutations technologiques, la société est confrontée à de nouveaux risques entrainant une certaine immixtion de la prévention de risque exogène dans l'entreprise comme les risques environnementaux et sanitaires.

responsabilité s'agence mal avec la pluralité et la multi-factorialité des risques[1350]. Pour cause, la chambre sociale reconsidère la portée de l'obligation de sécurité et prévoit désormais que l'employeur qui démontre avoir pris toutes les mesures nécessaires pour éviter la survenance d'un accident ou d'un risque, peut s'exonérer de sa responsabilité[1351]. N'incombe donc plus à l'employeur un devoir de santé et de sécurité mais un devoir de prévention[1352]. Cette immixtion d'une culture de prévention permettra de développer une approche collective de la santé au travail (Chapitre 1).

912. L'OIT définit l'expression « culture de prévention » comme « *une culture où le droit à un milieu de travail sûr et sain est respecté à tous les niveaux, où le gouvernement, les employeurs et les travailleurs s'emploient activement à assurer un tel milieu de travail au moyen d'un système de droits, de responsabilités et d'obligations définis et où le principe de prévention se voit accorder la plus haute priorité* ». La culture de la prévention impose donc de développer des démarches participatives autour des questions de santé, de sécurité et de conditions de travail. Pour parvenir à anticiper au maximum, il faut donc que chaque personne de l'entreprise soit intégrée dans cette culture. Le dialogue entre les acteurs va permettre de détecter les attentes et de créer du lien pour améliorer les prises de décisions en la matière.

913. A ce titre, on peut considérer que le principe de prévention constitue un nouveau régime juridique, basé sur une forme d'intelligence collective et de responsabilité morale[1353] pour répondre aux besoins tant locaux, globaux, individuels et collectifs, où les mesures de prévention sont issues d'un débat interne et collégial. L'esprit collectif de l'employeur sera alors récompensé par une appréciation pondérée de sa responsabilité en cas de contentieux (Chapitre 2).

[1350] KEIM-BAGOT (M), « Santé au travail, multi factorialité et présomption d'imputabilité : l'équation impossible ? », *Cah. Soc.*, n°301, 1er novembre 2017, p.545.
[1351] Cass. Soc., 25 novembre 2015, n°14-24.444, « Air France ».
[1352] V. section I p. 369.
[1353] GILBERT (M), *loc., cit.*, p. 248.

Chapitre 1 : Le développement d'une approche collective de la santé au travail, encouragé par l'immixtion d'une culture de prévention

914. En France, le droit de la santé et de la sécurité s'est initialement construit et appliqué autour d'une approche répressive et sécuritaire[1354]. Puis, sous l'influence du droit international, européen[1355] et prétorien, les lois françaises se sont orientées vers une approche préventive de la santé au travail, poursuivant l'objectif d'évincer la logique répressive (Section 1).

915. Cette ambition continue le 9 décembre 2020 par la conclusion d'un accord national interprofessionnel s'intitulant « pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail »[1356]. En réponse, un projet de loi est déposé puis traduit le 2 août 2021 par une nouvelle réforme, souhaitant parachever le mouvement vers un système de prévention[1357]. Mais la loi semble s'enliser en certains points entre prévention et réparation créant des incertitudes[1358]. Alors face à l'ambiguïté de la loi, cette réforme se révèle être, *a posteriori* moins ambitieuse et souffrant de l'atavisme de la réparation (Section 2)

SECTION 1 : DE LA REPARATION A LA PREVENTION, UNE PRECISION JURISPRUDENTIELLE

916. Il pèse sur l'employeur une obligation générale de sécurité[1359], qui a pour objectif de préserver la santé du salarié pendant l'exécution de sa prestation de travail. On dit qu'elle est générale, car elle n'a pas pour ambition de prescrire précisément un évènement ou une action mais bien d'attribuer à l'employeur le soin d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs dans

---

[1354] V. Introduction.
[1355] Sous l'influence de la convention n°155 du 22 juin 1981 et de la « directive-cadre » 89.391 du 12 juin 1989, la notion d'hygiène et de sécurité au travail va progressivement laisser place à la notion de santé et de bien-être au travail.
[1356] GARNIER (S), « La culture de la prévention : une lecture du projet d'ANI sur la santé du 9 décembre 2020 », *BJT*, janvier 2021, pp. 11-14.
[1357] DECHRISTE (C), « Publication de la loi pour renforcer la prévention en santé au travail », *Dalloz actualité*, 06 septembre 2021.
[1358] ARTUS (C), MEYER (N), « Renforcement de la prévention au travail et gestion du DUERP », *LCDRH*, n°296-297, 1er avril 2022 ; FANTONI-QUINTON (S), « Le document unique d'évaluation des risques professionnels et de prévention après la loi du 2 août 2021 : enjeux de traçabilité et de prévention ou de réparation ? », Archives des maladies professionnelles et de l'Environnement, https://doi.org/10.1016/j.admp.2022.06.013, [Consulté le 08 août 2022].
[1359] Cass. Crim., 11 juin 1987, *Dr. Soc.* 1988. 610, note J.-P. Murcier. Art. L.4121-1 et s.

« tous les aspects liés au travail »[1360]. La Cour de cassation a affirmé dans les arrêts « amiante »[1361] que l'obligation générale de sécurité était en réalité une obligation de sécurité de résultat, amplifiant l'obligation initiale. Dans le cas d'une telle obligation, le débiteur doit obtenir un résultat, le seul fait de ne pas l'atteindre implique une défaillance dans le respect de son obligation et constitue une faute, fait générateur de la responsabilité civile. Rapportée en droit de la santé et de la sécurité, cela condamne l'employeur à l'impossible : l'absence d'accident ou de maladie au sein de son entreprise. Le risque zéro n'existant pas, les juges ont justement infléchi cette jurisprudence le 25 novembre 2015, faisant de l'obligation de sécurité de résultat une obligation dite de prévention[1362] (I).

917. L'élargissement progressif de la notion de santé au travail pour une prise en compte organisationnelle, matérielle et relationnelle des conditions de travail et plus encore, l'immixtion du droit de l'environnement en droit du travail et la « sanitarisation » de l'entreprise ont, cumulativement, entrainé une globalisation des enjeux de santé impliquant parfois la gestion d'un risque professionnel au caractère multifactoriel et/ou la gestion de risques dit mixtes. Ces derniers se caractérisent, comme le souligne le professeur Vanuls « *par la diversité de leurs causes pouvant s'accumuler et s'enchevêtrer mais également de leurs conséquences* »[1363]. A titre d'exemple, le risque écologique est un risque mixte car il peut affecter aussi bien la santé humaine que la santé de notre écosystème. L'intégration progressive des problématiques environnementales dans notre droit social invite les acteurs à prendre conscience qu'il existe des liens étroits entre impact environnemental et impact sur la santé des travailleurs. Si certaines substances (fumée, gaz, liquide etc.) sont nuisibles pour la biodiversité, elles seront, sans conteste, préjudiciables pour l'homme[1364]. Les entreprises se retrouvent face à de multiples responsabilités tant sur le plan social, sanitaire, qu'environnemental avec des frontières dans la gestion qui deviennent poreuses. Cela implique une interdépendance de la prévention des risques professionnels et des risques mixtes tels que ceux environnementaux et sanitaires. Ainsi d'une obligation générale de prévention des risques professionnels, l'employeur est également tributaire d'une obligation de prévention de risques dits mixtes

[1360] Art. 5 de la dir. du 12 juin 1989, n°89/391.
[1361] Cass. Soc., 28 février 2002, n°00-10.051, n°99-17.221, n°99-21.255 et 99-17.201.
[1362] VACHET (G), « L'obligation de sécurité de résultat : une notion séduisante, mais inappropriée », *JCP S*, n°15-16, 19 avril 2016, p.1136.
[1363] VANULS (C), « Les apports du droit du travail à la gestion des risques environnementaux », *RDT*, 2022, p.9.
[1364] BOURGUIGNON (S), CAUET (J), GUEDON (J-P), « Santé, sécurité et environnement », *JCP S*, n°50, 14 décembre 2021, 1319.

garantissant une prise en compte des risques inhérents à l'ensemble de l'activité professionnelle (II).

I. D'une obligation de sécurité de résultat vers une obligation de prévention[1365]

918. D'après les données issues de la jurisprudence, la date du 28 février 2002 marque le point de départ de la définition du régime juridique de l'obligation de sécurité de résultat. Le manquement à cette obligation est constitutif d'une faute inexcusable permettant la réparation quasi intégrale du préjudice subi par le salarié devant les juridictions de la sécurité sociale. Depuis, le raisonnement prétorien n'a cessé d'évoluer. Le contentieux de l'obligation de sécurité s'est déplacé du droit de la sécurité sociale vers le droit du travail[1366] faisant de la notion de santé et de sécurité le cœur des contentieux prud'homaux. A la lecture des décisions rendues, une chose est claire, l'obligation de sécurité est une notion mouvante, et qui s'étend dans de nombreux domaines (A). Toutefois, pour faire face à la mixité des risques et à la diversité des enjeux de santé au travail (santé globale comprenant des objectifs de santé mentale, puis de qualité de vie et de conditions de travail) les juges ont assoupli le régime juridique de l'obligation de sécurité en faisant de la prévention le fondement de cette obligation[1367] (B).

A. *L'étendue de l'obligation de sécurité de résultat*

919. La progression vers une prise en charge de la santé au travail implique que l'obligation de sécurité surplombe non plus seulement le respect des conditions physiques de travail, mais

---

[1365] « Obligation de sécurité : illustrations jurisprudentielles », in *Le Lamy santé sécurité au travail*, n°210-7, Maj 01/2022. ; ANTONMATTEI (P-H), « Obligation de sécurité de résultat : virage jurisprudentiel sur l'aile ! », *Dr. Soc.*, 2016. P.457 ; BLANVILLAIN (C), « L'obligation de sécurité de résultat est morte ! Vive l'obligation de sécurité ! », *RDT*, 2019, p.173 ; CHAIGNOT DELAGE (N), DEJOUR (C), *Clinique du travail et évolution du droit*, Paris, Edition Puf, 18 octobre 2017, Annexe 1, pp.523 à 539 ; DE MONTVALON (L), « Le crépuscule de l'obligation de sécurité de résultat », *SSL*, n°1799, 22 janvier 2018 ; DEJEAN DE LA BATIE (A), « Arrêt Air France : la chambre sociale rend un hommage appuyé à l'obligation de prévention », *JSL*, n°401, 7 janvier 2016 ; FANTONI-QUINTON (F), VERKINDT (P-Y), « Obligation de résultat en matière de santé au travail, à l'impossible, l'employeur est tenu », *Dr. Soc.*, 2013, p.229 ; GRATTON (L), « Prévention, imputation, punition : vers une évolution des fonctions de l'obligation de sécurité patronale ? », *LCS*, n°285, 1er mai 2016, p.262 ; VACHET (G), « L'obligation de sécurité de résultat : une notion séduisante, mais inappropriée », *JCP S*, n°15-16, 19 avril 2016, 1136.

[1366] DE MONTVALON (L), « De l'obligation de sécurité à l'obligation de prévention des risques », LCLCSE, n°155, 1er janvier 2016.

[1367] Comme nous l'évoquerons au cours de ce chapitre, certains risques sont difficilement éradicables au sein de l'entreprise car multifactoriels, incertains voire imprévisibles. Le passage à une véritable logique de prévention se justifie donc, étant donné que comme le souligne Mme Pignarre, la prévention ne peut rarement éradiquer en totalité le risque, faisant de la prévention « un moyen et non une fin ».

également celles mentales en prenant en compte les conditions matérielles, relationnelles et environnementales du travail. Ce faisant, les juges de la Cour de cassation se réfèrent à de nombreuses thématiques en la matière[1368] œuvrant pour une couverture extensive de l'obligation de sécurité (1). L'extension de ce périmètre démontre des progrès significatifs concernant la protection de la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés. Néanmoins les juges sont pendant longtemps restés ambigus sur les attentes de cette obligation entrainant parfois l'engagement automatique de sa responsabilité sans qu'il puisse réellement témoigner des mesures mises en œuvre pour l'éviter (2).

1) Un périmètre extensif de l'obligation de sécurité

920. **Obligation de sécurité, entre droit de la sécurité sociale et droit du travail** – Initialement adoptée en droit de la sécurité sociale pour améliorer la réparation des victimes d'accident de travail ou de maladie professionnelle, l'obligation de sécurité a été étendue au domaine du droit du travail. En effet, la chambre sociale de la Cour de cassation reconnait d'une part, la possibilité pour le salarié d'invoquer la violation de l'obligation de sécurité pour prendre acte de la rupture du contrat de travail[1369] ou encore pour contester les motifs de la rupture, et d'autre part, pour invoquer un préjudice du fait du non-respect des mesures de prévention en dehors de tout accident[1370]. A ce jour, le droit de la sécurité sociale se focalise donc uniquement sur une réparation du risque réalisé alors que le droit du travail va mettre en avant la prévention des risques du travail[1371].

921. **Obligation de sécurité et illustrations** – A la suite des arrêts « amiante », la Cour de cassation a rendu un nombre important de décisions élargissant le contenu de l'obligation. Naturellement la première extension fût celle relative aux accidents de travail[1372]. Il s'est ensuivi une cascade de décisions, couvrant un champ étendu de thématiques telles que le

[1368] « Obligation de sécurité : illustrations jurisprudentielles », in *Le Lamy santé sécurité au travail*, n°210-7, maj 01/2022.
[1369] Ou agir en résiliation judiciaire du contrat.
[1370] VERKINDT (P-Y), « Un signe fort de la maturité de la jurisprudence sur l'obligation de sécurité de résultat », *SSL*, n°1739, 10 octobre 2016.
[1371] C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le fondement contractuel en droit du travail n'est plus pertinent.
[1372] Cass. Soc., 31 octobre 2002, n°00-18.359.

harcèlement moral ou sexuel[1373], le tabagisme passif[1374], l'absence de mise en œuvre d'un suivi médical et/ou la défaillance dans ce suivi[1375], l'atteinte à la santé mentale[1376] (projet de réorganisation qui conduit à l'isolement de certains travailleurs[1377], harcèlement résultant de choix organisationnels[1378], projet de PSE susceptible d'engendrer des RPS[1379]), la violence sur le lieu de travail[1380] ou encore l'inaction de l'employeur en cas de non-usage de ses prérogatives disciplinaires. Au fil des décisions rendues, on constate une automaticité de la responsabilité engagée uniquement en cas d'atteinte à l'intégrité physique ou mentale.

922. **Le basculement de l'obligation de sécurité vers une obligation de prévention** – Depuis la directive de 1989 et l'incrémentation des principes généraux de prévention en 1991, existe en arrière-plan de la santé au travail une certaine pédagogie de la prévention qui s'immisce petit à petit dans la jurisprudence. En effet, en droit du travail et de la sécurité sociale, l'obligation de sécurité fût d'abord basée sur un fondement contractuel issu des arrêts « amiante » de 2002. Puis dans un arrêt rendu le 29 juin 2005[1381] et jusqu'en 2015, la Cour de

---

[1373] Cass. Soc., 21 juin 2006, n°05-43.914, arrêt dit « Propara » ; Cass. Soc., 03 février 2010, n°08-44.914. Les juges du fond ont considéré que « *l'employeur manquait à son obligation lorsqu'un salarié était victime de harcèlement moral ou sexuel exercé par l'un ou l'autre de ses salariés, quand bien même il aurait pris des mesures en vue de faire cesser ces agissements* ».

[1374] Cass. Soc., 8 novembre 2007, n°06-15.873 ; Cass. Soc. 15 mai 2019, n°18-15-175). Dans cette dernière décision, la Cour est venue apporter des précisions en limitant l'engagement de la responsabilité de l'employeur, lorsque le salarié a été réellement exposé au tabac.

[1375] FRICOTTE (L), « Inaptitude au travail : quels risques pour l'entreprise ? », Coll. Francis Lefebvre, Thèmexpress, 2 novembre 2017, 304 p. ; Cass. Soc., 29 septembre 2011, n°10-13.568. L'employeur doit être en mesure de s'assurer de l'effectivité de la réalisation des visites par son service de santé et de prévention au travail. Même si celui-ci invoque une défaillance de son service l'employeur engage sa responsabilité. Comme le souligne le professeur Fricotte, la jurisprudence apparait stricte étant donné l'évolution des modalités de suivi de santé des salariés depuis la réforme de 2016. Depuis le 1er janvier 2017, le suivi individuel est conservé mais est plus ciblé et plus adapté, laissant au SPST le libre choix dans la détermination de la périodicité des visites. Si l'employeur doit être vigilant aux délais maximaux, le suivi de la réalisation effective peut s'avérer parfois compliqué.

[1376] VERKINDT (P-Y), « La responsabilité de l'employeur en matière de santé mentale, quelques éléments tirés de l'histoire récente », in Thébaud-Mony (A) (*dir*)., « Les risques du travail », 2015, pp. 312-315.

[1377] Cass. Soc., 5 mars 2008, n°06-45.888, Société Snecma, « *dans l'exercice de son pouvoir de direction, il est interdit pour l'employeur de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés* ». Au titre de cette jurisprudence une nouvelle application est faite de l'obligation de sécurité. En l'espèce, les juges suspendent la mise en œuvre d'un projet de réorganisation du travail en raison des effets pathogènes que la nouvelle organisation de travail pourrait potentiellement avoir. Ainsi, l'employeur qui réorganise tout ou partie de son entreprise doit se questionner sur les conséquences en termes de santé et de sécurité du personnel de son projet.

[1378] Cass. Soc., 29 juin 2011, n°09-69.444.

[1379] CA Paris, pôle 6, ch.2, 13 décembre 2012, n°12/00303, arrêt « Fnac ». Depuis, un tel contentieux doit être porté devant les autorités administratives (TC, 8 juin 2020, n°C4189).

[1380] Cass. Soc., 3 février 2010, n°08-40.144, dès lors que le salarié est victime d'une agression physique ou morale de la part d'un autre collègue et quand bien même l'employeur aurait pris des mesures en vue de faire cesser ces agissements, il manque à son obligation de sécurité. Depuis 2015, à plusieurs reprises, la Cour de cassation a pris en compte et fait état des mesures prises par l'employeur pour prendre sa décision en cas d'altercation (Cass. Soc., 22 septembre 2016, n°15-14.005, Cass. Soc., 17 octobre 2018, n°16-25,438).

[1381] Cass. Soc., 29 juin 2005 n°03-44.412.

cassation change de fondement juridique en se référant au fondement légal de l'article L.4121-1 du Code du travail sans pour autant reconnaitre que la mise en œuvre de mesures de prévention puisse exclure la violation de l'obligation de sécurité en cas d'atteinte à la santé. Il faudra attendre 2015 pour que cela arrive grâce à l'apparition dans l'attendu de principe de l'article L.4121-2 du Code du travail. Ainsi, comme le précise l'un des fondements des principes généraux, « certains risques ne peuvent être évités ». Cela invite à comprendre que l'atteinte à la santé est possible voire inéluctable bien que l'employeur ait mis en œuvre des mesures de protection.

923. **L'obligation de sécurité et le préjudice d'anxiété[1382]** – A la suite d'une saga prétorienne, la reconnaissance d'un préjudice d'anxiété en cas d'exposition à l'amiante a été élargie à tous les salariés victimes, et ce même si l'établissement dans lequel ils travaillaient n'apparaissait pas sur la liste ministérielle des bénéficiaires de l'ACATA « amiante »[1383] prévue dans la loi du 23 décembre 1998[1384]. Plus encore, depuis un arrêt rendu le 11 septembre 2019[1385], dès qu'un salarié a été exposé à une substance nocive ou toxique, susceptible de déclencher une pathologie grave, il peut envisager un recours devant le conseil des prud'hommes en invoquant un préjudice d'anxiété à la suite d'un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité[1386]. Ainsi le cantonnement au seul risque amiante est abandonné laissant place à une notion plus large de « *substance nocive ou toxique pouvant entraîner une maladie grave* », sous réserve que l'employeur n'ait pas pris toutes les mesures nécessaires pour l'en préserver et que la connaissance du risque ait entraîné des troubles psychologiques chez le salarié[1387]. A l'image de cette évolution jurisprudentielle on peut imaginer une extension de son

[1382] ADAM (P), « Controverse : que penser de l'extension du préjudice d'anxiété ? », *RDT*, 2019, p.756 ; CHATELIER (Q), « Préjudice d'anxiété : (encore) de nouvelles précisions ! », *JSL*, n°535, 7 février 2022 ; DEJEAN DE LA BATIE (A), « Préjudice d'anxiété : le retour en force de l'obligation de sécurité, vers une consécration de la culture de prévention », *LCLCSE*, n°197, 1er novembre 2019 ; KEIM-BAGOT (M), « La cohérence retrouvée du préjudice d'anxiété », *SSL*, n°1857, 15 avril 2019.
[1383] Cass. Plén., 5 avril 2019, n°18-17.442.
[1384] L.n°98-1194, 23 décembre 1998 de financement de la sécurité sociale pour 1999.
[1385] Cass. Soc., 11 septembre 2019, n°17-24.879.
[1386] Dit aussi préjudice d'angoisse, celui-ci a d'abord été reconnu dans le cadre du contentieux médical à la suite du scandale sanitaire des sondes défectueuses portées par des patients.
[1387] Cass. Soc., 13 octobre 2021, n°20-16.584.

application aux produits biologiques/chimiques, aux pesticides, aux champs électromagnétiques, ou encore aux nanomatériaux, à condition de démontrer les réalités du préjudice par des examens médicaux, des dépistages ou encore des témoignages[1388].

924. **L'obligation de sécurité et la Covid 19[1389]** – La crise sanitaire éveille un nouveau contentieux autour de l'obligation de sécurité. Face à la difficulté de faire reconnaitre les maladies liées à la Covid 19 en AT ou en MP, certains salariés auraient pu être tentés de saisir le conseil des prud'hommes au titre d'un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité pour obtenir des dommages et intérêts à la suite d'une contamination à la Covid 19 (ou d'une contamination susceptible). Néanmoins, le ministère du travail est venu repréciser « *qu'il n'incombe pas à l'employeur de garantir l'absence de toute exposition des salariés à des risques mais de les éviter le plus possible [...]* ».[1390] C'est pourquoi les premières décisions démontrent que les actions diligentées par les salariés ou des associations sont fondées sur l'article L.521-2 du Code de justice administrative qui permet de saisir le juge des référés pour que ce dernier ordonne à l'employeur de prendre les mesures adaptées lorsque les salariés sont soumis à des conditions de travail qui ne sont pas ou insuffisamment conformes aux mesures de protection requises pour leur sécurité[1391]. A l'appui de ces prétentions ont été invoquées à titre d'exemples une insuffisance d'évaluation du risque, une absence d'association des représentants du personnel à cette évaluation ou encore une absence de suivi des recommandations et protocoles des autorités publiques afin de limiter ou d'éviter les risques de propagation. Sur ce dernier point, à l'occasion de recours exercés devant le Conseil d'état sur l'application de ce « droit mou », celui-ci a pris position sur la nature juridique de ces documents et confirme que malgré un caractère non contraignant, ces recommandations sont susceptibles d'avoir un effet

---

[1388] DE MONTVALON (L), « Prouver l'anxiété », *SSL*, n°1990, 7 mars 2022 ; CE, 28 mars 2022, n°453378 ; Dans cet arrêt du 28 mars 2022, la preuve de l'anxiété en présence d'un risque particulièrement important est facilitée. En l'espèce, la preuve de l'anxiété n'est pas à démontrer étant donné l'exposition effective. Ainsi dans les cas en dehors de l'amiante comme énumérés, la preuve exigée par la Cour de cassation sera peut-être à l'avenir plus souple.

[1389] BLOCH (S), « Covid-19 et responsabilité civile de l'employeur », *LCDRH*, n°276, 1er juin 2020. ; BOULANGER (M-L), MARRE (J-O), « Covid 19 : l'obligation de sécurité de l'employeur à l'épreuve des tribunaux », *JSL*, n°501, 8 juillet 2020 ; VANULS (C), « L'obligation de sécurité de l'employeur à l'épreuve de la pandémie de Covid-19 », *Gaz. Pal.*, n°30, 8 septembre 2020.

[1390] FAQ du ministère du Travail : https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/coronavirus-covid-19-securite-et-sante-des-travailleurs-les-obligations (version du 20 avr. 2020 ; mise à jour le 1er mai 2020).

[1391] MARTIN (C), « Covid-19 : quels recours contre l'employeur qui ne respecte pas son obligation de sécurité ? », village-justice.com, 23 avril 2020, [Consulté le 10 août 2022].

sur les droits des salariés et la situation des employeurs[1392]. En intervenant dans la réglementation d'entreprise, peut-on considérer que le ministère du travail étend son principe de précaution dans la gestion du risque de la Covid 19 ?[1393]. L'engagement de la responsabilité de l'employeur face à ce risque biologique implique que la Covid 19 doit être intégrée et considérée comme un risque professionnel (bien qu'exogène à l'entreprise).

925. Cette extension des domaines concernés par l'obligation de sécurité est source d'une grande protection de la condition salariale au sein de l'entreprise. Les nouvelles connaissances en matière de physiologie, d'immunologie, de psychologie ou encore d'ergonomie du travail donnent à la prévention une dimension globale élargissant les obligations en matière de santé et de sécurité de l'employeur. Il est ainsi légitime qu'au fil du temps les juges mobilisent de nouvelles ressources pour justifier une protection grandissante de la santé et de la sécurité des salariés en entreprise. Toutefois, l'extension de la prévention à certains risques aux contours difficilement appréhendables a fait que les décisions en la matière s'avéraient extrêmement sévères en cas d'engagement direct de la responsabilité. Or l'obligation de sécurité de résultat telle qu'elle avait été créée en 2002 impliquait un engagement quasi automatique de la responsabilité de l'employeur en cas d'atteinte.

2) Un engagement quasi automatique de la responsabilité

926. Une obligation est dite de résultat lorsque le débiteur de l'obligation n'a pas exécuté ce à quoi il était tenu ou engagé. Ce simple constat présume qu'une faute a été commise de la part du débiteur justifiant sa condamnation.

927. **L'automaticité de l'engagement** – Si elle est de résultat, cette obligation devient restrictive dans la mesure où seule la responsabilité de l'employeur est systématiquement engagée quand bien même il aurait réagi et qu'aucune faute ne pourrait lui être imputée. Ce discours, longtemps tenu par la Cour de cassation, s'est justifié par le fait que la survenue du risque signifiait que la politique de prévention tenue par l'employeur s'était avérée inefficace. Or la prévention n'a pas pour ambition de supprimer totalement le risque, parfois insupprimable d'ailleurs car aux contours encore incertains et multifactoriels.

928. **La disproportion de la sanction** – Quoiqu'il fasse (que l'employeur mette en place des mesures pour détecter, évaluer ou traiter la situation), aucune distinction n'était réellement faite

[1392] CE, 12 juin 2020, n°418142.
[1393] V. n°964.

par les juges entre un employeur proactif et vertueux en matière de santé et de sécurité ou non. Ce choix, d'une obligation de résultat, apparaissait disproportionné, ne prenant pas en compte les efforts effectivement réalisés. Ce mouvement a pu entraîner résignation et découragement de la part des employeurs à faire de la prévention. On évoque souvent l'importance de la reconnaissance et de la valorisation du travail comme facteur de performance des salariés. Mais quid de celle de l'employeur ?

929. Utilement, un mouvement jurisprudentiel vient sonner le glas de cette appréciation en mutant le résultat à atteindre.

B. Un assouplissement du régime juridique de l'obligation de sécurité par la mutation du résultat à atteindre

930. Si la globalisation de la santé au travail permet de prendre en compte les dimensions matérielle, organisationnelle et relationnelle de travail, prévenant plus largement, elle peut entraîner des difficultés pour l'employeur à répondre correctement à son obligation de sécurité. L'état des connaissances médicales et scientifiques a permis d'aborder progressivement la santé au travail de manière préventive, produisant des exigences nouvelles en termes de diversité des risques professionnels. Ces nouvelles préoccupations, dont l'imputation de la responsabilité à l'employeur est parfois difficile et incertaine (1), ont incité les juges à revoir leur position quant à la possibilité pour l'employeur de s'exonérer de sa responsabilité lorsque celui-ci met en œuvre des actions de prévention appropriées à l'état des connaissances actuelles du risque (2).

1) Une imputation de la responsabilité de l'employeur parfois difficile

931. **L'imbrication de la vie personnelle dans le milieu de travail** – L'employeur doit réguler sa politique de prévention en prenant en compte certains éléments de la vie privée du salarié. Or, comme le précise Aurélia Dejean de La Batie, « *une obligation de sécurité ne peut être de résultat que dans la mesure où tous les éléments sont sous le contrôle du débiteur de l'obligation* »[1394]. Nombreux sont les paramètres extérieurs qui peuvent dégrader l'état de santé du salarié sans que l'employeur en soit l'initiateur. Des événements de la vie privée (cancer non professionnel, éloignement familial, divorce, décès d'un proche) peuvent influer sur la dégradation de la santé mentale du salarié.

[1394] DEJEAN DE LA BATIE (A), *loc., cit.*, p.373.

932. Certains salariés vont avoir des prédispositions qui peuvent impacter leur état de santé telles que les maladies auto-immunes (polyarthrite rhumatoïde, sclérose en plaques…), psychiatriques (bipolarité, schizophrénie…), les facteurs comportementaux (le tabagisme et autres addictions, la nutrition, la pratique d'activité sportive, le rythme de vie) ou encore les traumatismes liés à l'enfance ou à un emploi précédent. Si le service de prévention et de santé au travail peut en détecter une partie, il n'est non seulement pas maitre de la véracité des propos tenus par le salarié pendant la visite, mais reste également soumis, en cas d'informations divulguées, au secret médical ne permettant pas de remonter l'information à l'employeur.

933. Enfin, des expositions à des produits nocifs peuvent se matérialiser tant dans la vie professionnelle que la vie personnelle (c'est le cas de la pollution, des substances cancérigènes ou encore des pesticides)[1395].

934. L'ensemble de ces paramètres extérieurs vont contaminer la santé des personnes impliquant d'établir des politiques de prévention en entreprise plus larges et dépendantes des politiques de santé publique afin d'avoir une approche partagée de la santé[1396]. A ce titre, les employeurs vont devoir prendre en compte des aléas complexifiant l'identification des facteurs de risques dans l'entreprise. Cela invite donc à mettre en débat l'imputation de la responsabilité de l'employeur lorsque celui-ci est dans l'impossibilité d'avoir en sa possession l'ensemble des paramètres pouvant inquiéter la santé du salarié.

935. **Un rapprochement santé publique/santé travail, un renforcement de la prise en compte de paramètres extérieurs** – S'observe depuis quelques temps une certaine privatisation des enjeux de santé publique. L'employeur doit s'intéresser aux enjeux épidémiques et se soucier des corps (en menant une politique contre les addictions, favoriser la bonne nutrition, valoriser l'intérêt du sport) et de l'impact environnemental de sa politique économique et sociale (à la fois sur ses travailleurs mais aussi sur la population avoisinante et sur la biodiversité) ; bref, des sujets autrefois hermétiques à l'entreprise qui appartiennent désormais au domaine de protection de la santé au travail.

936. **La sanitarisation de l'entreprise[1397]** – Avec la crise de la Covid 19, le risque pandémique a bouleversé le droit du travail à bien des égards. En premier lieu parce qu'il a

---

[1395] KEIM-BAGOT (M), « Santé au travail, multi factorialité et présomption d'imputabilité : l'équation impossible ? », *LCS*, n°301, 1er novembre 2017, p.545.
[1396] DGT, *Plan santé au travail n°4 2021-2025*, décembre 2021, p. 7.
[1397] AKNIN (F), « La « sanitarisation » de l'entreprise : l'exemple des substances psychotropes », *JCP S*, n°37, 9 septembre 2014, 1338 ; LAMI (A), « Les risques sanitaires au travail », *JCP S*, n°30-34, 27 Juillet 2021, 1199.

impacté fortement l'organisation du travail mais aussi parce qu'il a fait entrer dans la politique de prévention des risques de l'entreprise un risque exogène à celle-ci. Si un tel risque avait déjà pu être abordé dans le cadre de la gestion de la grippe, la Covid 19 est inédite dans sa durée et ses effets, puisqu'elle a touché sans discrimination l'ensemble de la population obligeant les autorités publiques à s'immiscer dans la gestion du risque au sein même de toutes les entreprises. Ainsi, si l'employeur reste en principe maitre de sa politique de gestion des risques, l'affluence des protocoles sanitaires et autres guides et logiciels gouvernementaux durant cette crise a posé la question de l'imputabilité de la responsabilité en cas d'atteinte à la Covid 19 du fait notamment de l'absence d'autonomie dans cette gestion.

937. **L'intégration du risque environnemental dans la gestion des risques professionnels** – Depuis 2016, l'inscription du « préjudice écologique » dans le Code civil permet à toute personne ayant qualité et intérêt à agir (professionnel, particulier, public ou privé) d'obtenir des dommages et intérêts en cas d'atteinte à l'environnement. Cette possibilité a non seulement renforcé l'intérêt porté par les entreprises sur le sujet mais a également permis d'intégrer le risque environnemental plus clairement au sein de leur stratégie économique et sociale. Ce risque en effet, s'il n'est pas d'origine professionnelle, va influencer progressivement les politiques de prévention en entreprise. Cette influence, particulièrement éclairée dans les entreprises industrielles, s'est généralisée dans le cadre de la crise sanitaire. Lors du confinement, certains travailleurs ont pu, effectivement, être exposés à des substances inhabituelles issues de l'agriculture avoisinante[1398], redimensionnant à nouveau la gestion des risques liés au télétravail en y incrémentant une touche verdoyante. Cette extension pose néanmoins la question de la limite de l'étendue de la responsabilité de l'employeur tant il doit s'emparer d'un risque créé par une activité extérieure.

938. **Les risques psychosociaux, des risques multifactoriels[1399]** – Les risques psychosociaux sont par nature multifactoriels car ils peuvent être caractérisés par un ensemble de facteurs à la fois organisationnels, relationnels, individuels et personnels et peuvent avoir des effets sur la santé distincts (anxiété, stress, dépression, épuisement[1400], harcèlement,

---

[1398] BOURGUIGNON (S), CAUET (J), GUEDON (J-P), « Santé, sécurité et environnement », *JCP S*, n°50, 14 décembre 2021, 1319.
[1399] VALLERY (G), « Risques psychosociaux », in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.381-385 ».
[1400] En référence au burn out.

incivilité, violence). Il est donc à la fois difficile de les détecter mais également de rapporter la preuve que la maladie issue d'un tel risque est toujours liée au travail.

939. **Le développement des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle facteur de RPS[1401] –** Certaines actions peuvent avoir des effets seconds et parfois inattendus, c'est le cas des TIC. Scientifiquement et humainement, les TIC poursuivent des objectifs de progrès et de simplification aussi bien en entreprise qu'au quotidien. Mais parfois, cette simplification peut aussi avoir un effet pervers et paradoxal de surcharge et d'intensification du travail. En effet, si au début des années 90 la naissance de la messagerie électronique préméditait un véritable mieux-être au travail grâce à la facilitation et à la rapidité des échanges, ce fut un tout autre état qui est apparu quelques années après : celui d'une perte de temps liée à une surcharge informationnelle, entrainant le devoir pour l'employeur de la réguler sinon source de RPS. Même chose avec la visioconférence, qui, bien utile pendant la crise du Covid 19, est devenue un moyen de télédisponibilité permanente[1402] pouvant entraîner des tensions au sein d'une équipe de travail, facteur de RPS.

940. L'imprévisibilité des effets d'un risque et parfois l'incertitude quant à sa réalisation, quand bien même celui-ci est avéré, suppose une certaine difficulté d'identification et de détermination de la source du risque ou de sa réalisation. Ainsi, pour limiter cette problématique, la Cour de cassation décide qu'en revenant aux sources de la prévention, le respect de l'obligation de sécurité s'analyse, eu égards des moyens que l'employeur, ayant connaissance ou ayant dû avoir connaissance d'un risque, a eu la capacité de mettre en œuvre pour répondre aux principes de prévention posés dans les articles L.4121-1 et L.4121-2 de notre Code du travail. Dès lors une lésion professionnelle ne révèle plus systématiquement un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité.

2) Une exonération de la responsabilité de l'employeur parfois possible

941. **Une obligation de résultat conservée mais réorientée** – « *Ne méconnait pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les*

[1401] GODEFROY (M-A), « Le numérique au service de la prévention des risques professionnels », *JCP S*, n°30-34, 27 Juillet 2021, 1196.
[1402] FANTONI-QUINTON (S), LEBORGNE-INGELAERE (C), « L'impact des TIC sur la santé au travail », *JCP S*, n°48, 26 novembre 2013, 1452.

mesures prévues aux articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail ».[1403] L'attendu de principe est clair, désormais, les juges font référence aux principes généraux de prévention[1404] comme fondement de l'obligation de sécurité. Le résultat à atteindre n'est plus l'absence effective d'atteinte à la sécurité et à la santé mais la mise en œuvre de tous les moyens de prévention pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale. Dès lors, les juges « *apprécient le contenu de la prévention indépendamment de son efficacité pour apprécier si l'employeur a ou non respecté son obligation de sécurité* »[1405]. Ces moyens posés évasivement permettent de laisser place à l'innovation et l'inspiration dans l'entreprise en matière de prévention afin notamment « *de maximiser les chances du salarié d'achever indemne sa prestation de travail* »[1406]. Dans son attendu, la Cour de cassation précise « toutes les mesures », il s'agit donc de vérifier que l'employeur s'est emparé du sujet d'une manière exhaustive et non seulement en prenant « quelques mesures ». Ainsi le résultat attendu reste strict et ne facilite pas forcément l'action des employeurs. Simplement, cette décision pousse l'employeur à devenir proactif en matière de prévention s'il veut pouvoir s'exonérer de sa responsabilité. La charge de la preuve n'étant pas renversée, c'est au débiteur (l'employeur) de démontrer qu'il a mis toutes les mesures en place et non au créancier (le salarié) de prouver le manquement.

942. **Une jurisprudence constante** – Depuis ces arrêts de 2015 s'observe une certaine constance dans les décisions rendues[1407]. La Cour fait même application desdits attendus dans le cadre du harcèlement moral[1408] et précise que « *ne méconnait pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, notamment en matière de harcèlement moral l'employeur, qui, informé de l'existence de faits susceptibles de constituer un harcèlement moral, a pris les mesures immédiates propres à le faire cesser* ». Cet arrêt confirme qu'en dépit d'une atteinte à

[1403] Cass. Soc., 5 mars 2015 « Société FNAC relais » ; Cass. Soc., 22 octobre 2015 « Areva NC » ; Cass. Soc., 25 novembre 2015, n°14-24.444, « Air France » ; LANOUZIERE (H), « Les principes généraux de prévention à l'épreuve de l'urgence sanitaire ou le paradoxe (apparent) de la rampe d'escalier », *SSL*, n°1930, 23 novembre 2020.
[1404] Art. L.4121-2 *C. trav.*
[1405] PIGNARRE (G), PIGNARRE (L-F), « La prévention : pierre angulaire et/ou maillon faible de l'obligation de santé et sécurité au travail de l'employeur ? », *RDT*, 2016, p.151.
[1406] AUZERO (G), BAUGARD (D), DOCKES (E), *Droit du travail*, 34ème éd., Coll. Précis, Paris, Dalloz, 2021, p.1152.
[1407] Cass. Soc., 17 octobre 2018, n°16-25.438.
[1408] Cass. Soc., 1er juin 2016, n°14-19.702.

la santé caractérisée par un harcèlement moral, la responsabilité de l'employeur peut ne pas être engagée.

943. **Une réappropriation du droit Européen** – Dès 1989, la législation européenne prônait une logique de prévention en matière de santé au travail. C'est au fil de l'eau que la Cour de cassation a affiné ses décisions pour aboutir en 2015 à la fin d'une responsabilité systématique et contre-productive en faisant de la prévention le résultat attendu en matière de politique de santé et de sécurité au travail au sein des entreprises. Ainsi, en faisant référence à l'article L.4121-2 dans son attendu de principe, la Cour de cassation se réapproprie simplement une logique existante.

944. **Vers une politique de santé et de sécurité mobilisatrice** – Le basculement vers une obligation de sécurité de prévention est vu par certains comme un déclin de la prise en compte de la santé et de la sécurité des conditions de travail[1409]. Pourtant, ce retour aux sources de la prévention doit être perçu d'une part, comme un essor car encourageant à l'action et à la solidification des politiques de prévention[1410] menées par l'employeur et d'autre part, comme une avancée légitime face aux nouveaux risques professionnels et à l'étendue dans l'appréhension de ces risques[1411]. Ce changement de paradigme permet de passer de la dissuasion à l'incitation, et faire de l'ensemble des acteurs de l'entreprise des co-auteurs de la sécurité. Ce mouvement jurisprudentiel nous oriente vers une culture d'investissement massif en prévention primaire et vers une coordination importante des acteurs laissant entrevoir l'intelligence collective comme une source de pondération de la responsabilité de l'employeur.

945. De plus, l'intégration progressive de considérations de santé publique et environnementales au sein de la gestion des risques professionnels, thématiques qui sont toutes deux facteurs de responsabilisation tant pour l'employeur que pour le salarié, vont avoir pour effet d'élargir l'établissement des politiques de prévention à des risques dits mixtes.

[1409] Abandon de principe de pénibilité pour « facteurs de risques professionnels », disparition des CHSCT.
[1410] VERKINDT (P-Y), *loc., cit.*, p.374.
[1411] Notamment au regard de la référence constante relative à la qualité de vie au travail.

II. D'une obligation de prévention des risques professionnels à la prévention de risques mixtes

946. Si on a souvent identifié le concept de prévention en entreprise à celui spécifiquement de la prévention des risques professionnels, il n'y aucune interdiction de concevoir le principe de prévention plus largement vis-à-vis de l'ensemble des risques inhérents à l'activité d'une entreprise comme le souligne Mr Franck Heas[1412]. Le professeur Mme Dirringer écrivait récemment que « *la santé au travail, la santé publique et la préservation de l'environnement figurent de plus en plus souvent ensemble dans la législation sociale* »[1413]. En effet, l'évolution vers un principe de santé globale et de prévention dans la sphère professionnelle décloisonne ces trois entités permettant de prendre en compte la dimension écologique et sanitaire dans la santé au travail. Les mutations du droit de la santé au travail ont, dès lors, permis progressivement d'estomper l'étanchéité des problématiques sociales, sociétales et environnementales (A).

947. L'interconnexion de la prévention des risques professionnels/risques pour la santé publique et de l'environnement entraine cette perméabilité. Cette porosité a permis d'étendre, comme l'envisageaient certains auteurs[1414], l'obligation de prévention à l'ensemble des risques que l'activité d'une entreprise fait peser sur les travailleurs mais aussi sur les populations avoisinantes et la biodiversité (B).

[1412] HEAS (F), « Contrat de travail et exigences de protection de la santé et de l'environnement », *JCP S*, n°50, 14 décembre 2021, 1318.

[1413] DIRRINGER (J), « Santé-travail, santé environnementale, santé globale… Qui trop embrasse mal étreint », *Dr. Soc.* 2021. P.934.

[1414] BUGADA (A), « L'influence du droit de l'environnement sur le droit du travail », *SSL*, 17 octobre 2005 ; CASADO (A), « le droit social à vocation environnementale, *Dr. Soc.*, n°44, 2019, p. 2425 ; FANTONI-QUINTON (S), HEAS (F), « Pour une reconfiguration des principes de santé au travail », *Dr. Soc.* 2016. P.531.

A. Une étanchéité entre les problématiques sociales, sociétales et environnementales qui s'estompe

948. La prudence liée parfois au degré d'incertitude du risque peut se comprendre comme un devoir éthique au sein des entreprises[1415]. Afin de répondre à ces nouveaux enjeux préventifs, les acteurs économiques de l'entreprise s'emparent de plus en plus du concept de la responsabilité sociale (dite aussi parfois « sociétale ») et environnementale (RSE)[1416]. Les démarches associées à ce concept doivent permettre de guider l'entreprise dans ses actions afin que celle-ci soit pérenne, humaine, écologique, et éthique[1417]. La composante sociale est définie par la norme ISO 26 000 comme la promotion des relations et des conditions de travail. La notion de « sociétale », elle, apparait plus large, laissant entrevoir une place de la santé publique dans les enjeux de l'entreprise. La composante environnementale invite les entreprises à débattre sur les questions de transition écologique.

949. La RSE est un processus défini par la Commission Européenne qui doit contribuer à « *diminuer les effets qu'exercent les entreprises sur la société en engageant une collaboration étroite avec leurs parties prenantes afin d'intégrer en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* ». Cette définition, extrêmement large, n'explicite pas clairement le rôle de la RSE concernant la santé et la sécurité, laissant libre choix aux entreprises d'intégrer ces sujets prioritairement ou non. Toutefois la reprise des termes « collaboration étroite » et « stratégie de base » démontre l'intérêt globalement porté à un regard pluridisciplinaire et de prévention, puisque c'est collégialement et à la source que doivent être imprégnées les idées issues de ce concept. Ainsi par les démarches de RSE l'entreprise déclinera de manière plus opérationnelle

---

[1415] DESBARARS (I), BLIN-FRANCHOMME (M-P), « L'implication écologique des salariés : une nouvelle donne pour la responsabilité environnementale, in C. Cans (dir), La responsabilité environnementale : prévention, imputation, réparation, Dalloz, 2009. ; VANULS (C), « Regards sur la précaution en droit du travail », *RDT*, 2016, p.16 ; Prudence et non précaution. Le principe de précaution n'apparait pas dans la législation du travail. Depuis la loi du 2 février 1995 (L. n°95-101 du 2 février 1995 relative au renforcement de la protection de l'environnement), le principe de précaution incombe aux seules autorités administratives. Ce principe est transformé en valeur constitutionnelle en 2005 avec l'adoption de la charte de l'environnement. Cette dernière confirme dans son article 3 que le principe de précaution s'applique aux autorités publiques et non aux autorités privées. Dans la gestion de ces risques mixtes, l'employeur n'engage sa responsabilité que sur les fondements du principe de prévention et ce sont les pouvoirs publics qui recourent à la précaution.

[1416] BERTHOIN-ANTAL (A), SOBCZAK (A), « Au-delà de la RSE : la responsabilité globale », *SSL*, n°1186, 18 octobre 2004. D'après cet auteur, la RSE est un concept d'origine américaine, de responsabilisation d'une entité, l'entreprise, sur ses comportements et ses conséquences sur la société et l'environnement.

[1417] GRANIER-GUILLEMARRE (M), « En quoi consiste la RSE ? », *LCLCSE*, n°216, 1er juillet 2021 ; SELUSI (S), « La place de l'amélioration de la santé et de la sécurité des travailleurs dans la démarche de responsabilité sociale des entreprises françaises », *Le Lamy droit des affaires*, n°150, 1er juillet 2019.

les politiques publiques au sein des entreprises[1418], gage d'une meilleure prise en charge de la santé des salariés (1).

950. En parallèle, l'influence réciproque du droit du travail et du droit de l'environnement se multiplie, amenant les entreprises à insérer ce volet dans leur gestion de prévention des risques professionnels (2).

1) Une intégration des questions de santé au travail et de santé publique dans les politiques de RSE

951. A travers la RSE, les entreprises vont être challengées sur la manière dont elles mènent leurs politiques financière, sociale et environnementale. Cette approche, qui va varier d'une entreprise à une autre, s'oriente davantage depuis quelques années déjà vers un volet opérationnel lui permettant de se distinguer comme une nouvelle démarche structurante de la prévention des risques professionnels dans l'entreprise.

952. **La RSE, un concept liant santé travail/santé publique/problématiques environnementales** – Au départ, la force non contraignante de la RSE l'a reléguée à une absence de véritable prise au sérieux des entreprises. Elle s'est d'abord conceptualisée comme simple panneau « publicitaire » de bonnes intentions environnementales et sociales[1419], dépourvu de caractère obligatoire. Puis, à la suite du dramatique accident du Rana Plaza[1420], des réflexions sont menées pour que puissent s'inscrire, au sein des politiques de RSE, de véritables démarches et actions de prévention dans le domaine de la santé et de la sécurité des salariés. En France, cela se concrétise, pour les entreprises les plus étendues et imposantes[1421] et au travers de la loi du 27 mars 2017[1422], par la création d'une obligation de mise en place d'un plan de vigilance. Ce plan doit être propre à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits

---

[1418] SELUSI (S), « L'avenir de la santé au travail : vers une meilleure prise en considération des enjeux de la RSE ? », *JCP S*, n°30-34, 27 juillet 2021, 1204.
[1419] ROBIN-OLIVIER (S), « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), la communication saisie par le droit », *RDT*, 2011, p.395 ; MARTIN CHENUT (K), « Devoir de vigilance : inter normativité et durcissement de la RSE », *Dr. Soc.* 2017, p.798 ; MOREAU (M-A), « L'originalité de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance dans les chaines d'approvisionnement mondiales », *Dr. Soc.*, 2017, p. 792.
[1420] Le 24 avril 2013, le Rana Plaza, usine de fabrication de vêtements au Bangladesh, s'effondre engendrant la mort de plus de mille salariés.
[1421] Pour d'une part les entreprises dont le siège social est en France et employant plus de cinq-mille salariés et d'autres part les entreprises ayant leur siège social à l'étranger mais employant plus de dix-mille salariés en France. Cela représente environ trois-cents entreprises.
[1422] L. n°2017-399, 27 mars 2017, relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres.

humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité du personnel ainsi que l'environnement[1423], permettant dès lors aux entreprises de construire des politiques opérationnelles au sein de la RSE.

953. **Le développement d'une politique opérationnelle au sein de la RSE –** La traduction opérationnelle de la RSE par un plan de vigilance peut être comparée à la traduction opérationnelle de l'obligation de prévention de l'employeur par un plan de prévention. Si le premier plan a d'abord pour ambition de construire une politique vigilante dans sa chaine de production et d'approvisionnement, il peut également être vu par l'employeur comme un outil de réponse à son obligation de sécurité. En effet, comme déjà évoqué, le renouvellement de l'obligation de sécurité vers une obligation générale de prévention permet à l'employeur, à raison d'un certain nombre de mesures mises en œuvre, de voir atténuer l'engagement de sa responsabilité quant à la santé, la sécurité et les conditions de travail. La création d'un plan ambitieux et façonné avec rigueur pourra constituer un moyen de preuve d'une certaine manière dans un contentieux[1424]. Ainsi, celui-ci permet de progresser en matière de prévention au sein de l'entreprise et de continuer à développer des liens certains entre environnement, économie, compétitivité et santé au travail. Est-ce à dire que si un plan de vigilance peut constituer une « mesure nécessaire pour éviter la survenance d'un dommage ou d'un risque » dans le cadre d'un contentieux relatif au manquement de l'employeur à son obligation de sécurité, l'absence d'un tel plan sera-t-il constitutif d'un manquement suffisant capable d'engager la responsabilité de l'employeur ?

954. La RSE doit se traduire comme un outil de gestion du risque[1425]. En adoptant des politiques plus éthiques, humaines et responsables, les problématiques, quelles qu'elles soient, seront en entreprise plus facilement anticipables. Les politiques de RSE vont venir soutenir, comme le souligne Mr Kamel Adrouche dans le secteur public[1426], une déclinaison pratique de la prévention des risques. S'il s'agit d'une ouverture complémentaire vers une pondération de

---

[1423] Art. L.225-102-4 *C. Com.*

[1424] Notamment s'il y a invocation de l'obligation de sécurité sur un projet de réorganisation qui aurait pu être abordé dans ce plan de vigilance.

[1425] BENICHOUX (F), MILLET-URSIN (C), « RSE : ne pas faire l'impasse sur le « S » ! », *LCDRH*, n°298, 1er juin 2022. Dans cet article les auteurs mettent en avant un outil de performance RSE appelé IQH (indicateur de qualité humaine). Il s'agit d'un outil permettant d'interpréter le « bilan humain » de l'entreprise à travers dix-neuf indicateurs et soixante questions sur cinq grands axes du « être bien » au travail et dont l'objectif est de construire des axes de progrès en matière de QVCT. Cela permet de diagnostiquer en toute transparence (et donc utile au dialogue social) les efforts à réaliser, et de contribuer à prévenir certains risques d'atteinte à la santé dans l'entreprise.

[1426] ADROUCHE (K), « La santé au travail dans les politiques RSE menées dans le secteur public », *JCP S*, n°30-34, 27 juillet 2021, 1201.

la responsabilité de l'employeur (à condition que l'employeur démontre un réel investissement), cela implique une plus grande responsabilisation de l'ensemble des parties prenantes dans la mise en œuvre de ces mesures.

2) Une intégration des questions environnementales et sanitaires dans les politiques de prévention des risques[1427]

955. **Une intégration législative clairement identifiable dans les entreprises industrielles à risque depuis 1976 –** Comme déjà évoqué, à la suite d'une catastrophe industrielle de grande ampleur, nait de la loi du 19 juillet 1976[1428] une législation spécifique pour les installations classées[1429], et les installations nucléaires,[1430] favorable à la protection de l'environnement. Sur de tels sites, la préservation de la santé des salariés passe aussi par la préservation des installations industrielles. Cela implique une prévention des risques technologiques présents. Chez ArcelorMittal, trois typologies d'effets (thermiques[1431], de surpression[1432], toxiques[1433]) sont recensées en cas d'accident majeur sur un outil de fabrication. Ces effets vont avoir des conséquences graves et immédiates pour les populations avoisinantes mais aussi pour le personnel de l'entreprise. Sur le site industriel de Dunkerque, une fois l'étude de danger[1434] réalisée, elle implique que l'exploitant mette en œuvre toutes les mesures de maîtrise de risques internes à l'établissement propres à réduire la probabilité et les effets des accidents. Pour cela chaque département industriel présent sur le site a défini les compétences et les effectifs nécessaires pour assurer les fonctions strictement limitées au maintien de la sécurité et de la

---

[1427] HEAS (F), *loc., cit.*, p. 385 ; VANULS (C), CASADO (A), « Controverse : quel droit du travail pour la transition écologique ? », *RDT*, 2022, p.9.
[1428] L. n°76-663, 19 juillet 1976, relative aux installations classées pour la protection de l'environnement.
[1429] Art. L.511-1 *C. env.* ; L.515-36 *C. env.* Ces articles définissent respectivement ce que sont une Installation Classée pour la Protection de l'Environnement (IPCE) et les installations spécifiques SEVESO seuil haut.
[1430] Art. L.593-2 *C. env.* Cet article définit la notion d'Installation Nucléaire de Base (INB).
[1431] Générés par le rayonnement thermique d'un incendie ou d'une explosion. Une telle exposition peut conduire à des brûlures de la peau et des voies respiratoires.
[1432] Générés par le souffle d'une explosion pouvant entraînant des projections de débris sur les salariés ou l'effondrement d'une partie des structures industrielles. Une telle exposition peut également conduire à des lésions aux tympans et aux poumons.
[1433] Générés par un rejet accidentel de produits polluants stockés, d'incendie ou de rupture de tuyauterie. Une telle exposition peut générer des problèmes de respiration pouvant aller jusqu'à la mort par asphyxie, les conséquences humaines étant dépendantes de la quantité inhalée et de la toxicité.
[1434] L'étude de dangers est un document permettant de démontrer aux autorités la maîtrise du risque sur un site industriel. Le site de Dunkerque, SEVESO seuil haut, a une obligation de révision de l'étude de dangers tous les cinq ans. La dernière révision date du 4 décembre 2018 et a été transmise le 7 janvier 2019 à la préfecture. Fin 2020, l'explosion du dégoudronneur de la cokerie a été classée « accident majeur » sur l'échelle européenne des accidents impliquant un réexamen de l'étude de dangers avant 2024.

santé des personnes, et de la sécurité des installations[1435]. Ainsi s'observe une certaine porosité entre la protection de la santé publique, le droit de l'environnement et le droit de la santé et de la sécurité des salariés.

956. **Une intégration législative générale plus récente** – Depuis 2013 on observe une volonté du législateur d'intégrer dans l'ensemble des entreprises des démarches de prévention des risques environnementaux qui se rapprochent des process déjà existants en matière de santé au travail. Successivement, le législateur crée un droit d'alerte environnementale[1436] qui s'appuie sur le processus législatif du droit d'alerte professionnelle en cas de DGI, puis,[1437] il permet à l'employeur de prendre en charge une partie des frais engagés par le salarié lorsque celui-ci se rend sur son lieu de travail de manière durable[1438], et enfin[1439], il intègre les sujets de transition écologique parmi les attributions du CSE, leur permettant d'être consultés sur les conséquences environnementales des décisions prises par l'employeur et de s'assurer de leur adéquation avec la transition écologique[1440].

957. En parallèle, la loi du 2 août 2021 intègre au sein du processus d'information/consultation du CSE, l'actualisation des risques au sein du DUERP. Ces deux exigences ne sont pas anodines étant donné que l'on peut entrevoir parmi les principes de prévention une ouverture à la prévention des enjeux environnementaux et à la transition écologique. En effet le nouvel article L.4121-3 du Code du travail rappelle qu'il doit être tenu compte « *de la nature des activités de l'établissement* », « *des procédés de fabrication* » et de « *l'organisation du travail* ». S'il n'existe aucune obligation pour l'employeur d'intégrer au sein de son DUERP ou de son plan de prévention une dimension environnementale, l'évolution vers une notion de santé globale cumulée à l'élargissement des prérogatives des représentants du personnel en matière environnementale implique qu'implicitement pourrait être incrémenté un besoin dans

---

[1435] Cette organisation ne permet en aucun cas de réaliser des produits finis. Elle permet la gestion du maintien en pression des réseaux gaz pour éviter les entrées d'air qui risquent de provoquer des explosions par la formation d'un mélange détonnant, la surveillance des installations sous gaz et la gestion du risque métal liquide. Cet effectif minimum pose néanmoins la question de son articulation en cas de grève qui est un droit constitutionnel.

[1436] L.n°2013-316 du 16 avril 2013 relative à l'indépendance de l'expertise en matière de santé et d'environnement et à la protection des lanceurs d'alerte ; Art. L.4133-1 *C. trav.* si le salarié « *estime de bonne foi, que les produits ou procédés de fabrication utilisés ou mis en œuvre par l'établissement font peser un risque grave sur la santé publique ou l'environnement* », peut déclencher une alerte sanitaire et environnementale.

[1437] L.n°2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités.

[1438] Incitant non seulement à diminuer l'impact carbone lié à l'utilisation de la voiture mais également implicitement au bien-être et à la santé du salarié en encourageant les démarches sportives pour venir au travail.

[1439] L. n°3875 du 10 février 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

[1440] DELAMOTTE (J), « Les liens entre la santé et la sécurité au travail et l'environnement à l'aune des activités industrielles », Hebdo édition sociale, n°894 du 10 février 2022.

ce sens[1441]. A titre d'exemple chez ArcelorMittal, le projet de décarbonation en lien avec un nouveau procédé de fabrication incitent les acteurs économiques de l'entreprise à ajouter dans un futur proche cette démarche dans leurs politiques de prévention des risques.

958. **La décarbonation chez AMF, un sujet intégré dans la politique de prévention des risques** – La transformation écologique invite les entreprises industrielles à revoir leur copie dans leur mode de production. Face à l'impact carbone de sa société, Mr Mittal s'empare intelligemment du sujet en proposant un système de production d'acier vert en remplaçant progressivement[1442] ses hauts fourneaux par des fours électriques. La réduction massive de la pollution issue de cette procédure aura inévitablement des conséquences immédiates sur les conditions et l'organisation du travail, l'emploi, la formation, et en parallèle sur les techniques de production. Cette transition écologique s'inscrit donc dans un projet saisissable par les représentants du personnel au travers du processus d'information/consultation comme le préconise l'article 16 de la loi Climat[1443]. On comprend au travers de ce projet que le droit de l'environnement va jouer un rôle déterminant dans l'amélioration des conditions de travail et devient donc un enjeu humain et non seulement environnemental. Dans cet exemple le droit de la santé et de la sécurité au travail s'inscrit comme le corollaire du droit de l'environnement.

959. **Une intégration conventionnelle** – Si la négociation collective joue un rôle fondamental dans l'élaboration des politiques de santé et de sécurité au sein de l'entreprise[1444], elle joue également son rôle en matière de création de normes environnementales dans l'entreprise[1445]. Depuis une dizaine d'années les accords mondiaux RSE se développent, venant accompagner le côté opérationnel des plans de vigilance précédemment cités. C'est ainsi que certaines sociétés s'engagent sur des principes de RSE et de développement durable[1446] comme c'est le

---

[1441] BOURGUIGNON (S), CAUET (J), GUEDON (J-P), « Santé, sécurité et environnement », *JCP S*, n°50, 14 décembre 2021, 1319.
[1442] Horizon 2027/2030.
[1443] L. n°3875 du 10 février 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.
[1444] Que le sujet concerne directement ces questions (tel que la QVCT) ou non (GEPP).
[1445] BUGADA (A), « Le verdissement du dialogue social », *JCP E*, n°15, 15 avril 2021, 1199. ; KLAHR (A), MASNOU (B), BLEDNIAK (E), « Les syndicats et la protection de l'environnement : le pouvoir collectif », *SSL*, n°1887, 16 décembre 2019.
[1446] SELUSI (S), *loc., cit.*, p.386. Notamment en imposant le respect de la norme ISO 140001 relative au management environnemental.

cas chez EDF[1447], Total[1448], Solvay[1449], ou encore Safran[1450]. Ensuite, depuis un décret du 20 août 2019[1451], la législation encourage les entreprises à intégrer au sein de leurs accords d'intéressement des indicateurs de performance liés à la RSE. Enfin via la négociation collective d'entreprise, certains accords comme ceux relatifs à la qualité de vie au travail ou au télétravail peuvent intégrer des dispositions œuvrant à la limitation des déplacements professionnels dans un objectif de réduction de la pollution, ou encore des dispositions relatives à un forfait de mobilité durable[1452]. Plus récemment, la loi Climat offre une illustration d'intégration des enjeux environnementaux au travail au sein de la négociation par l'association dans la négociation relative à la GEPP des enjeux liés à la transition écologique[1453].

960. On constate donc que les problématiques entre le social et l'environnemental sont de moins en moins hermétiques, favorisant une approche « précautionnante » et préventive de la santé et de la sécurité au travail. Les entreprises doivent désormais mettre en œuvre des politiques de prévention internes à l'entreprise pour veiller à prévenir un risque externe à l'entreprise. S'élabore ainsi une approche « exposomale » de la santé[1454] facilitant une certaine proximité entre le principe de prévention et le principe de précaution.

B. Une perméabilité entre les problématiques sociales, sociétales et environnementales qui étend la définition de prévention

961. La meilleure perméabilité entre les problématiques environnementales et sociales, voire l'exploitation des démarches sociales à des fins environnementales, démontre qu'une certaine proximité s'opère entre le principe de précaution inhérent aux pouvoirs publics et le principe

---

[1447] Accord-cadre mondial sur la responsabilité sociale du groupe EDF du 29 mai 2018 ; « EDF signe un nouvel accord mondial de responsabilité sociale », LSQ, actualité, n°17585, 7 juin 2018.
[1448] Accord mondial de RSE du 22 janvier 2015 ; « L'accord mondial de RSE chez Total généralise le droit de retraite des salariés », *LSQ*, actualité, n°16760, 27 janvier 2015.
[1449] Accord mondial de RSE du groupe Solvay du 17 décembre 2013 ; « Solvay signe un accord mondial de responsabilité sociale », *LSQ*, actualité, n°16504, 9 janvier 2014.
[1450] Accord-cadre mondial sur les conditions de travail, la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et le développement durable chez Safran du 18 octobre 2017 ; « Safran s'engage dans un accord-cadre mondial sur l'amélioration des conditions de travail et la RSE », *LSQ*, actualité, n°17433, 25 octobre 2017.
[1451] Art. 2 du décret n°2019-862 du 20 août 2019 portant application des dispositions de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises en matière d'épargne salariale et d'actionnariat salarié.
[1452] L. n°2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités. Cette loi introduit dans les entreprises de plus de cinquante salariés, le devoir de négocier sur des mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de travail et leur résidence habituelle, en incitant à des modes de transport écologiques et vertueux.
[1453] Art. L.2241-12 *C. trav.*
[1454] HEAS (F), « Le concept d'exposome à l'aune du droit social », *Dr. Soc.*, 2020. p.524 ; DIRRINGER (J), *loc., cit.*, p. 385

de prévention inhérent à l'employeur. En effet, si le principe de précaution apparait comme un stade plus avancé de la prévention étant donné que la précaution implique de prendre en compte un risque dont la dangerosité n'est pas prouvée mais scientifiquement plausible[1455], il n'est plus certain que l'employeur n'engage pas sa responsabilité lorsqu'il n'a pas pris de mesures nécessaires à la prévention d'un risque dont il devait potentiellement avoir conscience au regard des sources publiques, que ce soit en matière environnementale ou de santé publique. Le développement d'une telle porosité va étendre insidieusement la définition de prévention puisque le recourt à des mesures de précaution va se répercuter sur les entreprises privées, auteurs des risques suspectés par les autorités publiques. Ainsi, cette perméabilité sera-t-elle à l'origine d'une immixtion d'une pratique de la précaution au sein de l'obligation de prévention de l'employeur ? (1) Afin d'aider l'employeur dans le contrôle de cette exhaustivité plus large, le législateur a étendu les prérogatives des acteurs sociaux, facteurs de leur responsabilisation (2).

1) Une porosité à l'origine d'une immixtion d'une pratique de la précaution au sein de l'obligation de prévention de l'employeur ?

962. **La prévention ou la précaution des risques –** Par principe, en matière de prévention, le risque professionnel est identifié, existant ou probable, voire souvent déjà réalisé dans le passé et devant être répertorié au sein du DUERP. A l'inverse, le principe de précaution inhérent aux pouvoirs publics implique que des actions/mesures soient prises pour empêcher un danger ou en limiter les conséquences alors que les réalités de celui-ci ne sont pas clairement identifiées[1456]. Ainsi la certitude et la connaissance du risque entre ces deux principes se distinguent[1457].

963. **Un principe de précaution en milieu de travail** – Considéré comme le prémice de la prévention, le principe de précaution a pour ambition de mener des actions d'évaluation afin de lever l'hypothèse d'un risque non avéré scientifiquement pour que l'activité se poursuive plus sereinement. Une fois le risque visible, le principe de prévention prend le relai. Des actions et mesures doivent être mises en œuvre afin de démontrer ensuite que l'entreprise a fait le

---

[1455] « Obligation de sécurité », *in liaison sociales*, n°2, 1er février 2016.

[1456] CANS (C), « Le principe de précaution, nouvel élément du contrôle de légalité », *RFDA*, 1999, p.750. MARTIN (G), « Principe de précaution, prévention des risques et responsabilité : quelle novation, quel avenir ? », *AJDA*, 2005, p.2222. ; VANULS (C), *loc., cit.*, p. 385. ; RADE (C), « Le principe de précaution, une nouvelle éthique de la responsabilité ? », *Revue juridique de l'Environnement*, 2000, pp. 75-89.

[1457] LAMBERT-FAIVRE (Y), « L'affaire du sang contaminé : le risque de développement, le principe indemnitaire face à la pluralité d'actions et les limitations de garanties d'assurance de responsabilité civile », *D.*, 1996, p.610 ; MARTIN (G), « Précaution et évolution du droit », *D.*, 1995, p.299 ; VANULS (C), *ibid.*

nécessaire pour éviter, supprimer ou diminuer la réalisation du risque. Ainsi, l'immixtion du principe de précaution dans l'entreprise consisterait pour l'employeur à prendre en compte un risque bien qu'il ne soit pas certifié scientifiquement que celui-ci engendre un dommage. Il s'agit de prévenir une situation qui est potentiellement risquée. Dans ce cadre, l'absence de mesures de précaution n'entraine pas forcément la réalisation du risque. A contrario en matière de prévention, si aucune mesure n'est prise, le risque va (pourrait) se réaliser. Or, la distinction entre le risque avéré et le risque suspecté tend dans certaines circonstances à s'estomper en milieu de travail notamment au regard de la globalisation des enjeux de santé au travail. Ainsi, on peut y voir un glissement vers une couverture supplémentaire de l'obligation de sécurité.

964. **La Covid 19, un exemple de l'influence de la précaution en milieu professionnel quel que soit le cœur d'activité** – En principe, un chef d'entreprise est exempté d'un devoir de précaution étant donné qu'à la lecture de la charte de l'environnement, les mesures de précaution incombent aux seules autorités publiques. Or bien souvent, les mesures émises par les autorités publiques vont se répercuter sur la gestion de l'entreprise puisqu'elle est le siège d'un risque suspecté. En émettant des recommandations dans la gestion d'un risque, les autorités publiques s'immiscent dans le déploiement de la politique de santé et de sécurité de l'entreprise. Cela a notamment été le cas dans le cadre de la gestion de la crise de la Covid 19. Ce virus a été reconnu comme un agent biologique pathogène de catégorie 3. Néanmoins tout au long de cette crise une grande incertitude régnait sur la dangerosité de la Covid 19 et son impact sur la population et ses actifs. Ses mutations fréquentes ont contraint les pouvoirs publics à émettre des recommandations, au jour le jour, en s'appuyant sur l'état des avancées médicales, pour accompagner les employeurs dans la gestion finalement d'un risque incertain. Et bien qu'incertain, les employeurs ont dû rendre des comptes sur la gestion de ce risque jusqu'à pouvoir engager leur responsabilité en l'absence de suivi des préconisations.

965. **La prévention vis-à-vis des nanomatériaux, un autre exemple de l'influence de la précaution en milieu professionnel[1458]** – Les nanomatériaux sont des nouveaux risques industriels aux contours incertains puisque l'ensemble de leurs conséquences sur l'environnement et la santé humaine sont encore méconnues ou supposées. Pourtant, ils sont de plus en plus exploités au sein des entreprises tant ils représentent des enjeux technologiques et

[1458] AMAUGER-LATTES (M-C), « Développement durable et substances à l'état nanoparticulaire : quelle protection pour les travailleurs ? », *Lamy Droit des Affaires*, n°51, 1er juillet 2010 ; DRAIS (E), « La prévention des risques émergents à l'épreuve du principe de précaution : les nanomatériaux », *Droit et Société*, n°95, février 2017, pp. 305-320.

économiques. A ce jour il n'existe pas de réglementation spécifique dans le Code du travail relative aux nanomatériaux. Néanmoins, s'agissant d'un agent chimique, les règles relatives à la prévention des risques chimiques s'appliquent. Toutefois le Code du travail ne traite que les substances dont la dangerosité et les conditions d'exposition aux effets nocifs sont scientifiquement établies. Dans ce contexte d'incertitude scientifique, les employeurs vont mobiliser certains fondements du principe de précaution pour garantir une évaluation d'un risque professionnel incertain. A titre d'exemple, au travers de leur politique RSE la branche des industries chimiques a intégré des guides de bonnes pratiques pour les opérateurs afin de prévenir les risques associés à la mise en œuvre de nanomatériaux, dans lesquels il est indiqué que l'UIC s'est « *associée avec la Fédération Française pour les sciences de la Chimie (FFC) pour créer une plate-forme interactive « Nanos et HSE » dont le but est de permettre aux industriels d'échanger des informations et d'optimiser leurs efforts afin de disposer en temps réel des avancées scientifiques dédiées à la maitrise des risques* »[1459]. En effet seule la science permettra de démontrer la certitude du risque. De tels biais démontrent que l'employeur a bien conscience d'un danger laissant supposer un potentiel engagement de sa responsabilité.

966. La complémentarité entre le principe de précaution et de prévention aura pour nature d'étendre la politique de santé, de sécurité et de prévention des risques de l'employeur. Toutefois l'élargissement des prérogatives des acteurs sociaux en parallèle permettra à l'employeur d'ajuster ses politiques.

2) Une porosité comblée par une augmentation des prérogatives des acteurs sociaux[1460]

967. Plusieurs scandales sanitaires[1461], l'exposition aux fibres d'amiante, aux pesticides, et dernièrement la crise de la Covid 19, ont démontré que les entreprises doivent s'adonner à la préservation de l'environnement et de la santé publique. En parallèle, le réchauffement climatique inquiète, nécessitant que tous les acteurs d'une nation s'emparent de cette problématique. Dans le dernier rapport du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), l'action humaine est au cœur de l'évolution du climat. C'est dans ces contextes

[1459] UIC, « Guide de bonnes pratiques nanomatériaux et HSE », *guide*, mars 2009, 47 p.
[1460] DE OLIVEIRA (K), DOUTRIAUX (E), « Environnement et dialogue social », *SSL*, n°1951-1952, 26 avril 2021.
[1461] La consommation de médicaments (affaire du médiator) ou encore l'utilisation des prothèses PIP.

que le droit de regard des représentants du personnel s'est élargi, les intégrant une nouvelle fois comme acteurs de prévention au sein de l'entreprise.

968. **Le droit d'alerte environnementale –** Cela s'est d'abord matérialisé en 2013 par un droit d'alerte environnementale et de santé publique. Lorsque le travailleur ou son représentant « *estime de bonne foi que les produits ou procédés de fabrication utilisés ou mis en œuvre par l'établissement font peser un risque grave sur la santé publique ou l'environnement* »[1462], il peut déclencher une alerte sanitaire ou environnementale. Cette procédure d'alerte vise donc à protéger les citoyens et les actifs d'un risque de santé publique et/ou environnemental[1463]. Au même titre que dans le cadre de l'alerte professionnelle, le travailleur ou le représentant doit consigner cette alerte au sein d'un cahier prévu à cet effet[1464]. Consécutivement à cela, l'employeur examine la situation conjointement avec le déclencheur de l'alerte et informe des suites qu'il réserve à celle-ci[1465]. En cas de divergence le préfet peut être saisi[1466]. Cette alerte entraînera une intervention de l'employeur afin de prévenir les atteintes aux milieux extérieurs (altération de la qualité de l'eau, de l'air, ou de la terre) à la suite de rejets toxiques et nocifs par l'entreprise, ainsi qu'une prise en charge des autorités publiques si des mesures de précaution devaient voir le jour. En usant de leur droit d'alerte, les représentants sont promoteurs des préoccupations environnementales et participent à la protection des salariés mais également des tiers.

969. **Un renforcement des attributions générales et des prérogatives de la représentation du personnel sur les sujets de transition écologique**[1467] – La loi portant lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience[1468], issue de la Convention Citoyenne pour le Climat (CCC)[1469], a répondu à l'appel en harmonisant les attributions générales du CSE avec les nouveaux enjeux liés au développement d'une politique d'entreprise

---

[1462] Art. L.4131-1 *C. trav.*
[1463] DESBARATS (I), « Le salarié lanceur d'alerte : aiguillon d'une prévention des risques sanitaires et environnementaux dans l'entreprise », *RICEA*, n°2, décembre 2013.
[1464] Art. D.4133-1 *C. trav.* ; art. D.4133-2 *C. trav.*
[1465] Art. L.4133-2 *C. trav*
[1466] Art. L.4133-3 *C. trav.*
[1467] LAPREVOTE (F-G), LAPIERRE (c), « Loi Climat et résilience : nouveaux rôles des syndicats et du CSE dans l'environnement et la transition écologique », *Les Petites Affiches*, mars 2022.
[1468] L. n°2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.
[1469] La Convention Citoyenne pour le Climat est une expérience démocratique qui réunit un panel de cinquante citoyens et citoyennes pour préparer des projets de loi sur l'ensemble des questions relatives aux moyens de lutter contre le changement climatique. L'ambition portée par cette convention est de voter un certain nombre de textes de loi permettant d'atteindre une baisse d'au moins 40% des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 dans un esprit de démocratie sociale. https://www.conventioncitoyennepourleclimat.fr.

plus durable. Dorénavant le champ des informations et consultations récurrentes[1470] et ponctuelles comportent une dimension environnementale[1471], élargissant ainsi le contenu de la BDESE et les compétences de l'expert-comptable du CSE en la matière[1472]. Dans la même lignée et afin que les acteurs syndicaux s'emparent intelligemment de ces sujets, le stage de formation économique peut à présent porter sur les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise[1473]. Ces nouvelles mesures vont surement permettre de rendre (plus) effectif le droit d'alerte environnementale, qui jusqu'à présent semble peu exploité. A titre d'exemple, sur le site de Dunkerque d'ArcelorMittal, si le droit d'alerte professionnelle est régulièrement mis à profit, la consignation relative à l'alerte environnementale est faible, faute de connaissances significatives pour entamer une telle alerte. Dès lors, compte tenu des informations nouvellement ajoutées dans la BDESE, l'efficacité du dispositif devrait être restaurée.

970. **Des prérogatives nouvelles, pour quels moyens ?** Si de nouvelles prérogatives ont vu le jour, les moyens, eux, sont moindres. On peut noter l'intégration en tout texte des prérogatives du dialogue social via des termes « conséquences environnementales », mais les moyens « matériels » associés et supplémentaires restent superficiels. Si l'élargissement des informations données via la BDESE et l'intégration d'un volet environnemental dans la formation peuvent constituer des moyens pour aider les représentants du personnel à appréhender la question environnementale, le temps pour se former et s'informer, lui, reste le même sur ces sujets[1474]. Néanmoins, l'instance du CSE étant désormais une instance « négociée », les partenaires sociaux peuvent s'emparer de ce sujet afin d'associer des moyens à ces nouveaux besoins. A ce jour, les organisations syndicales interrogées par les baromètres

[1470] Art. L.2312-17 *C. trav.*
[1471] Art. L.2312-8 *C. trav.*
[1472] Art. L.2315-87-1 *C. trav.*
[1473] Art. L.2315-63 *C. trav.*
[1474] MORONVAL (C), PASIECZNY (J), « Les nouvelles fonctions environnementales du syndicat – questions à Marie Buisson, membre de la direction confédérale de la CGT et Véronique Martin, secrétaire confédérale CGT », *HES*, n°894, 10 février 2022.

Syndex[1475] et Alpha[1476] faisant état du dialogue social en 2021, soulèvent des difficultés sur le saisissement par le dialogue social des sujets liés à l'environnement.

971. La participation des travailleurs, par l'intermédiaire ou non de leurs représentants, tient une fois de plus une place cardinale dans les politiques de prévention au sein de l'entreprise. Le dialogue social et professionnel devient un moyen d'expression et de façonnement de ces politiques. Ainsi il n'y a rien d'étonnant que le domaine d'action des représentants soit étendu à la protection de la santé publique et environnementale au regard de cette nouvelle approche holistique de la santé.

972. La nouvelle réforme sur la santé au travail avait précédé de quelques semaines ce mouvement en renforçant la prévention au sein des entreprises avec en outre, une amélioration des prérogatives des représentants du personnel et en orientant à nouveau vers l'influence positive du dialogue social pour s'emparer des questions de prévention de la santé au travail. Ainsi, qu'il s'agisse du juge ou du législateur, le sens des nouvelles politiques de santé apparait bien *a priori* préventif. Toutefois, force est de constater tout de même quelques ambiguïtés dans la loi du 2 août 2021 laissant craindre un atermoiement législatif entre prévention et réparation.

SECTION 2 : ENTRE PREVENTION ET REPARATION, UNE AMBIGUÏTE DE LA LEGISLATION

973. A l'aune des observations de la précédente section, on peut désormais affirmer que les juges s'alignent simplement sur les ambitions portées par la directive de 1989, à savoir, agir en priorité sur la prévention du risque et non *a posteriori*, en faisant de l'obligation de l'employeur une obligation d'action préventive plus qu'une obligation d'absence de risque. La démarche d'évaluation des risques professionnels inhérente à cette politique doit inciter les employeurs à partager avec le collectif de travail les moyens qu'il met en œuvre pour évaluer, combattre les risques et répondre à cette démarche. D'ailleurs, au regard des évolutions législatives on comprend que le législateur essaie d'aider les entreprises à optimiser cette démarche. C'est notamment la raison pour laquelle la dernière réforme en date du 2 août 2021 s'intitule

[1475] Étude réalisée par le Groupe Syndex entre décembre 2021 et février 2022 sur l'état du dialogue social au sein d'entreprises. Celle-ci se base sur une interrogation proportionnée de salariés et de représentants du personnel via des questionnaires auto-administrés (environ mille-deux-cents personnes interrogées respectivement) ainsi que sur des entretiens téléphoniques réalisés auprès de représentants de la direction et du personnel.

[1476] Étude réalisée du 6 au 30 septembre 2021 sur les écarts de perception relatifs aux thèmes abordés dans les réunions du CSE. Celle-ci se base sur une interrogation non proportionnée entre des représentants du personnel (91%) et des représentants de la direction et des ressources humaines (9%) via des questionnaires auto-administrés en ligne.

« renforcement de la prévention en matière de santé au travail » et promeut l'intelligence collective et la collaboration dans la détermination des actions de prévention et de leur évaluation (I).

974. Cette initiative part d'un constat simple, notre système de santé au travail est trop largement centré sur la réparation, au détriment d'une approche constructive et positive de la prévention. La rédaction de plusieurs rapports emblématiques[1477] a bel et bien démontré une volonté de favoriser la promotion de la prévention en entreprise plus que la réparation. Ainsi, la démarche initiée avec les partenaires sociaux était prometteuse puisqu'il s'agissait de mettre clairement l'accent sur la prévention primaire dans les entreprises. Mais si la dernière loi sur la santé au travail vient préciser plusieurs dispositifs de prévention jusqu'à en créer certains[1478], les avancées sont loin d'être à la hauteur des espérances de certains rédacteurs[1479].

975. Face aux analyses doctrinales, on peut alors se demander si la nouvelle réforme de la santé au travail ne souffre pas de l'atavisme de la réparation (II).

[1477] ARTANO (S), GRUNY (P), *Rapport d'informations fait au nom de la commission des affaires sociales sur la santé au travail*, rapp. 2 octobre 2019, 121 p. ; FRIMAT (P), *Mission relative à la prévention et à la prise en compte de l'exposition des travailleurs aux agents chimiques dangereux*, rapp. remis le 28 août 2018 au Premier Ministre, 147 p. ; LECOCQ (C), DUPUIS (B), FOREST (H), *Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée*, rapp. établi à la demande du Premier ministre, 2018, 174 p. ; TOUSSAINT (J-F), *Stratégies Nouvelles de Prévention*, Rapp. Commission d'orientation de prévention, 11 septembre 2006, 101 p.

[1478] Par exemple le passeport prévention.

[1479] AMAUGER-LATTES (M-C), « Prévention et traçabilité des expositions professionnelles : ambivalence et difficultés de mise en œuvre de la loi du 2 août 2021 », *Dr. Soc.*, 2021, p. 897 ; FANTONI-QUINTON (S), VERKINDT (P-Y), *loc., cit.*, p. 331 ; LACOSTE-MARY (V), « Finalement, il n'y a pas si loin de la coupe aux lèvres… », *Dr. Soc.* 2021, p.924 ; SOULAT (J-M), « Une loi de plus… Pour préparer la prochaine ? », *Dr. Soc.*, 2021, p.889 ; VERICEL (M), « La loi Santé au travail du 2 août 2021 renforce-t-elle réellement la prévention en santé au travail ? », *RDT*, 2021, p.689 ; VERICEL (M), « Le nouvel accord interprofessionnel du 9 décembre 2020 en matière de santé au travail : pas révolutionnaire, mais pas vraiment anodin non plus », *RDT*, 2021, p.112 ; VERICEL (M), « La place de la représentation du personnel et du dialogue social en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels, après les réformes de 2020-2021 », *Dr. Soc.*, 2021, p. 904.

I. Une nouvelle réforme de la santé au travail *a priori* porteuse d'approche plus collective dans l'action de prévention[1480]

976. Comme le précise le professeur Pierre-Yves Verkindt[1481], l'ANI du 9 décembre 2020[1482] a été le fil conducteur de l'élaboration de la loi du 2 août 2021. Ce constat est clair puisque la loi issue de l'ANI du 9 décembre 2020 retranscrit presque à l'identique le texte préalablement construit par les partenaires sociaux (A).

977. Si le projet d'accord insistait déjà sur le besoin d'une certaine synergie des acteurs[1483], la loi santé travail confirme cette ambition en faisant de la collaboration avec les partenaires sociaux dans l'entreprise une nécessité (B).

A. Une loi issue d'une transcription presque à l'identique d'un accord national interprofessionnel[1484]

978. L'accord du 9 décembre 2021 a été le reflet d'une négociation relativement longue entre les partenaires sociaux au niveau national. Cet accord a permis de concrétiser un plan de renforcement de la protection de la santé des travailleurs à travers la loi du 2 août 2021. Ce système, qui deviendra sans doute la norme, démontre une réelle volonté des gouvernements d'intégrer le paritarisme et le dialogue dans la constitution de la législation relative à la santé au travail (1).

979. Cette volonté, ambitieuse, n'est pas nouvelle puisque la célèbre loi Larcher[1485] a fait la promotion de ce processus de construction déjà en 2007 (2).

[1480] DECHRISYE (C), « Publication de la loi pour renforcer la prévention en santé au travail », *Dalloz actualité*, 06 septembre 2021. ; RUCKEBUSH (T), « Santé au travail : un ANI est ouvert à signature », *JCP S*, 14 décembre 2020 ; HEAS (F), « Un ANI sur la santé au travail, pour quoi faire ? », *Dr. Soc.*, 2021, p.253.
[1481] VERKINDT (P-Y), « Généalogie de la loi du 2 août 2021, expérience, expertise, et la négociation », in « Que faut-il attendre de la réforme de la santé au travail ? », Colloque organisé par l'ISTNF et l'université de Lille 2, 25 mars 2022.
[1482] Accord national interprofessionnel pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et des conditions de travail, 9 décembre 2020.
[1483] Art. 1.1.5 de l'ANI du 9 décembre 2020, « la prévention des risques professionnels nécessite une mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise » ; Art. 1.2.1.2 l'ANI du 9 décembre 2020, « La prévention repose sur une vision collective et intégrée de la santé au travail ».
[1484] BRUNEL (D), « Réflexions sur la loi du 2 août 2021, en retrait par rapport aux avancées de l'ANI du 9 décembre 2020 », Gaz. Pal., n°43, 7 décembre 2021 ; GARNIER (S), « La culture de la prévention : une lecture du projet d'ANI sur la santé du 9 décembre 2020 », *BJT*, janvier 2021 ; HEAS (F), *loc., cit.*, p.399.
[1485] L. n°2007-130 du 31 janvier 2007 sur la modernisation du dialogue social.

1) Une volonté des gouvernements d'intégrer le paritarisme dans la constitution de la législation relative à la santé au travail

980. **Le dialogue social, une influence progressive dans le champ de la santé au travail** – La santé et la sécurité au travail ont pendant longtemps été sous l'influence quasiment exclusive de la législation et de la réglementation[1486]. Il faudra attendre le 21ème siècle pour que le dialogue social national fasse des entrées remarquées dans la gestion des problématiques de santé. D'abord sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels[1487], puis spécifiquement sur le stress au travail[1488], le harcèlement[1489], la QVT[1490] , le télétravail, et enfin plus globalement sur la prévention au travail.

981. **La suprématie de la logique collective dans l'édification de la loi** – Les organisations syndicales d'employeurs et de salariés sont de plus en plus réfractaires à une simple réglementation par voie réglementaire. En prônant le paritarisme, c'est l'importance du partage d'expérience et des expertises individuelles (syndicales, médicales, ingénieriques) qu'elles souhaitent mettre en avant.

982. **La clarification par les partenaires sociaux de l'importance du paritarisme à travers l'ANI du 14 avril 2022[1491]** – « *Pour un paritarisme ambitieux et adapté aux enjeux d'un monde du travail en profonde mutation* » est l'intitulé du dernier ANI signé par les partenaires sociaux. La rapidité des mutations de notre monde du travail explique le besoin d'un droit du travail mouvant et adaptable. Cette adaptabilité est possible par la négociation collective et c'est pourquoi les partenaires sociaux de cet ANI souhaitent instaurer « *un dialogue social continu* »[1492]. Toutefois, l'article 1 dudit ANI précise que « *tout projet de réforme relevant des relations de travail, de l'emploi et de la formation professionnelle doit faire l'objet d'une concertation préalable avec les représentants des employeurs des salariés* ». Il est étonnant que la thématique de la santé au travail n'apparaisse pas clairement au sein de

[1486] Sauf accord-cadre interprofessionnel sur l'amélioration des conditions de travail du 17 mars 1975.
[1487] Accord national interprofessionnel sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels du 13 septembre 2000.
[1488] Accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008.
[1489] Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et les violences au travail du 26 mars 2010.
[1490] Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle du 19 juin 2013.
[1491] Accord national interprofessionnel sur le paritarisme du 14 avril 2022 ; IZARD (S), « Une vision partagée du paritarisme de négociation », *SSL*, n°1197, 25 avril 2022 ; IAZRD (S), « L'avenir du dialogue social interprofessionnel », *SSL*, n°1989, 28 février 2022.
[1492] Préambule de l'accord national interprofessionnel sur le paritarisme du 14 avril 2022. « Le premier des objectifs poursuivis est l'instauration d'un dialogue social continu, qui se traduit par la définition d'un agenda économique et social paritaire, construit par les seuls partenaires sociaux ».

cet engagement étant donné que les ambitions portées par cet ANI se retrouvent dans le processus d'établissement de la dernière loi santé au travail. Si le droit de la santé au travail est compris dans la thématique des « relations de travail », insister précisément sur ce droit permettrait de recentrer une nouvelle fois la législation du travail sur la primauté de la santé au travail, ce qu'avait notamment mis en exergue « le droit covidien » temporaire[1493].

983. **Une norme conventionnelle nécessaire mais non unique[1494]** – Une fois l'accord négocié, le législateur doit veiller à garder l'esprit de la négociation, son équilibre et son contenu[1495]. C'est également ce que soulignent les partenaires sociaux dans la conclusion de l'ANI du 14 avril 2022 « *les pouvoirs exécutif et législatif mettent en œuvre les conditions d'une transposition fidèle des stipulations* »[1496]. Ce même article décrit les conditions nécessaires pour que la transposition se fasse le plus fidèlement possible en précisant notamment que les dispositions issues de l'ANI doivent être présentées et commentées tant auprès des services de l'État que des parlementaires et que les éventuels écarts doivent faire l'objet d'un dialogue contradictoire entre les organisations signataires et les pouvoirs exécutif et législatif. L'ambition portée par cet ANI est donc de créer une véritable méthode dans la construction de la norme législative française.

2) Une volonté ambitieuse mais peu innovante[1497]

984. **La loi du 31 janvier 2007 relative à la modernisation du dialogue social, une propulsion du dialogue social au rang d'initiateur de norme** – Ce n'est pas la première fois qu'une telle démarche de co-construction est un succès. La loi du 31 janvier 2007 a marqué une étape importante dans l'histoire de l'influence du dialogue social sur la création normative française[1498]. A travers cette loi, le législateur a institué une procédure de concertation préalable obligatoire avec les partenaires sociaux avant toute réforme en matière de travail, d'emploi et

---

[1493] Expression tenue par le professeur MARIANO (C) dans son article « Document unique d'évaluation des risques et consultation des représentants du personnel : des noces repoussées », *BJT*, juillet-août 2021, pp. 30-32.
[1494] « ANI paritarisme : les partenaires sociaux réaffirment la place de la démocratie sociale », *LSQ*, actualité, n°18538, 25 avril 2022.
[1495] Communiqué de presse du ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion professionnelle en date du 10 décembre 2020.
[1496] Art. 5.2 a de l'accord national interprofessionnel sur le paritarisme du 14 avril 2022.
[1497] « Concours entre la loi ou le règlement et l'accord collectif » in *Lamy Social*, n°78, maj. Mars 2022.
[1498] PERRUT (B), *Rapport fait au nom de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur le projet de loi de modernisation du dialogue social*, rapp. n°3465, 2006, p. 30. Selon ce rapport, la législation française rattraperait son retard par rapport à la communauté Européenne en matière de pratique du dialogue social. En effet au niveau européen, les articles n°138 et 139 du traité instituant la Communauté Européenne (CE), prévoyaient déjà la nécessité d'une telle procédure préalable dans le domaine de la politique sociale. Désormais ces articles ont été repris aux n°154 et 155 du traité sur le fonctionnement de l'union européenne (TFUE).

de formation professionnelle en vue d'une négociation nationale interprofessionnelle. Si d'autres mécanismes ont été ajoutés permettant aux gouvernements de ne pas recourir à cette procédure de négociation[1499], plusieurs exemples démontrent que cette méthode de négociation au niveau national est convaincante et efficace.

985. On peut citer l'ANI du 11 janvier 2008[1500] suivi de la loi du 25 juin 2008[1501] qui a permis de consacrer la rupture conventionnelle comme mode de rupture de contrat de travail ; la position commune signée le 9 avril 2008 sur la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme, destinée à servir de base à la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale[1502] ; ou encore l'ANI du 11 janvier 2013[1503] suivi de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013[1504] qui a repris fidèlement les dispositions prévues dans l'ANI. On peut également soulever un lien certain entre l'ANI du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'entrée à travers la loi du 17 août 2015 de la QVT comme l'un des trois grands thèmes de négociation obligatoire.

986. En clair, en œuvrant d'une telle façon, la loi du 31 janvier 2007 a promu une dynamique favorable à la démocratie sociale et pousse le dialogue social à s'imposer comme leader en termes de création normative. Depuis un moment maintenant on peut dresser le constat que le droit négocié a une réelle emprise sur la création législative et place le dialogue social comme une véritable source de la loi. Cette articulation ANI/loi représente désormais un dispositif cohérent permettant de faire coexister norme légale et norme conventionnelle. En effet, les dispositions de l'ANI continuent à s'appliquer dès lors qu'elles sont plus favorables aux salariés que celles prévues par la loi. Néanmoins la loi qui intervient permet de prendre certaines mesures qui ne peuvent être prises uniquement par le législateur.[1505]

987. Si à travers cette démarche on a d'abord fait la promotion d'un droit du travail général négocié, c'est plus spécifiquement dans le cadre du droit de la santé au travail que cette

---

[1499] Possibilité de passer par voie d'amendement parlementaire en cas d'urgence.
[1500] ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail ; RADE (C), « ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail : les partenaires sociaux soufflent le chaud et le froid », *La lettre juridique*, n°334 du 22 janvier 2009.
[1501] L. n°2008-596 du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail.
[1502] L. n°2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme de temps de travail. Cette loi renforce la place de la négociation collective allant dans le sens de la loi du 31 janvier 2007. Cela témoigne de la volonté du législateur mais aussi des partenaires sociaux de continuer dans cette dynamique de promulgation du dialogue social.
[1503] ANI du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés.
[1504] L. n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.
[1505] « Concours entre la loi ou le règlement et l'accord collectif » in *Lamy Social*, n°78, maj. Mars 2022.

articulation s'est récemment illustrée. L'ANI relatif à la prévention au travail qui s'est traduit par la loi du 2 août 2021 vient confirmer l'importance du dialogue social concernant la santé au travail. Si ce besoin est donc d'abord prouvé au niveau national en matière de construction de la législation, la loi fait également la promotion d'une collaboration plus étroite avec les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise pour améliorer la prise en charge et l'évaluation des risques en milieu de travail.

B. Une loi faisant la promotion d'une collaboration plus étroite avec les partenaires sociaux de l'entreprise dans l'élaboration de la démarche de prévention en entreprise[1506]

988. Par ses attributions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail relativement abondantes, les partenaires sociaux puis le législateur ont saisi l'occasion de consolider la place du CSE et plus globalement du dialogue social dans la gestion de la prévention de la santé au travail. Ainsi, tout en faisant écho aux critiques émises par la doctrine sur le manque de moyens pour faire face aux problématiques de santé et de sécurité que provoque la rationalisation des instances représentatives, la loi santé au travail réaffirme le besoin des représentants du personnel en renforçant leur formation (1) et en étendant leurs prérogatives (2).

1) Un renforcement de la formation des représentants du personnel

989. La formation est l'outil indispensable des élus pour comprendre au mieux les difficultés que peuvent poser les organisations de travail – C'est en effet ce que soulignait l'ANI du 9 décembre puisqu'il précisait « *que la formation des membres du CSE doit être effective pour mieux prendre en compte les risques professionnels liés à l'activité* ».

990. En supprimant le triptyque traditionnel de la représentation du personnel et en faisant du CSE une instance unique, l'ensemble des membres doit être concerné par les sujets de santé. Pourtant, si le législateur prévoyait que les membres de la délégation du CSE pouvaient bénéficier d'une formation nécessaire à l'exercice de leurs missions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, une durée minimum de formation n'était prévue que pour les membres des CSSCT, laissant penser que seuls les membres siégeant en CSSCT n'avaient

[1506] HUMBERT (T), « Une démarche renforcée d'évaluation et de prévention des risques professionnels comme pierre angulaire d'une modernisation du document unique d'évaluation des risques », *La lettre juridique*, n°877, 16 septembre 2021. ; SKURATKO (A-M), « Loi Santé au travail : quelles conséquences pour le CSE ? », *LCLCSE*, n°218, 1er octobre 2021.

d'intérêt à se former. Chose résolue avec la loi santé au travail qui exige désormais que les membres de la délégation du personnel du CSE bénéficient lors de leur premier mandat, d'une formation à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail d'une durée minimale de cinq jours.[1507]

991. De plus, représentant un coût conséquent pour une petite entreprise, la loi santé travail acte que désormais le financement de la formation dans les entreprises de moins de cinquante salariés sera à la charge des opérateurs de compétences[1508].

2) Un élargissement des prérogatives des représentants du personnel[1509]

992. **Un pouvoir de négociation élargi –** La négociation collective relative à la QVT et à l'égalité professionnelle s'intitule désormais qualité de vie et conditions de travail. On pourrait considérer qu'un simple ajustement terminologique ne devrait pas, a priori, réellement affecter l'obligation de négociation sur le sujet. Pourtant ce changement permet bel et bien aux partenaires sociaux d'élargir leur pouvoir de négociation en ajustant leurs propositions vers une approche plus « terrain » de la santé au travail. Comprendre les conditions de travail c'est comprendre les réalités de travail, c'est donc promouvoir l'action collective pour mieux appréhender les situations et organisations de travail dans lesquelles nous exerçons notre activité professionnelle.

993. **Un pouvoir de contribution à l'évaluation des risques professionnels** – Désormais le Code du travail liste les personnes « *apportant leur contribution à l'évaluation des risques professionnels dans l'entreprise* »[1510]. En figurant au premier rang de cette liste, le CSE (ou la CSSCT quand elle est présente) devient un acteur privilégié du législateur. Cette inscription permet d'assoir à nouveau le besoin d'une démarche collective dans l'élaboration du DUERP afin que ce dernier soit le plus pertinent possible. Elle permet d'entériner le lien certain qui doit être fait entre l'évaluation de l'employeur d'un côté et celle du CSE de l'autre. Il s'agira également de porter l'attention sur l'importance d'une phase de dialogue moins institutionnel et formel que dans le cadre d'une consultation puisqu'il s'agira d'échanger sur un document encore non finalisé.

[1507] Art. L.2315-18 *C. trav.*
[1508] Art. L.6332-1 *C. trav.* ; Art. L.6332-1-3 *C. trav.*
[1509] Lamy social, « Consultation du CSE et de la CSSCT sur le document unique », n°4009, maj. 5 mai 2022 ; LE ROY (C-E), « Loi Santé au travail : quels changements à venir ? », *Juris associations*, n°654, 2022, p. 39.
[1510] Art. L.4121-3 *C. trav.*

994. **Un pouvoir de consultation sur le DUERP et ses mises à jour ajouté –** Après avoir précisé que le CSE est un acteur à part entière de la démarche d'évaluation, le législateur poursuit en intégrant le CSE dans la démarche de prévention. La loi acte désormais que l'employeur doit consulter le CSE sur le DUERP et sur ses mises à jour. Une concrétisation sans doute logique mais à saluer, au regard d'une position inverse tenue par la Cour de cassation quelques mois auparavant.

995. **Une décision qui vient contrarier la Cour de cassation[1511]** – Trois mois avant cette sortie législative, la Cour de cassation considérait que la modification du DUERP ne nécessitait pas de consultation du CSE[1512]. Or comme démontrée à plusieurs reprises, la coordination de l'employeur avec les acteurs de la santé au travail est indispensable. Les remontées de terrain des représentants du personnel permettent à l'employeur une traçabilité plus complète des risques présents dans son entreprise. Ainsi en consacrant cette obligation de consultation, les membres du CSE pourront peser d'une autre manière dans la démarche de prévention. En cas de contentieux relatif à la faute inexcusable, gare à l'employeur qui plaiderait l'absence de conscience du danger car le risque n'est pas répertorié dans le DUERP si dans le cadre de la consultation, le CSE avait émis quelques préceptes. Cette loi conforte l'idée que la démarche d'évaluation des risques « est le fruit d'un travail collectif »[1513]. Cela témoigne de la volonté de légitimer de plus en plus la place des partenaires sociaux comme cogestionnaires de l'évaluation des risques et des propositions d'actions de prévention à mettre en place. Mais attention, cela nécessitera un effort de contribution de la part du CSE puisque désormais il sera consulté à chaque mise à jour. Aux partenaires sociaux d'échanger intelligemment sur le sujet.

996. **Une nouvelle définition du harcèlement sexuel, une opportunité pour construire avec le référent harcèlement sexuel, membre du CSE, une démarche de prévention rénovée** – Désormais des faits de harcèlement sexuel peuvent être caractérisés lorsque des propos ou comportements à connotation sexiste ont été tenus[1514]. Cet ajustement de la définition

---

[1511] MARIANO (C), « Document unique d'évaluation des risques et consultation des représentants du personnel : des noces repoussées », *BJT*, juillet-août 2021, pp. 30-32.
[1512] Cass. Soc., 12 mai 2021, n°20-17.288. Étant donné que l'employeur supporte seul la responsabilité dans le cadre de l'élaboration et la mise à jour du DUERP, la Cour de cassation venait préciser en l'espèce que l'employeur devait simplement tenir à disposition le DUERP des membres CHSCT dans le cadre de ses prérogatives, qu'à ce titre il pouvait faire des propositions de mises à jour mais qu'il n'était pas consulté.
[1513] Art. L.4121-3 *C. trav.*, CARON (M), « Le DUERP dans la loi du 2 août 2021 », *BJT*, n°200, octobre 2021, p.44.
[1514] Art. L.1153-1 *C. trav.*

est également l'opportunité de revoir les missions du référent harcèlement sexuel définies conventionnellement, ainsi que ses moyens pour agir.

997. Si la loi vient entériner la place du CSE dans l'élaboration du DUERP prévoyant ainsi le besoin d'une démarche globale de prévention pour en démontrer son efficacité, les obligations semblent encore assez faibles pour parler de loi révolutionnaire.

II. Une nouvelle réforme de la santé au travail qui se révèle *a posteriori* moins ambitieuse et souffrant de l'atavisme de la réparation

998. La loi santé au travail est le témoin de plusieurs éléments positifs comme notamment une belle démonstration d'un consensus entre les organisations syndicales et le pouvoir législatif, ainsi qu'une avancée incontestée d'un certain nombre de dispositions en faveur de la prévention. Néanmoins, s'agissant du renforcement de la collaboration, évoqué ci-avant avec les partenaires sociaux pour répondre aux problématiques de santé, la réforme apparait sur certains points imparfaite (A).

999. Conformément aux besoins de prévention le législateur a rappelé l'importance de la traçabilité collective à travers le DUERP. A la différence de la traçabilité individuelle du salarié qui s'inscrit plus dans une logique de prévention secondaire et tertiaire, la traçabilité collective elle, vise à délimiter et répertorier les facteurs de risque dans un objectif de prévention primaire. Néanmoins au travers de certaines dispositions le renforcement de la traçabilité collective poursuit davantage un objectif de réparation, que de prévention (B)

A. Une collaboration avec les partenaires sociaux imparfaite

1000. Les retours d'expérience de mon entreprise démontrent que les dispositions issues de la loi du 2 août 2021 apparaissent imparfaites. Tout d'abord en augmentant que partiellement la formation des représentants en matière de santé mais également en omettant de justifier entre autres la nécessité de se former pour un représentant du personnel (1).

1001. D'autre part, dans une grande entreprise et à haut risque comme ArcelorMittal la consultation du DUERP va entrainer une complexité administrative plus qu'imposer une réelle participation des partenaires sociaux dans le cadre de son élaboration (2)

1) Une formation partiellement élargie pour une promotion relativement faible

1002. **Une loi qui ne donne pas forcément envie aux élus de se former** – Comme le souligne une élue de la CFE-CGC d'Orange « *la formation sécurise l'action des élus et c'est le préalable à une reconnaissance des compétences syndicales* »[1515]. Pour avoir des élus en capacité de comprendre les sujets et avoir des retours investis et légitimes il faut donner envie aux élus de se former. Cela passera notamment par la reconnaissance de leurs compétences syndicales. A titre de comparaison un salarié non titulaire de mandat va, grâce à la formation professionnelle tout au long de sa carrière, acquérir des compétences qu'il pourra ensuite faire reconnaitre et valoriser. Sa montée en compétences pourra se traduire par des changements majeurs dans le cadre de son emploi, de sa rémunération, de sa qualité de vie au travail et hors travail. A ce jour, les processus de reconnaissance des compétences des salariés titulaires de mandat sont encore faibles et peu promus, de sorte que rares sont les entreprises qui organisent avec leurs représentants des dispositifs incitant à une telle reconnaissance. Le mandat n'étant pas un emploi, il ne peut avoir pour cible la promotion professionnelle. D'ailleurs cela pourrait entraîner des difficultés lors de certains retours à l'emploi, puisque le salarié pourrait avoir un coefficient qui serait trop éloigné des prétentions du poste précédent et notamment dans une entreprise industrielle. Néanmoins, reconnaitre et valoriser les compétences peuvent être un moyen pour le salarié de se réorienter dans un autre métier à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Une faible politique autour de la reconnaissance des compétences des salariés mandatés n'est donc pas promotrice de la formation syndicale. Or à lecture de la loi santé travail, si la formation est élargie, cette thématique n'est pas abordée.

1003. **Une limite des jours de formation en cas de renouvellement incohérente –** En cas de renouvellement du mandat, le législateur prévoit que la formation soit d'une durée minimale de trois jours pour les membres du CSE mais reste à cinq pour les membres de la CSSCT. A mon sens la diminution du nombre de jours n'apparait pas cohérente pour deux raisons. La première, au motif que la constante évolution des organisations de travail et l'élargissement des risques professionnels dans l'entreprise liés au numérique, à l'intelligence artificielle, aux nanotechnologies etc entraînent nécessairement un renouvellement complet de la formation pour faire face au changement. De surcroit, la répétition est impérative dans un processus

[1515] Miroir Social, « Qu'est-ce qui motive à porter un mandat représentatif au travail ? », webinar, 24 juin 2022.

d'apprentissage. Deuxièmement, parce que cela est discordant avec la nouvelle obligation de consultation des membres du CSE en cas de mise à jour du DUERP. D'après la législation ne siègent en CSE que les membres titulaires. Chez ArcelorMittal, les membres suppléants du CSE sont majoritairement les membres composant les différentes CSSCT du site. Ce qui leur permet d'endosser un rôle supplémentaire puisqu'absents en séance. D'après la législation ce sont donc principalement les suppléants élus du site de Dunkerque qui vont pouvoir bénéficier dans le cadre du renouvellement de l'instance d'une formation élargie de cinq jours. Pourtant il serait davantage logique que ce soit les plus formés en matière de santé et de sécurité qui rendent leur avis dans le cadre de l'information et consultation du DUERP et ses mises à jour. Or ce sont bien les membres titulaires du CSE qui vont être consultés.

2) La consultation des représentants sur le DUERP en CSE, une mise en œuvre problématique dans les grandes entreprises et à haut risque ?

1004. **Une disposition qui va faire regretter l'absence de prérogative d'information/ consultation des CSSCT ?** – On le sait, avec la disparition des CHSCT, seul le CSE possède désormais une prérogative d'information/consultation. En effet, même en présence d'une CSSCT cette prérogative ne peut lui être déléguée. Sur le site de Dunkerque d'ArcelorMittal France, trois-mille-cinq-cents salariés se répartissent entre six départements industriels. Chaque département est composé de risques professionnels qui se distinguent, liés à la particularité de certains process industriels. Chaque département a donc son DUERP façonné afin de répondre plus précisément à leur spécificité. Le DUERP devant être mis à jour annuellement c'est donc potentiellement six points de plus à l'ordre du jour qui devront être annuellement rajoutés sans compter les éventuelles modifications en cours d'année puisqu'en pratique l'obligation d'actualisation est permanente[1516].

1005. En outre, comme je l'évoquais précédemment, ne seront pas forcément présents les membres des différentes CSSCT concernés par une mise à jour du DUERP. Or après échange avec les organisations syndicales ont été désignés dans ces CSSCT les membres ayant davantage de connaissances des conditions de travail du secteur.

[1516] HAUTEFORT (M), « Actualiser le document unique en 2021 », *LCDRH*, n°287, 1er juin 2021.

1006. **Une consultation sur un document déjà achevé[1517]** – S'il est bien recommandé que les représentants du personnel doivent participer à son élaboration, cela ne constitue en rien une obligation pour l'employeur. La seule obligation prescrite est celle d'une consultation des représentants du personnel une fois le document achevé. Or finalement il aurait peut-être été plus judicieux de prévoir en sus une obligation de concertation des représentants du personnel dans le façonnage du DUERP, qui se matérialiserait par exemple par l'intégration dans un groupe de travail d'un nombre défini de représentants du personnel pour participer au recensement des risques, plutôt qu'une consultation a posteriori.

B. Un atermoiement législatif entre réparation et prévention à travers le DUERP[1518].

1007. Dans le cadre de l'ANI puis de la loi santé au travail, c'est le DUERP qui est au cœur de la promotion de la prévention. En effet, avec la crise sanitaire, le DUERP a été remis sur les devants de la scène en matière de prévention du risque sanitaire. C'est pour cette raison que la loi santé travail a fait évoluer les règles relatives à son champ d'évaluation, à sa constitution, à sa mise à disposition et à sa conservation tout en renforçant le rôle du CSE dans sa gestion. La loi santé au travail vient moderniser le DUERP pour en faire un outil a priori socle de la prévention au travail (1).

1008. Néanmoins, à la lecture de la loi, des enjeux de réparation sont visibles. Est-ce à dire que le changement de paradigme porté sur la prévention en droit de la santé au travail n'est pas encore totalement assumé par le législateur ? Quoi qu'il en soit, les dispositions relatives à la conservation et à la mise à disposition des anciens travailleurs du DUERP laissent à penser que ce dernier sera exploité comme outil de réparation (2)

1) Le DUERP, défini comme un outil socle de la prévention

1009. **Un champ d'évaluation du risque complété** – Face aux mutations du monde du travail les entreprises cherchent en permanence à s'adapter. Ainsi, par des opérations de gestion, l'entreprise restructure, réorganise ou encore réaménage ses organisations de travail. Mais ces changements ne sont pas sans conséquence pour la santé des travailleurs, et entraînent parfois

---

[1517] VERICEL (M), « La place de la représentation du personnel et du dialogue social en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels, après les réformes de 2020-2021 », *Dr. Soc.*, 2021, p. 904.
[1518] ARTUS (C), MEYER (N), « Renforcement de la prévention au travail et gestion du DUERP », *LCDRH*, n°296-297, 1er avril 2022 ; FANTONI-QUINTON (S), *loc., cit.*, p. 371.

un surcroit de risques psychosociaux lié à une augmentation de la charge de travail. C'est certainement une des raisons qui a poussé le législateur à compléter le champ d'évaluation des risques par l'employeur par ceux portant sur l'organisation de travail[1519]. C'est donc une évaluation plus large qui doit transparaitre au sein du DUERP.

1010. **La revalorisation du contenu du DUERP pour en faire un outil opérationnel de prévention** – Dans les entreprises de plus de cinquante salariés, un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (Papripact) ainsi qu'une liste des actions de prévention des risques et de protection des salariés doivent être greffés au DUERP. Le papripact doit notamment fixer les mesures de prévention, les conditions de leur exécution, prévoir des indicateurs de résultats, délimiter les coûts et les ressources mobilisées et enfin établir un calendrier de mise en œuvre. Ainsi comme le souligne Mr Verkindt, la prévention est une véritable doctrine de l'action[1520], preuve en est par le contenu exhaustif des règles qui entourent désormais le DUERP. Néanmoins cette révolution n'est que partielle puisque dépendante de l'effectif. Cela est critiquable étant donné que le tissu économique français est majoritairement composé de TPE/PME dans lesquelles le DUERP n'est pas réalisé et que de surcroit, cet effet de seuil peut inciter des employeurs à renoncer à embaucher pour ne pas le franchir et être soumis à des contraintes supplémentaires.

2) Le DUERP, exploité comme un outil de réparation non contributif à la prévention

1011. **La conservation et la mise à disposition aux anciens travailleurs –** Désormais le DUERP doit être conservé et mis à disposition des anciens travailleurs et de toute personne ou instance pouvant justifier d'un intérêt à y avoir accès pendant quarante ans[1521]. Les professionnels du secteur médical de la santé au travail soulèvent régulièrement un problème sérieux de suivi longitudinal de la santé des salariés. En permettant aux anciens travailleurs de disposer du DUERP, il sera plus aisé pour ces derniers d'identifier l'origine potentielle d'un problème de santé et ainsi faire valoir leur droit à prestations notamment dans le cadre d'une maladie professionnelle dépistée postérieurement et tardivement. Pour cela ils auront accès à

[1519] Il était déjà fait état par la jurisprudence que le juge puisse suspendre la mise en œuvre d'un projet de réduction de postes par un employeur après avoir constaté que son projet était susceptible d'engendrer des risques psychosociaux. CA PARIS, pôle 6 ch. 2, 13 décembre 2012, n°12/00303

[1520] VERKINDT (P-Y), « Généalogie de la loi du 2 août 2021, expérience, expertise, et négociation », in « Que faut-il attendre de la réforme de la santé au travail ? », Colloque organisé par l'ISTNF et l'Université de Lille 2, 25 mars 2022.

[1521] Art. L.4121-3-1 *C. trav.*

un DUERP dématérialisé qui devra être déposé sur un site dédié, déployé et administré par un organisme géré par les organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel. Le décret[1522] vient tout de même poser une limite puisque l'accès sera cloisonné pour les anciens travailleurs aux périodes durant lesquelles ils ont travaillé dans l'entreprise et aux seuls éléments relatifs à leur activité.

1012. **Une amélioration de la traçabilité individuelle au détriment de la traçabilité collective** – Si la conservation dématérialisée du DUERP est une bonne chose en ce qu'elle va permettre de simplifier la conservation du DUERP et ses mises à jour puisqu'on va pouvoir conserver l'ensemble des documents sur une même plateforme avec un historique chronologique des versions de façon pérenne, elle va surtout permettre de tracer l'histoire des expositions professionnelles[1523]. Cela traduit donc un éloignement de la mission préventive initialement espérée du DUERP, à savoir créer une base répertoriant les risques professionnels présents dans l'entreprise afin d'en contrôler les impacts négatifs, voire de les supprimer. Les modalités de conservation et de dématérialisation vont donc faire du DUERP un outil facilitant la réparation.

1013. **Une normalisation du DUERP aurait été préférable** – Il aurait pu être intéressant, comme le souligne le Professeur Fantoni-Quinton[1524], de standardiser les données concernant les risques professionnels afin de mieux identifier les secteurs à risque. On pourrait alors imaginer à côté de cette dématérialisation « personnelle » du DUERP, la création d'un « référentiel prévention » dans lequel pourraient être cartographiées les différentes expositions professionnelles par secteur grâce à une compilation des différentes données remontées par les entreprises. Ce support pourrait être mis à la disposition de l'ensemble des entreprises afin de faciliter et d'orienter le travail d'évaluation des risques professionnels des employeurs et des acteurs associés à la démarche. L'accès à cette base consolidée donnerait le pouvoir aux acteurs du dialogue social d'alimenter le débat dans le cadre de l'I/C sur le DUERP de l'entreprise.

[1522] Décr. n°2022-487 du 5 avril 2022 relatif au cahier des charges du déploiement et du fonctionnement du portail numérique de conservation du document unique d'évaluation des risques professionnels et aux statuts de l'organisme gestionnaire du portail.

[1523] AMAUGER-LATTES (M-C), « Prévention et traçabilité des expositions professionnelles : ambivalence et difficultés de mise en œuvre de la loi du 2 août 2021 », *Dr. Soc.*, 2021, p. 897.

[1524] FANTONI-QUINTON (S), « Le document unique d'évaluation des risques professionnels et de prévention après la loi du 2 août 2021 : enjeux de traçabilité et de prévention ou de réparation ? », Archives des maladies professionnelles et de l'Environnement, https://doi.org/10.1016/j.admp.2022.06.013 ; FANTONI-QUINTON (S), « La traçabilité des expositions est un réel enjeu de prévention », Le grand entretien, Travail & Sécurité, n°826, mai 2021.

1014. Cette base de données permettrait de recentrer le contenu des différents DUERP d'entreprises afin d'avoir une portée nationale ou une meilleure vision pour la société. Cette dématérialisation aurait alors un enjeu plus préventif que réparateur.

1015. On pourrait également imaginer que cette base puisse, dans le cadre d'un contentieux relatif à la faute inexcusable de l'employeur ou à un préjudice lié au non-respect de son obligation de sécurité, permettre aux parties prenantes de faire ressortir plus facilement que le risque « courant » du secteur a bien été identifié et qu'en l'absence de référence, l'employeur ne pouvait avoir conscience du danger, et de constater l'historique de la démarche d'amélioration de la prévention (ou non) dans le temps grâce à la conservation successive des DUERP.

1016. **Une augmentation des contentieux à venir** – Il est fort probable que ces modalités de conservation et de transmission favorisent l'accroissement des contentieux en faute inexcusable. Toutefois, l'augmentation du risque juridique va peut-être faire prendre conscience de l'importance d'édifier un DUERP cohérent et motiver les employeurs à changer le pilotage de leur politique de prévention du risque notamment dans les TPE-PME.

Conclusion du chapitre 1

1017. Les diverses sources du droit ont permis de passer du droit de la santé physique et de la sécurité au travail à un droit de la prévention au travail véhiculant une vision holistique de la santé au travail. Pour suivre ces évolutions, la jurisprudence en a tiré les conséquences en transformant l'obligation de sécurité de l'employeur en une véritable obligation générale de prévention. Ce mouvement jurisprudentiel oriente les entreprises à développer des politiques proactives en matière de prévention.

1018. En parallèle, sous l'influence du principe de précaution dans notre droit du travail, se dessine une immixtion progressive des considérations de santé publique et environnementale au sein de la gestion des risques professionnels. Le devoir de prévention va désormais au-delà de l'appréhension du risque présent dans l'entreprise pour en intégrer des exogènes.

1019. Cette culture de la prévention astreint l'employeur à s'appuyer sur une vastitude de regards et de compétences pour améliorer la prise en charge de la santé, de la sécurité et de la prévention des expositions aux risques professionnels et mixtes. C'est à ce titre que le dialogue social professionnel et institutionnel continu devient une mécanique à prioriser.

1020. La dernière réforme de la santé au travail promeut à nouveau un tel raisonnement. Les employeurs doivent arpenter la voie du dialogue et de la synergie s'ils veulent mener une politique d'évaluation et d'identification des risques efficace et cohérente. Cette dimension collective et organisationnelle des politiques de prévention implique donc une intégration étroite des acteurs de l'entreprise dans son mode de gestion et dans les mesures prises. En s'appuyant sur les salariés et les représentants, l'approche locale des conditions organisationnelles, matérielles et relationnelles permet d'alimenter et d'investir de manière plus rationnelle les politiques à mettre en œuvre. Le développement d'une telle approche conduit l'employeur à passer d'une autonomie décisionnelle à une coopération institutionnelle et professionnelle et invite les juges à mener une appréciation pondérée de la responsabilité de l'employeur (chapitre 2).

Chapitre 2 : Le développement d'une approche collective de la santé favorisant une appréciation pondérée de la responsabilité de l'employeur par les juges

1021. L'expansion des questions de santé au travail a mené le collectif sur la piste de la prévention. On ne cherche plus l'auteur d'une faute à qui imputer la responsabilité, mais on souhaite anticiper et construire, conjointement, les actions et mesures nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques et les atteintes potentielles tout en préservant plus largement la QVCT des salariés. Par incidence l'organisation collective du travail dilue et dérigidifie la responsabilité individuelle de l'employeur. Ce dernier n'est plus seul à agir et les acteurs de l'entreprise ne doivent plus nier l'impact de leurs décisions et de leurs actions[1525]. Ainsi, par des démarches participatives, c'est-à-dire qui font participer un nombre croissant de parties prenantes dans un processus de décisions ou de création[1526], on cherche à faire ressortir une certaine intelligence collective, disons un enrichissement mutuel des connaissances,[1527] pour résoudre les problématiques liées à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. Cette alchimie du collectif va agrandir le pouvoir d'agir de chacun[1528] et conduire à une plus grande responsabilisation dans la construction des réflexes de prévention. C'est dans ce sens qu'en matière de prévention nous sommes passés d'une autonomie décisionnelle à une coopération institutionnelle[1529], légalement obligatoire, et professionnelle, descendant directement de la politique de management et de communication avec les salariés, mise en en œuvre dans l'entreprise (Section 1).

1022. Mais cette démarche de responsabilisation aboutit-elle à une véritable responsabilité au sens juridique du terme ? C'est évidemment par la négative qu'il convient de répondre. La responsabilité juridique reste l'apanage de l'employeur. Néanmoins, dans le cadre d'un

---

[1525] GILBERT (M), *loc., cit.*, p. 248.
[1526] AUTISSIER (D), GUILLARD (A), « Désir de participation et intelligence collective : le cas de l'entreprise Covéa », Question(s) de management, n°25, mars 2019, pp.89-97 ; FRIMOUSSE (S), PERETTI (J-M), « Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective », Question(s) de management, n°25, pp.99-129, mars 2019.
[1527] AUTISSIER (D), GUILLARD (A), *Ibid*. L'intelligence collective se matérialise par la réunion de personnes dans le but de trouver une solution.
[1528] DUMAS (A), « Prévention de la santé au travail et politiques d'information et de communication des entreprises : le transfert de responsabilité et mutations de l'espace public », Les enjeux de l'information et de la communication, n°18/3A, 2018, pp.81-96.
[1529] Qui représente la coopération avec les représentants du personnel par le biais de ces prérogatives légalement attribuées.

contentieux, les juges vont mener une enquête sur l'implication et les relations entre l'ensemble des protagonistes et les actions engendrées en matière de prévention. D'après une enquête menée par Eurogip, cette culture de la prévention est proportionnelle à l'exercice du droit à la parole de tout collaborateur, qu'il soit manager, opérateur, représentant des salariés, dirigeant ou spécialiste en matière de sécurité[1530]. Finalement, par la qualité du dialogue et de la participation, les juges vont mesurer les efforts de prévention afin de pondérer la responsabilité de l'employeur (Section 2).

SECTION 1 : D'UNE AUTONOMIE DECISIONNELLE A UNE COOPERATION INSTITUTIONNELLE ET PROFESSIONNELLE EN MATIERE DE PREVENTION

1023. A ses débuts, la législation du travail ne s'appuyait que sur des normes édictées par le parlement ou le gouvernement, donnant le sentiment d'être soumis, sur le lieu de travail, à « *un ensemble de normes conçues par d'autres, des experts souvent très éloignés du terrain* »[1531]. A l'écoute, les pouvoirs publics ont transformé, législation après législation, l'âme de la hiérarchie des normes, en la décentralisant progressivement, jusqu'à faire de l'accord collectif le cœur de la législation de l'entreprise. En devenant un espace « d'autoréglementation », l'entreprise va adapter et améliorer la norme pour l'ajuster aux spécificités de l'entreprise. Dans ce cadre, le processus de négociation va se matérialiser par une décision théoriquement collective puisque l'absence de signature traduit l'échec de la négociation et donc de la pensée collective. A contrario, la signature traduit un co-engagement des parties prenantes de la négociation (I)

1024. De la même manière, l'intégration progressive des représentants du personnel et des salariés dans la conduite du changement de l'entreprise vient confirmer la volonté de traiter les problématiques de santé à travers une certaine forme d'intelligence collective permettant de rééquilibrer et de rétablir la démocratie sociale (II).

I. La négociation collective, un processus matérialisant un co-engagement des parties prenantes

1025. La transformation du résultat attendu en matière d'obligation de sécurité invite l'employeur à préciser les moyens de prévention qu'il entend appliquer dans son entreprise. A

[1530] EUROGIP, « Santé-sécurité au travail : quels leviers pour une culture de prévention en entreprise ? », Actes des débats d'Eurogip, 21 mars 2019, p.13.
[1531] DETCHESSAHAR (M), « L'énigme de la responsabilité dans les organisations : l'enjeu du dialogue », *Sociologie du travail*, Vol.61, n°2, avril-juin 2019.

ce titre, l'employeur peut mettre en œuvre des actions qui ne sont ni imposées ni même prévues par la législation ou la réglementation. C'est ainsi que la norme négociée peut conduire à mener des actions préventives et devenir un outil complémentaire de réponse de l'employeur à cette obligation (B).

1026. Toutefois, la jurisprudence est constante sur un point, en présence d'une trame réglementaire précise, la négociation collective est encadrée afin que cette dernière ne conduise pas à diminuer l'essence de la réglementation en vigueur (A).

A. Un processus encadré par une réglementation d'ordre public

1027. Pour répondre à son obligation de sécurité l'employeur peut s'appuyer sur les principes généraux de prévention posés à l'article L.4121-2 du Code du travail. Le contenu de cet article est assez élastique, laissant une marge de liberté à l'employeur pour édifier sa démarche de prévention. En revanche, le Code du travail prévoit réglementairement, de façon détaillée, les mesures de prévention pénalement répréhensibles (1). L'encadrement d'un comportement clair de l'employeur par ces dispositions, entraîne une impossibilité pour lui de passer par le champ de la négociation collective pour aménager leur contenu sauf dans un sens plus favorable (2).

1) L'existence de dispositions réglementaires d'ordre public pénalement répréhensibles

1028. Sous peine d'engager sa responsabilité pénale, l'employeur est soumis avec précision à des règles de santé et de sécurité, majoritairement recensées au sein de la 4ème partie du Code du travail. Parmi cette règlementation, sont cataloguées des dispositions applicables relatives au lieu de travail (aération, assainissement, éclairage, insonorisation, ambiance thermique, circulation, aménagements et installations électriques, incendie, installations sanitaires, restauration), aux objets matériels et personnels (équipements de travail, moyens de protection, machine), aux substances (chimiques, biologiques), aux ondes (bruit, vibrations mécaniques, rayonnements ionisants, optiques et électromagnétiques), aux gaz et à l'électricité, créant un système rigoureux de répression des infractions relatives à la santé et à la sécurité[1532].

[1532] SELUSI (S), « Cent ans de droit social en matière de santé au travail, de la réparation à la prévention : vers la qualité de vie au travail », *RDS*, n°100, mars 2021.

Manifestement, notons que ces dispositions sont essentiellement orientées sous l'angle de la protection physique des conditions de travail[1533].

1029. Dans ce cadre, le chef d'entreprise est tenu de veiller personnellement et à tout moment à la stricte et constante application des dispositions réglementaires destinées à assurer la sécurité de son personnel et ne peut alléger les dispositions d'un règlement intérieur pour éluder sa responsabilité[1534]. Est ainsi puni d'une amende de dix-mille euros le fait pour l'employeur ou « son délégataire » de méconnaitre, par sa faute personnelle, ces dispositions réglementaires[1535]. L'employeur qui ne respecte pas ces dispositions engage quasi automatiquement sa responsabilité pénale (sous réserve que celui-ci soit poursuivi[1536] et/ou qu'il ait délivré une délégation de pouvoir[1537]). Cet engagement systématique de la responsabilité se justifie aisément. En effet, nous sommes face à une équation sans inconnue. La précision des dispositions et l'atteinte évidente sur les biens et les personnes en cas de non-respect des limites réglementairement posées, imposent une stricte réponse par l'employeur. A contrario, si malgré le respect de ces dispositions est soulevé un problème de santé et/ou de sécurité, l'équation semble désormais comporter une incertitude quant aux raisons de la réalisation de l'atteinte, impliquant une réflexion nécessaire de la part des juges pour comprendre la démarche de prévention menée par l'employeur et le condamner (ou non) à faire face à ses responsabilités.

1030. Également, l'exhaustivité des mesures réglementaires reste tout de même partielle et limitative. On constate d'ailleurs une faible réglementation spécifique relative aux conditions relationnelles et organisationnelles du travail, même si la notion d'organisation de travail apparait dans les exigences générales de la prévention[1538]. De plus, la loi du 2 août 2021 est venue apporter quelques changements sémantiques en plaçant l'organisation de travail comme

---

[1533] LAFUMA (E), WOLMARK (C), « Le lien santé-travail au prisme de la prévention. Perspectives juridiques », *PISTES*, n°20-1, 2018.
[1534] Cass. Crim. 25 janvier 1983, D. 1983, 573, note H. Seillan.
[1535] Art. L.4741-1 *C. trav.* Cet article précise qu'en cas de récidive l'employeur encourt jusqu'à un an d'emprisonnement et une amende de trente-mille euros. L'amende prévue par cet article du Code du travail peut être appliquée autant de fois qu'il y a de « travailleurs » concernés, indépendamment du nombre d'infractions relevées.
[1536] La pauvreté du contentieux pénal en la matière résulte d'une surveillance assidue de l'inspection du travail.
[1537] Cass. Crim. 26 octobre 2010 n°10-80.414, *JCP. S.* 2011, 1062, note A. Martinon. L'employeur commet une faute personnelle en ne veillant pas lui-même à la stricte et constante exécution des dispositions édictées par le Code du travail et des règlements pris pour son application en vue d'assurer la sécurité des travailleurs, à moins que ne soit apportée la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à un préposé investi par lui et pourvu de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires pour veiller efficacement au respect des dispositions en vigueur.
[1538] Art. L.4121-1 *C. trav.* « 3° la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés » ou encore art. L.4121-2 *C. trav.* « 7° planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail […] ».

un levier central de prévention puisque désormais elle est expressément mentionnée comme thématique lors de l'évaluation des risques[1539]. Cependant, pour concourir à la législation, le législateur a, en contrepartie, renforcé le rôle de la norme conventionnelle.

1031. Néanmoins, dans le cadre de mesures parfaitement circonscrites, les juges sont clairs, il est impossible pour l'employeur de négocier sur des dispositions réglementaires dites d'ordre public sauf dans un sens plus favorable.

2) L'absence de négociation possible sur des dispositions réglementaires d'ordre public

1032. Dans un arrêt rendu le 23 septembre 2020[1540], la Cour de cassation est venue réaffirmer des règles essentielles en cas de conflits de normes sur des sujets délicats comme la santé, la sécurité et les conditions de travail. Si le détenteur de l'obligation de sécurité peut mettre en place au sein de son entreprise des mesures préventives visant à illustrer l'exécution de son obligation de sécurité, son caractère d'ordre public implique qu'un accord collectif ne pourrait conduire à en diminuer son essence.

1033. En l'espèce, à la suite de la conclusion d'un avenant relatif à la durée et à l'organisation du travail par les partenaires sociaux du secteur du transport sanitaire en date du 16 juin 2016, une des organisations syndicales partie prenante à la négociation, mais non signataire, a saisi le TGI d'une demande d'annulation des articles 6 et 10 dudit accord. Face aux décisions d'annulation, les organisations patronales ont formé un pourvoi en cassation. En se focalisant sur la suppression de l'article 6 relatif à l'entretien de la tenue professionnelle des agents ambulanciers, il était question de savoir si dans le domaine du transport sanitaire, étant donné que les ambulanciers sont exposés à des risques biologiques pathogènes, l'employeur peut s'exonérer de son obligation de nettoyage des tenues par une compensation financière telle que cela était prévu dans l'accord[1541].

[1539] Art. L.4121-3 al 1er *C. trav.*

[1540] Cass. Soc., 23 septembre 2020, n°18-23.474 ; CESARO (J-F), « Obligation d'ordre public de prévention des risques professionnels : limite au pouvoir normatif des partenaires sociaux », *JCP E*, n°16-17, 22 avril 2021, 1232 ; DE MONTVALON (L), « L'obligation de sécurité comme limite à la liberté de la négociation collective », *Dalloz actualité*, 26 octobre 2020.

[1541] Selon l'article 6 de cet accord « lorsqu'il n'assure pas directement cet entretien, l'employeur doit allouer une indemnité dite « d'entretien » qui vient compenser les frais professionnels d'entretien exposés par le second ambulancier. Le montant de cette indemnité est fixé par l'entreprise ».

1034. **Les obligations de l'employeur sont précisées dans le Code du travail** – A la lecture du Code du travail il est précisément prévu que l'employeur doit prendre des mesures de prévention visant à supprimer ou à réduire au minimum les risques résultants de l'exposition à des agents biologiques[1542] et que c'est à l'employeur, en cas d'activité impliquant des agents biologiques pathogènes, de fournir aux travailleurs des équipements de protection individuelle (EPI) appropriés, de faire en sorte que ces vêtements soient nettoyés, désinfectés et vérifiés avant et après chaque utilisation et enfin de s'assurer que l'EPI soit bien retiré lorsque le travailleur quitte le lieu de son travail[1543]. Les agents biologiques sont considérés comme des micro-organismes susceptibles de provoquer une infection, une allergie ou une intoxication[1544]. C'est pourquoi, lorsque l'activité professionnelle peut conduire à exposer un salarié à ces agents pathogènes, les EPI doivent être considérés comment des déchets contaminés, pouvant à défaut d'entretien, infecter le salarié mais aussi sa sphère familiale et les personnes qu'il fréquente. Au cas d'espèce, laisser la possibilité au salarié de nettoyer lui-même sa tenue de travail contribue non pas à supprimer le risque mais bien à l'augmenter pour lui et son entourage. Ainsi, afin de renforcer une prévention optimum, le Code du travail prévoit l'entretien à la charge de l'employeur dans le cadre spécifique des agents biologiques pathogènes. En effet si le Code du travail prévoit une obligation générale de prévention, des textes déclinent avec précision cette obligation dans certains domaines[1545].

1035. **Une solution logique rendue par la Cour de cassation –** En définitive, c'est avec lucidité que la Cour de cassation rejette le pourvoi. Cet arrêt confirme qu'on ne peut négocier ni individuellement, ni collectivement sur les dispositions réglementaires visant à assurer la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés. Seuls des accords in melius et non in pejus peuvent être signés[1546].

1036. S'il est vrai que l'obligation de sécurité est d'ordre public, cette obligation confère tout de même la possibilité à l'employeur de s'en emparer pour renforcer les mesures déjà mises en

---

[1542] Art. R.4422-1 *C. trav.*
[1543] Art. R. 4424-5 *C. trav.*
[1544] Art. R.4421-2 *C. trav.*
[1545] Au-delà des agents biologiques pathogènes, le Code du travail décline avec précision les obligations pour faire face à certains risques professionnels d'expositions tels que les risques chimiques, les expositions aux bruits, aux vibrations mécaniques, aux rayonnements ionisants etc.
[1546] MINE (M), « Précisions sur l'ordre public en matière de santé, sécurité et temps de travail », *RDT*, 2020, p. 684.

œuvre au sein de l'entreprise par le biais de créations normatives[1547]. Ainsi la négociation collective peut apparaitre comme un moyen de réponse à cette obligation.

B. Un processus complémentaire issu d'un raisonnement collectif capable de combler les imperfections du législateur en matière de prévention.

1037. La prise en compte plus subjective de la personne et les réinterrogations sur la qualité de vie au travail, les modèles organisationnels, les relations de travail, la santé publique et la santé environnementale sont autant de thématiques qui ne sont pas déclinées précisément dans la partie réglementaire de notre Code du travail[1548]. Ainsi, tout en comblant la distance des textes législatifs face à ces sujets, la négociation va permettre aux partenaires sociaux d'intégrer des dispositions collectivement élaborées au sein des politiques de prévention. La norme conventionnelle peut servir de moyen de preuve supplémentaire dans le cadre de la justification par l'employeur dans la bonne exécution de son obligation de sécurité (1).

1038. Toutefois, on ne peut assurer avec certitude, d'une part, qu'en l'absence de suivi, les acteurs de l'entreprise vont s'emparer effectivement des dispositions de l'accord, et d'autre part, que les mesures n'imposant pas d'obligations, mais de simples recommandations, ne soient que duperies, ayant pour intérêt essentiel de faire « bonne figure ». La saisie de la négociation collective pour couvrir des thématiques traitées sans précisions par le Code du travail se trouve donc parfois limitée (2).

1) Un moyen de preuve supplémentaire face à l'élasticité des exigences de prévention

1039. **Un moyen pour l'employeur de ne plus imposer ses choix organisationnels aux salariés** – L'expansion de l'obligation de prévention laisse penser qu'il y a plus de raisons, de possibilités, pour engager la responsabilité de l'employeur. D'une certaine manière, cela est vrai puisqu'il doit prendre en compte les effets potentiels sur la santé (du salarié, de la population) et sur l'environnement d'une décision de management et de stratégie économique. Obligation qui va donc bien au-delà de l'aspect hygiène et sécurité du 20ème siècle. Néanmoins grâce à une pluralité d'acteurs, l'employeur a plus de moyens pour démontrer les effets

[1547] DUCHANGE (G), « Protocole sanitaire, agents pathogènes, amiante : feu nourri autour de l'obligation de sécurité de l'employeur », *BJT*, n°11, 1er novembre 2020, p.15.
[1548] A quelques exceptions près, comme la prise en compte du risque environnemental dans le cadre de l'utilisation des produits chimiques.

potentiellement délétères du travail. Les représentants du personnel, qui sont les principaux acteurs de terrain, devraient pouvoir, au travers de la négociation collective, alerter sur les organisations de travail qui compromettent gravement la santé. Ainsi, par le biais de la norme conventionnelle sur le temps de travail, la QVCT ou encore la GPEC, les acteurs sociaux mettront en discussion par exemple les effets pathogènes d'une méthode de management, d'évaluation afin qu'en découlent des dispositions de prévention voire des plans d'actions permettant à l'employeur de ne plus imposer ses choix organisationnels mais bien de les coconstruire. Certaines dispositions appellent d'ailleurs à responsabiliser ou à influencer le comportement individuel du salarié. C'est le cas lorsque j'évoquais dans le chapitre précédent le respect du droit à la déconnexion, le développement des activités sportives ou encore le développement d'actions de formation. Le salarié ne peut plus être passif, il lui incombe aussi de s'emparer des outils qu'on lui propose.

1040. **Un moyen pour l'employeur d'apporter une réponse appropriée et sur mesure** – La norme conventionnelle, à la différence de la norme contractuelle, se matérialise par le compromis et la discussion. La solution issue sera, en principe, adaptée à la situation dans laquelle on se trouve à un instant t, sans garantir les effets dans le futur. Autrement dit elle porte l'ambition de décliner une approche organisationnelle du droit social en permettant d'adapter la norme à chaque objectif et dans chaque contexte en fonction de l'écoulement du temps[1549].

1041. **Un atout pour conférer plus de moyens aux acteurs de l'entreprise dans une approche préventive** – La négociation collective va permettre de donner davantage de moyens pour initier des démarches de prévention. Chez ArcelorMittal, c'est le cas de la négociation collective relative au dialogue social et à la qualité de vie au travail. Dans la première, trois types de crédits sont affectés aux représentants du personnel pour exercer leur mandat. Un crédit individuel (légalement obligatoire) et deux crédits collectifs conventionnels (un crédit par section syndicale, avec un nombre d'heures talon dépendant de l'effectif de l'entreprise ainsi qu'une part proportionnelle aux résultats des élections professionnelles, et un crédit global pour la gestion de commissions facultatives mises en place)[1550]. Une dotation financière est allouée par organisation syndicale pour assurer les besoins en abonnement à des revues sociales et/ou

---

[1549] OUASSI (H), REYMANN (A), « Le travail de demain : rénovation ou révolution ? », *LCDRH*, n°2013, 1er octobre 2014.

[1550] Art. 14 et 24.1 de l'accord relatif au dialogue social au sein de la société ArcelorMittal France. A noter que dans le cadre des revues trimestrielles relatives à l'information sur l'exploitation des heures de délégation utilisées, celles-ci ne sont pas exploitées dans leur totalité par les représentants du personnel.

juridiques permettant d'avoir un apport de connaissances personnelles[1551]. Le pointage des réunions officielles de la direction[1552] fonctionne par forfait (8h pour les réunions du CSE et des CSSCTs et 4h pour les autres réunions). Si cinq heures sont passées en réunion, il appartient aux représentants du personnel de définir comment utiliser les heures delta restantes. Ce qui revient fictivement à donner des heures de délégation supplémentaires pour exercer leurs prérogatives et effectuer du travail de terrain[1553]. Quasiment l'ensemble des prérogatives en matière de santé et de sécurité sont déléguées aux CSSCTs et notamment celle relative au danger grave et imminent, permettant de traiter les sujets plus localement. Des forfaits de déplacement (800kms par mois) sont remboursés aux délégués syndicaux centraux pour se déplacer de site en site et traiter les problématiques avec plus de transversalité entre les établissements[1554]. Enfin, le budget de fonctionnement a été réévalué[1555] pour faire face au coût des expertises. A noter cependant que depuis que l'expertise a une partie de ses coûts supportés par le CSE, le nombre d'expertises sollicitées est en diminution. Certains diront que le budget de fonctionnement est insuffisant. Pourtant au regard du montant des réserves, cela semble peu crédible…

1042. Dans le cadre de la QVCT, les acteurs sociaux sont intégrés dans différents comités de suivi (maintien en emploi, comité santé ou de prévention des RPS) ; des formations sont proposées dans le domaine de la diversité, de la discrimination, du harcèlement, des conduites addictives, de la conduite du changement, pour aider à avoir une approche plus étroite des sujets. Des chartes de déploiement de la vie collective y sont intégrées dans le cadre d'un projet « prévention des RPS et bien-être au travail » invitant les acteurs de prévention à faire respecter ces mesures. Enfin, sont mises à leur disposition des procédures référencées, afin d'accompagner les personnes en difficulté et de limiter les conséquences négatives de situations individuelles ou collectives difficiles.

1043. **Un moyen pour l'employeur d'innover dans ses thématiques de négociation** – Face à l'élargissement de ses obligations en matière de prévention, certaines thématiques innovantes sont alors consacrées. C'est notamment le cas des entreprises Schneider Electric, Air France ou

---

[1551] Art. 24.3 de l'accord « d'adaptation du dialogue social » au sein d'AMF, signé le 26 juin 2019.
[1552] Art. 26.2 de l'accord « d'adaptation du dialogue social » au sein d'AMF, signé le 26 juin 2019.
[1553] En vue de la prochaine négociation, une estimation est en cours sur le nombre d'heures supplémentaires accordée grâce à la mise en place de ces forfaits. Et à noter qu'aucune réunion à ce jour ne dépasse ce forfait (si ce n'est parfois celle du CSE, et quand cela arrive un forfait de 4h supplémentaires est déclenché).
[1554] Art. 23.1.1 de l'accord « d'adaptation du dialogue social » au sein d'AMF, signé le 26 juin 2019.
[1555] Art. 5.6.1 de l'accord « d'adaptation du dialogue social » au sein d'AMF, signé le 26 juin 2019.

encore Cégetel, qui ont respectivement mis en place un accord sur la prévention et la préservation des conditions de travail dans lequel est abordée la gestion des RPS au sein de projets de transformation et de réorganisation[1556], un accord sur la prévention des incivilités[1557], ou encore un accord sur les conditions de vie professionnelle dans l'entreprise en abordant spécifiquement les sujets du stress et du harcèlement au travail[1558]. Depuis la loi du 24 décembre 2019 faisant naitre l'obligation de négocier au sein de l'accord QVCT des mesures sur les mobilités domicile-travail durables, il n'y aura rien d'étonnant de voir dans les prochaines années des accords spécifiques liés à la gestion du risque environnemental dans l'entreprise[1559].

2) Un moyen de preuve limité par une application incertaine des accords collectifs[1560]

1044. **Une application incertaine des accords collectifs** – Sur le papier les accords collectifs sont toujours très prometteurs. Mais l'ensemble des dispositions présentes sont-elles réellement mises en œuvre ? Beaucoup de dispositions issues de la négociation collective jouent le rôle de recommandations sans créer d'obligations concrètes. C'est pourquoi il est indispensable d'avoir un suivi opérationnel des accords[1561] si l'on veut que les dispositions présentes prennent effet.

1045. **La mise en œuvre d'une commission de suivi et d'application des accords (CASA) ou de clause de revoyure** – Dans le cadre de la rédaction d'un accord collectif, il est régulièrement prévu, au titre d'un article, la mise en place d'une commission de suivi et d'application de l'accord, ou dite clause de revoyure pour éviter une application incertaine des dispositions. Dans son rapport remis au Premier ministre en septembre 2015, Mr Combrexelle précisait d'ailleurs que « *les accords, quelle que soit leur durée, doivent définir les modalités de suivi et contenir des clauses de rendez-vous. Cela permettra aux partenaires sociaux de faire*

[1556] Titre V de l'accord du 24 juillet 2020 relatif « à la promotion de la santé au travail, de prévention et de préservation des conditions de travail » au sein de Schneider Electric.
[1557] Accord relatif à la prévention des incivilités externes et l'accompagnement des salariés personnel au sol au sein d'Air France, signé le 6 mars 2021.
[1558] Accord du 1er octobre 2003 sur les conditions de vie professionnelle.
[1559] « Négocier des mesures sur les mobilités domicile-travail durables », *LSQ*, n°66/2022, 7 avril 2022 ; BUGADA (A), « La négociation collective environnementale », *JCP S*, n°50, 14 décembre 2021, 1317.
[1560] DE RAINCOURT (G), « Rédiger l'accord », *LCDRH*, n°259, 1er décembre 2018 ; MORIN (M-L), « Pluralisme syndical et révision des accords collectifs », *Dr. Soc.*, 2002, p.617 ; TEYSSIE (B), « La négociation collective d'entreprise ou l'enclos des illusions », *Dr. Soc*. 2022, p.377 ; GIRAUD (B), « Négocier sous contrainte : les modalités d'appropriation du rôle de "partenaire social" par les représentants de la CGT », *Relations industrielles*, vol. 70, n° 2, 2015 p. 306-326.
[1561] BARTHELEMY (J), « Suivi des accords », *LCDRH*, n°253, 1er mai 2018.

régulièrement le point sur la mise en œuvre et de prendre les décisions de les réviser le cas échéant ».[1562]

1046. **Les représentants du personnel sont les garants de la bonne application des accords** – Si logiquement les organisations syndicales signataires tiennent spécifiquement ce rôle de suivi (étant donné que seules les organisations signataires participent bien souvent aux CASA précédemment citées), nous avons pu observer chez ArcelorMittal que les organisations non-signataires pointent régulièrement les anomalies d'exécution (voire l'inexécution) des accords dans le cadre de l'instance du CSE. Ainsi se pose la question de leur intégration au sein de ces CASA. Mais comme nous l'évoquerons plus bas, l'intérêt dépendra de la posture prise par l'organisation non-signataire. Celle politique, contestataire, où nous démontons l'accord pour rester sur notre position ? Ou celle partenaire, à la recherche d'un dialogue en vue de trouver des axes d'amélioration ?

1047. De nos échanges avec les organisations syndicales, nous avons compris que les signataires aimaient avoir ce privilège d'être les seuls invités en CASA car ils ont la primeur des informations et des indicateurs suivis et peuvent ainsi faire valoir prioritairement, en cas de réussite, l'intérêt de la signature sur le terrain. De plus, il arrive qu'après constat d'axes d'amélioration, la CASA aboutisse sur la négociation d'un avenant. Dans ce cas, toutes les organisations sont invitées. Il arrive qu'une OS non-signataire la devienne à la suite de l'avenant négocié.

1048. **Lutter contre une application incertaine implique un besoin de diagnostic partagé et le suivi d'indicateurs** [1563] – Régulièrement la négociation d'un accord est issue d'une injonction législative sur le sujet. Les accords innovants dans leur thématique sont encore trop rares, bien qu'ils se développent. Quoi qu'il en soit, l'accord issu de la négociation mérite qu'un diagnostic partagé entre la direction, le management et les organisations syndicales soit effectué en fin de course pour améliorer son application lors de son renouvellement et donc assurer une application « davantage certaine ». Si on prend l'exemple de l'accord relatif à la mise en place de la représentation du personnel, il est depuis les ordonnances Macron, rénové. Désormais l'instance du CSE reprend les prérogatives des missions des DP, CHSCT et CE. Dans ce cadre

---

[1562] France stratégie, *La négociation collective, le travail et l'emploi »*, rapp. remis au Premier ministre, septembre 2015.

[1563] Groupe Alixio, « Dialogue social – outils et enjeux du dialogue », podcast, 8 mars 2022 ; KLEIN (M), GUILLOUET (D), « Les élus et employeurs doivent faire un état des lieux de leurs pratiques lors du renouvellement du CS », *LCLCSE*, n°215, 1er juin 2021.

ce diagnostic permet de faire un bilan sur ce qui fonctionne ou non et de voir sur quoi progresser depuis la mise en œuvre des ordonnances Macron. Cela consiste à faire une photographie de l'existant. Les ordres du jour du CSE sont-ils bien organisés ou se dispersent-ils ? Les délais de transmission des informations sont-ils suffisamment raisonnables ? Les sujets sont-ils suffisamment approfondis ? Comment mieux articuler les questions de santé sur le terrain ? Les représentants de proximité, est-ce une instance qui fonctionne, quel impact ? Le nombre de jours de formation alloué est-il suffisant au regard des problématiques nouvelles à traiter ? etc. En réalité, le dialogue ne sera efficace que s'il y a un partage. Les acteurs seront mieux armés pour bâtir des plans d'action grâce à des indicateurs de performance relevés pendant le diagnostic. Ce travail est en cours de réalisation au sein d'ArcelorMittal France. Les élections professionnelles se renouvelant en mai 2023, l'accord dialogue social doit faire l'objet d'un état des lieux sur ce qui a fonctionné ou non. C'est également le cas de l'accord QVT, qui désormais devra s'orienter davantage sur les « conditions de travail ».

1049. **Quel que soit le sujet, le fruit de la négociation n'est pas pérenne** – La négociation ne vaut que pour un temps. Même si le sentiment est celui de la conservation des avantages acquis, et d'une amélioration presque constante des avantages issus de la négociation, l'employeur est le seul réel dépositaire du contenu d'un accord. Les organisations syndicales vont signer parfois « faute de mieux » quand ils estiment que la négociation est « mieux que rien ». Néanmoins, d'une certaine manière, en signant l'accord collectif, l'organisation s'engage à veiller avec l'employeur au respect des dispositions assorties. L'organisation signataire est parfaitement en mesure de reconsidérer son engagement en dénonçant l'accord ou une disposition qui pourrait s'avérer litigieux[1564]. De plus, l'objet du suivi préalablement abordé justifie cette absence de pérennité de l'accord. En effet le contenu doit nécessairement s'adapter aux évolutions sociétales, économiques, technologiques mais aussi médicales. Lorsqu'une négociation est entamée, les partenaires sociaux vont négocier en vue d'un objectif préétabli. Du côté de la direction, on parle de « mandat de négociation » avec des cibles et des objectifs. Évidemment, en fonction du contexte, les ambitions peuvent changer et c'est ainsi que les normes établies collectivement doivent être elles aussi modifiées. Comme déjà évoqué, le droit du travail est un droit vivant, malléable au fil du temps. Ainsi, si le caractère périssable peut parfois faire peur, il fait sens.

[1564] Soit au travers du processus de dénonciation, soit en CASA afin qu'un avenant soit réalisé.

1050. Par la négociation collective on cherche à établir un raisonnement collectif. Les exigences posées dans le cadre de la négociation témoigneront de la qualité du dialogue social. Il ne suffit plus que l'accord soit négocié, il faut que l'accord soit appliqué, suivi, amélioré, ajusté et adapté, dans un cadre de collégialité et d'arrangement réciproque réel. A défaut, celui-ci ne pourra être vu comme légitime aux yeux des juges.

II. La concertation, une conception partagée du travail

1051. Par définition, la concertation se traduit par une décision issue d'une réflexion commune. En entreprise, le caractère commun de la décision implique qu'une interaction ait lieu entre les différents acteurs la composant. Cette interaction se matérialise souvent par un dialogue dit social et professionnel. Or, la France se caractériserait « *par une piètre qualité du dialogue social et professionnel* »[1565] en raison notamment de sa culture contestataire et peu collective[1566]. Face à cela, c'est donc un important changement culturel qui doit s'opérer. Le législateur, qui en a pleinement conscience, souhaite depuis un certain temps déjà, rebâtir la démocratie sociale à travers l'engagement réciproque et le dialogue [1567].

1052. En parallèle, l'antagonisme entre le capital et le travail se cumule à un antagonisme entre le travail et la santé. Les revendications professionnelles sont de plus en plus tournées vers la qualité de vie et les conditions de travail, et le droit de la santé et de la sécurité laisse place au droit de la prévention. La qualité de vie au travail étant subjective, cela implique que son amélioration fasse nécessairement l'objet d'interactions entre les parties prenantes de l'entreprise.

1053. En addition, la responsabilisation accrue des entreprises en matière de sécurité, de santé publique et d'environnement a eu pour tendance d'accroitre la responsabilité de l'employeur incitant à se questionner sur les attendus de ce dernier dans le cadre de son obligation de sécurité.

[1565] BOURDU (E), PERETIE (M-M), RICHER (M), « Vers des organisations du travail responsabilisantes », *Les synthèses de La Fabrique*, n°7, juin 2016.

[1566] MEIR (O), « Style de management et culture nationale », in « Management interculturel », pp. 29-70, 2019. D'après une étude néerlandaise, la France aurait un indice de distance hiérarchique largement supérieur à la moyenne mondiale.

[1567] Au regard notamment de la diminution constante du nombre de personnes qui veulent se syndiquer, de la diminution de la participation aux élections professionnelles des salariés et face aux échec des mobilisations en cas de conflit collectif.

1054. L'ensemble de ces éléments doivent conduire les entreprises à développer des organisations de travail dites collaboratives[1568] afin que les salariés de l'entreprise puissent s'exprimer davantage directement ou indirectement. Le dialogue, quel qu'il soit, devient alors un préalable à l'action collective et participative.

1055. Face à ces nouveaux enjeux, les interactions sociales entre la direction et les représentants du personnel doivent s'apaiser et s'appuyer d'autant plus sur le partage de connaissances et les échanges pour répondre à cette nouvelle culture de la prévention. Pour cela, les représentants du personnel doivent mettre en avant ce qui ressort des stratégies locales et développer une forme de syndicalisme de prévention qui sera facteur d'une plus forte implication (A).

1056. Si le dialogue social a largement été plébiscité tout au long de cette thèse, le besoin d'un dialogue professionnel, plus récemment mis sur les devants de la scène, reste encore à comprendre et à explorer comme source de responsabilisation des salariés. En matière de prévention au travail, ces derniers permettent un dialogue régulier sur les conditions de la réalisation du travail réel entre le manager et l'opérateur. Ainsi, le dialogue professionnel, informel, vient compléter le dialogue social formel. Ces interactions nouvelles sont elles aussi les prémices d'une organisation de travail plus engageante et participative (B).

A. Les interactions sociales avec les représentants du personnel, le développement d'un syndicalisme de prévention facteur de leur participation

1057. Encore aujourd'hui, à l'esprit de certaines personnes qui y siègent, l'instance de représentation du personnel est un lieu de contre-pouvoir, de rapport de force voire de lutte des classes ayant pour but de réduire l'antagonisme entre le capital et le travail. Par l'une de ses prérogatives principales, le devoir d'information et de consultation, les représentants veulent limiter le pouvoir d'agir de l'employeur. Néanmoins l'avis rendu ne liant pas l'employeur, un acharnement contestataire n'a pas de sens, et laisse à penser que l'instance représentative du personnel n'est pas un lieu de contre-pouvoir mais bien un lieu de conciliation sociale. L'instance de représentation ne peut empêcher l'employeur de prendre une décision. Elle peut

[1568] FRIMOUSSE (S), PERETTI (J-M), « Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective », *Question(s) de management*, n°25, pp.99-129, mars 2019. Ces auteurs précisent d'ailleurs que collaborer signifie « travailler avec ».

toutefois le convaincre que celle-ci n'est pas la bonne en démontrant que le projet, la réorganisation, la stratégie, la décision économique, sociale ou encore environnementale n'est pas en adéquation avec le progrès social. Ainsi en gardant cette image revendicative, le temps a mené les syndicats professionnels vers une phase de déclin[1569]. Pour l'heure, l'opposition fréquente ne doit plus être, et un changement culturel est à espérer (1). Dans le milieu industriel, le conflit et la confrontation sont encore bien présents, affaiblissant parfois la légitimité des acteurs sociaux et fragilisant l'espoir d'un changement culturel rapide (2).

1) Un changement culturel espéré

1058. **Un rôle traditionnel de l'action syndicale et représentative à renouveler** – Le rôle traditionnel de l'action syndicale aujourd'hui est centré sur la négociation collective, et, au travers de l'instance de représentation, sur le processus d'information et de consultation. Si nous avons pu montrer à plusieurs reprises le large intérêt de ces prérogatives, il n'en reste pas moins que l'action syndicale doit aussi s'illustrer de manière plus active sur le terrain. L'appréciation de l'organisation et du contexte de travail mérite d'autant plus l'attention que la souffrance au travail ne cesse d'augmenter dans le pays[1570]. La qualité de vie au travail doit devenir le cœur de l'action syndicale, véritable partenaire dans l'élaboration des actions de prévention.

1059. La cohérence d'une démarche de réduction du risque relève de la connaissance précise du travail. C'est exactement pourquoi l'évaluation du risque est très importante pour l'identifier et le porter à la connaissance des concepteurs des machines et plus largement des organisations de travail. Cela se traduira par une cartographie exhaustive du risque au sein du DUERP[1571]. En agissant sur la source du risque on se rapproche, comme évoqué dans le cadre de notre chapitre précédent, du schéma santé publique/santé environnementale dans lequel la phase anticipative et précautionnante va permettre d'émettre des actions de prévention.

[1569] ANDOLFATTO (D), LABBE (D), « La transformation des syndicats français, vers un nouveau modèle social », *Revue française de science politique*, vol.56, 2006, pp. 281-297 ; LABBE (D), « La crise du syndicalisme en France », *Repenser les solidarités étatiques*, n°19, 1988, pp. 119-125 ; GROUX (G), NOBLECOURT (M), SIMONPOLI (J-D), *Le dialogue social en France : entre blocages et big bang*, Paris, Odile Jacob, 31 octobre 2018, 254 p.

[1570] C'est d'ailleurs pour cela que le législateur a intégré dans la loi du 2 août 2021 les facteurs liés à l'organisation du travail dans le champ d'évaluation des risques, pouvant être négligés dans les anciens DUER.

[1571] MUNOZ (J), « L'évaluation des risques professionnels du point de vue du sociologue : entre contradictions et opportunités », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014.

1060. La dernière loi santé travail va dans ce sens en promouvant une évaluation du risque concertée avec les membres du CSE[1572]. S'il s'agit pour certains d'un élargissement plutôt symbolique[1573], nous pouvons y voir aussi un pas supplémentaire vers un changement radical des mentalités. C'est avec parcimonie que la nouvelle loi étaye les prérogatives des représentants du personnel dans ce sens, car il faut y voir avant tout une pierre de plus à un changement culturel, dont l'idée est d'avoir une approche concertée de l'évaluation du risque, seule source réelle et effective d'une bonne politique de prévention. On pourrait imaginer que soit négocié, dans le cadre du renouvellement de l'instance du CSE, des représentants de proximité par département/atelier, qui pourraient mener, en concertation avec les représentants du personnel, des actions d'identification et d'évaluation à partager dans le cadre du droit d'expression des salariés. Le représentant de proximité deviendrait animateur, permettant aux salariés de s'exprimer sur les conditions réelles de travail et faire des salariés des parties prenantes d'un système partagé de prévention[1574].

1061. **Un sens du collectif en extension, lié à une gestion partenariale de la santé et de la sécurité et d'une identification concertée des risques** – Au regard du contexte de globalisation des enjeux de santé, on cherche à intégrer davantage les salariés et leurs représentants dans la définition des risques professionnels. A l'évidence, en les intégrant dans la stratégie de base de la prévention qu'est l'inventaire des risques, si le but premier est bien de développer une politique de prévention plus fiable en s'appuyant sur la réalité du travail, l'employeur n'est plus seul avec les SPST dans la démarche d'identification[1575]. Or la réparation est désormais conditionnée au défaut de prévention[1576]. Ainsi, au travers du DUERP et de sa conservation prolongée[1577], l'employeur pourra démontrer que collectivement, les acteurs de l'entreprise ont pris les mesures nécessaires pour protéger la santé et la sécurité des salariés. Cette participation

---

[1572] Art. L.4121-3 *C. trav.* ; LE ROY (C-E), « Risques professionnels – Loi Santé au travail : quels changements à venir ? », *Juris Associations*, 2022, n°654, p.39.
[1573] LACOSTE-MARY (V), « Finalement, il n'y a pas si loin de la coupe aux lèvres », *Dr. Soc*., 2021, p.924 ; VERICEL (M), « La place de la représentation et du dialogue social en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels, après les réformes de 2020-2021 », *Dr. Soc*. 2021, p.904.
[1574] MURATORIO (A), « La protection de la santé au travail et la loi en Italie », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014. En Italie le législateur a également opté pour une approche proactive de la prévention en déclarant que le système de santé et de sécurité correspond à un système partagé de prévention. Même s'il reste le débiteur premier de l'obligation de protection de la santé dans l'entreprise, l'employeur peut être concerté avec d'autres acteurs qui font partie du *« système de la sécurité »* et à qui il peut déléguer certaines fonctions.
[1575] D'ailleurs la loi santé au travail renforce les prérogatives des SPST pour aider l'employeur à évaluer et prévenir les risques professionnels notamment en clarifiant dans la partie législative la nécessité du 1/3 temps pour se déplacer sur le milieu de travail.
[1576] LAFUMA (E), WOLMARK (C), « Le lien santé-travail au prisme de la prévention. Perspectives juridiques », *PISTES*, n°20-1, 2018.
[1577] Art. L.4121-3-1 *C. trav.*

collective conférera une plus grande légitimité au DUERP et les juges pourront s'appuyer sur celui-ci pour comprendre les démarches effectuées par l'employeur pour ne pas le condamner de facto.

1062. Le témoignage d'un dialogue continu permettra à l'employeur d'échapper à l'engagement de sa responsabilité plus facilement, non pas parce que la consultation de plusieurs acteurs sera gage de justification en cas de défaillance de la prévention[1578] mais parce que les actions menées avec ces acteurs permettront de démontrer la pertinence et le comportement opérationnel de l'employeur. Ainsi l'absence d'investissement des salariés et des partenaires sociaux dans l'identification et l'évaluation des risques peut-elle leur porter à ce jour préjudice ? Évidemment non. Néanmoins, à l'employeur de démontrer l'intérêt d'une participation effective, favorable à redonner de la valeur à la conscience professionnelle et à la responsabilisation des comportements. Le processus d'information/consultation sur les mises à jour du DUERP qui s'ensuivra devrait confirmer (ou non) l'intérêt porté par l'employeur à cette démarche concertée[1579].

1063. Cette ambition a pour corollaire que l'ensemble des parties prenantes à l'établissement des politiques de prévention soit dotées de moyens pour assurer cette ambition de « partage ». C'est ainsi que la négociation collective joue ici un rôle important. Pourtant dans le cadre de la mise en œuvre du CSE, les organisations syndicales se sont tenues dans une posture de rejet de ce nouveau fonctionnement sans se saisir réellement de l'opportunité d'une instance entièrement négociée.

2) Un changement culturel en attente[1580]

1064. Si les représentants du personnel ont pour mission première de défendre les intérêts individuels et collectifs des salariés, il ne faut pas oublier qu'ils ont aussi des engagements à tenir auprès de leur syndicat. Cette sphère politique[1581] vient souvent polluer cette autre fonction

---

[1578] FANTONI-QUINTON (S), VERKINDT (P-Y), *loc., cit.*, p. 331

[1579] GAMET (L), GODEFROY (M-A), « Loi pour renforcer la prévention en santé au travail », *JCP G*, 2021, 927. ; VANULS (C), « La réforme de la santé au travail et la démarche de prévention des risques professionnels dans l'entreprise », *Gaz. Pal.*, n°43, 7 décembre 2021, p.21.

[1580] GILLES (M), « Quand le dialogue entre les élus et la direction est difficile : les préconisations de l'Anact », *LCLCSE*, n°2015, 1er juin 2021.

[1581] DELGENES (J-C), CHARVERIAT (D), ZIBETTA (A), LE HIN (A), *1er baromètre de l'engagement des représentants du personnel*, Groupe Technologie en partenariat avec Miroir Social, juin 2022. Dans le cadre de cette enquête 70% des répondants se déclarent « politisés ». Sur ces 70%, 30% considèrent que c'est un engagement via un parti politique, pour le reste il s'agit d'une action politique à part entière, à distance des actions menées par les partis politiques.

puisqu'ils ont, du fait de leur étiquette, des directives à suivre biaisant parfois le dialogue social. Culturellement, nous avons l'impression que nous traitons parfois avec des organisations syndicales « vieillissantes » qui mériteraient une rupture. C'est notamment ce que nous observons dans une entreprise industrielle comme ArcelorMittal où une partie des syndicats est encore très marquée par une volonté de contre-pouvoir et de contestation. Dans cette entreprise, qu'une partie des représentants du personnel ne s'approprient pas suffisamment les sujets afin d'aboutir à une véritable culture du compromis. Pour appuyer ces propos nous avons fondé notre analyse sur des entretiens réalisés entre divers acteurs de notre entreprise et quelques procès-verbaux des instances du CSE. Malheureusement cette absence d'investissement affecte, aux yeux de la direction, leur légitimité à exercer librement et efficacement leur fonction. C'est le cas dans le processus d'information/consultation mais également dans le cadre de leurs autres prérogatives.

1065. **Un investissement clivant au sein du processus d'information/consultation** – Lorsque le CSE est consulté, nous avons pu constater à plusieurs reprises qu'une partie des questions posées trouvent leurs réponses dans les présentations transmises par la direction, signe d'une absence de lecture des documents[1582] plus que d'une réelle incompréhension. Cette découverte des documents le jour J n'invite pas à un partage d'expériences du terrain comme cela pourrait être souhaité. Également, à la lecture des procès-verbaux, on retrouve fréquemment les mêmes questions posées par les organisations syndicales sans réelle motivation. Entre autres, dans le cadre de projets de réorganisation ou d'automatisation, sont soulevés à chaque fois des risques d'augmentation de charge de travail et/ou de temps de déplacement, des besoins en formations ou d'effectifs. A la suite de ces constats, rares sont les élus qui émettent des axes d'amélioration sur les mesures mises en œuvre par la direction. Sans véritable dialogue, des comptes sont simplement demandés absorbant toute analyse du travail réel ou des remontées de terrain qui pourraient pourtant aider au déploiement du projet et permettre de résoudre des écueils liés aux conditions de travail soulevées, par collégialité. La nouvelle vision « Construisons 2025 » portée par le nouveau PDG d'ArcelorMittal France, est celle d'intégrée l'humain au cœur de l'entreprise. Pour cela un dialogue constructif et de qualité est nécessaire.

[1582] Conformément à notre accord dialogue social les informations sont transmises dans la BDESE bien en amont de la consultation.

1066. Les organisations syndicales justifient cet aspect clivant par l'impression qu'elles ont de ne pas être réellement écoutées et du fait que leur avis ne lie pas l'employeur. Elles ont parfois le sentiment d'être inutiles et notamment avec la mise en place de la CSSCT pour suppléer au CHSCT.

1067. **Un investissement fragile dans le processus de négociation collective** – Dans le cadre d'entretiens individuels nous avons questionné les secrétaires de section syndicale sur les modalités de préparation de la négociation relative à la QVT. Chez la CFDT *« il s'agit d'une préparation « descendante », les représentants au niveau national forment chaque section syndicale sur les dispositions conventionnelles importantes à négocier par gradation d'importance »*. Pour la CGT, *« Il s'agit d'une préparation qui se base uniquement sur des retours d'expériences de terrain par manque de temps* ». Pour la CFE-CGC « *il est rare que les interlocuteurs de l'entreprise soient intégrés à la négociation. Nous évoquons le sujet au sein de l'Union locale* ». Si les méthodes divergent et se complètent, nous avons été surpris qu'aucune des organisations syndicales ne se rapproche des acteurs de la prévention au travail pour mener une négociation relative à la qualité de vie au travail. D'ailleurs, quand nous avons interrogé les acteurs de notre service SPST ainsi que les conseillers et ergonomes, ils nous ont confirmé que ni la direction ni les organisations syndicales ne les rencontraient dans le cadre de cette négociation. Ce qui est regrettable. Comme ont pu le remarquer quelques-uns de ces acteurs, certains indicateurs présents dans l'accord QVT ne sont pas réalistes, ou pas assez, et non réalisables. Une approche plus subjective devient nécessaire.

1068. **Un investissement inégal des organisations syndicales sur le terrain** – « *On voit toujours les mêmes sur le terrain* », c'est notamment ce que nous a soulevé un manager. Cette phrase est problématique. Non seulement parce que cela limite la diffusion de l'information à un seul point de vue, mais également la remontée de l'information. La proactivité en matière de prévention est motivée par une prise en compte de toutes les composantes d'une situation professionnelle (charge de travail / méthode de travail, de management / changement technique / digitalisation etc.) mais la déconnexion avec le terrain s'éloigne de cette ambition. La gestion des RPS et de la souffrance au travail tient plus aux prérogatives du droit d'alerte, d'analyse des risques professionnels, de leur évaluation ainsi qu'à la réalisation d'enquêtes et d'inspections, mais pour cela il faut des interactions sociales concrètes.

1069. **Des conflits collectifs parfois déraisonnés dans un établissement classé** – Lors d'un mouvement de grève, le chef d'établissement de Dunkerque a deux contraintes. D'une part garantir le respect d'un droit constitutionnel qu'est le droit de grève, et, d'autre part, garantir la

maitrise des risques en termes de sécurité intérieure qui est exigée par l'administration pour assurer la mise en sécurité des installations, de la population avoisinante et des salariés de l'entreprise. La première ambition de l'entreprise a été de négocier un accord sur les modalités d'exercice du droit de grève avec les partenaires sociaux. La volonté portée par cet accord a été de s'adosser sur une partie de la réglementation dans le secteur public relatif au droit de grève. Autrement dit l'une des dispositions phares était celle de la création d'un préavis de grève recensant les revendications et le nombre de personnes concernées. L'objectif était d'assurer les effectifs minimums de mise en sécurité et ainsi faire face aux dangers industriels. Cet accord s'est traduit par un échec. Selon les négociateurs syndicaux la création de « cette responsabilité partagée »[1583] entre le salarié et l'employeur rentrait en contradiction avec l'exercice effectif du droit de grève. De plus, selon les parties prenantes à la négociation, le nouveau modèle d'institution des représentants du personnel, le CSE (et son articulation avec la CSSCT), ne permettait pas un relai efficace entre les salariés et la direction. A ce jour, en l'absence d'un tel accord, l'entreprise doit se rapprocher de la sous-préfecture, afin que par arrêté, le préfet puisse autoriser l'entreprise à réquisitionner certains salariés en cas de grève. La volonté de chercher un accord démontre la volonté d'ArcelorMittal de trouver, par le biais d'un compromis, une solution efficace en matière de prévention. Mais elle cherche aussi à mettre sous les feux des projecteurs une certaine responsabilisation de l'acteur social en lui démontrant qu'un conflit peut aussi être vecteur de mal être pour la santé tant physique qu'économique des salariés. Il fut un temps où il était coutume pour les organisations syndicales contestataires de poser un DGI sur une installation au regard d'un manque d'effectif alors que celui-ci exerçait son droit de grève. Sur un établissement SEVESO il pourrait être opportun de revoir la législation relative au droit de grève. Au vu des enjeux environnementaux qui se développent et de la responsabilisation des employeurs en la matière, une telle problématique devrait selon nous être soulevée par le législateur.

1070. Comme déjà évoqué dans la première partie de cette thèse, la prise en compte du travail réel tient une place importante dans l'élaboration des politiques de prévention. Si le dialogue social par l'intermédiaire des représentants est en effet indispensable au regard du travail de terrain réalisé, le dialogue professionnel directement avec les salariés doit aussi faire partie de ces politiques. La communication ne doit plus se résumer au dialogue social formel. La qualité

[1583] Qui se traduisait au sein de l'accord par un recours devant le TA contre l'employeur en cas de non-respect du processus et par un entretien préalable à sanction en cas de non-respect cette fois par le salarié.

d'une démocratie directe démontrera la capacité de l'entreprise à prendre en compte les revendications et réclamations de ses salariés et aura un impact positif sur son fonctionnement et sur les démarches de prévention des risques professionnels à adopter.

B. Les interactions sociales avec les salariés, le développement d'organisations de travail participatives

1071. Par l'influence du dialogue social professionnel se profile un espoir supplémentaire de pouvoir transformer les organisations de travail conformément aux exigences de la globalisation de la santé au travail. La qualité du dialogue professionnel dépendra du modèle de management et de son appréhension du bien-être du salarié. Dans la littérature, la méthode de l'entreprise dite « libérée » se développe. Il s'agit d'un management au service des collaborateurs et qui serait porteur d'une implication accrue de l'individu dans son travail et favorable à son bien-être. Un management « sans contrôle » qui procure autonomie des salariés en leur redonnant du pouvoir d'agir, favorisant la coopération avec les différents collaborateurs de l'entreprise[1584]. Cette méthode serait alors source d'amélioration de la qualité de vie au travail, d'engagement des salariés et de performance de l'entreprise[1585] (1).

1072. Ce nouveau mode de management, fondé sur la confiance et l'engagement implique une certaine responsabilisation des salariés et redonne de la valeur à la conscience professionnelle[1586]. C'est une politique adoptée au sein du grand groupe Michelin, dont le directeur, après un constat de démotivation des salariés, a recherché un substrat culturel dont le but était de lancer un projet de responsabilisation des acteurs de l'entreprise[1587]. En donnant plus de pouvoir d'agir aux salariés se sont développées des organisations de travail plus responsabilisantes (2).

[1584] DUBEY (A-S), RICHER (M), WEIL (T), « Autonomie, responsabilité, subsidiarité : peut-on libérer les énergies dans les entreprises ? », *Le Journal de l'École de Paris*, n°141, janvier/février 2020, 9p.
[1585] ROUTELOUS (C), « Les conditions de l'engagement au travail : leviers d'un management du bien-être au travail », in « Management en santé », 2018, pp. 203-2018.
[1586] BOURDU (E), PERETIE (M-M), RICHER (M), « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, refonder les organisations de travail », *Les notes de La Fabrique*, 2016, 192 p.
[1587] Dans dix-huit de ses usines, Edouard Michelin a testé la constitution de trente-huit îlots de production volontaire dont la première étape a été de consulter les opérateurs afin de comprendre leur degré d'autonomie. Le système a été perçu positivement et nécessaire.

1) Une progression vers une entreprise « libérée »[1588]

1073. L'action de mettre en liberté implique un emprisonnement préalable. Ainsi, lorsque certains auteurs parlent d'entreprise libérée, il s'agirait de libérer les salariés d'une certaine emprise de la hiérarchie dans la diction du travail. Si le pouvoir de direction se justifie par la prestation de travail fournie, il est certain que dans un travail à la chaine, automatique dans les gestes, le salarié devient un simple exécutant déchu d'une réelle autonomie. Cela peut s'entendre. Néanmoins il est vrai qu'à l'heure de l'automatisation et de la digitalisation, ce type de prestation est laissée aux machines, impliquant une prestation de travail « plus réfléchie ». La complexification intellectuelle de la prestation de travail invite les entreprises à revoir les modalités de management[1589].

1074. **Donner plus de « marge de manœuvre » aux salariés** – Laisser plus de marge de manœuvre aux salariés est un concept développé en psychologie du travail « *comme la possibilité ou liberté dont dispose un travailleur pour élaborer différentes façons de travailler afin de rencontrer les objectifs de production, et ce, sans effet sur la santé* »[1590]. L'idée portée est celle de privilégier une organisation de travail participative afin que le salarié ne subisse pas cette dernière et qu'il puisse par lui-même, dans certaines situations, concevoir sa méthode de travail afin de l'adapter aux spécificités des situations de travail dans lesquelles il se trouve[1591]. Laisser une plus grande marge de manœuvre va conférer du pouvoir d'agir.

1075. **Donner plus de « pouvoir d'agir » au salarié** – Mr Yves Clot présente le pouvoir d'agir comme le « *rayonnement de l'activité individuelle et collective* »[1592]. Ainsi donner plus de pouvoir d'agir, c'est reconnaitre un certain degré d'autonomie supérieur du salarié. L'autonomie peut jouer un rôle essentiel dans la prévention des RPS en ce qu'elle contribue à

[1588] DETCHESSAHAR (M), « L'énigme de la responsabilité dans les organisations : l'enjeu du dialogue », *Sociologie du travail*, Vol.61, n°2, avril-juin 2019 ; UGHETTO (P), « Entreprise Libérée », in « Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, p.183-185.

[1589] DUBEY (A-S), RICHER (M), WEIL (T), « Autonomie, responsabilité, subsidiarité : peut-on libérer les énergies dans les entreprises ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, n°141, 2020, pp. 37-44. Les auteurs précisent pourtant que plusieurs enquêtes démontrent que l'autonomie des salariés français est en net recul depuis une vingtaine d'années, ainsi que l'intelligence collective et l'initiative individuelle.

[1590] FLAGEUL-CAROLY (S), *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de La Poste*, [en ligne], Laville Antoine (dir.), thèse, ergonomie physiologique et cognitive, École Pratique des Hautes Études Sciences de la Vie et de la Terre, Paris, 2001, 375 p.

[1591] COUTAREL (F), CAROLY (S), DANIELLOU (F), VEZINA (N), « Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique », *Le travail humain*, Puf, vol n°78, janvier 2015, pp. 9-29.

[1592] CLOT (Y), SIMONET (P), « Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre », *Le travail humain*, Puf, vol n°78, janvier 2015, pp. 31-52.

diminuer le stress au travail. D'un point de vue clinique le salarié simple exécutant, sans participation aux prises de décisions, serait plus empreint à une dégradation de sa santé mais aussi de sa performance[1593]. Ainsi, c'est grâce à son vécu, à ses expériences, à ses compétences qu'il va devenir une source essentielle des actions de prévention à mettre en œuvre. Cette autonomie va néanmoins être vectrice d'une grande subjectivité et sera intimement liée à la conscience professionnelle du salarié.

1076. **Quand l'autonomie est un gage de confiance et d'engagement** – Pour qu'une démarche d'autonomie dans le travail soit bien accueillie il faut au préalable que le salarié se sente en confiance et qu'il ait un bon dialogue avec son supérieur hiérarchique. La reconnaissance au travail est une traduction opérationnelle d'un dialogue de qualité.

1077. **L'entreprise libérée est-elle une utopie dans une entreprise comme ArcelorMittal ?** – Culturellement, la France est marquée par une distanciation entre le patronat et le salariat, les cols blancs et les cols bleus, qui empêche une réelle cohésion. Même si cela tend à diminuer avec la création des starts up, sociétés plus intimistes, les entreprises du CAC 40, de grande envergure, parfois industrielles, sont encore marquées par l'histoire, laissant peu de place à la plausibilité de telles mesures.

1078. L'engouement de certains auteurs pour une entreprise libéralisée et responsable offrant aux salariés un sentiment « d'auto-direction » et d'autonomie dans le travail apparait encore bien utopique à ce jour. Ce principe de participation collective en matière de prévention au travail, pour qu'il soit crédible auprès des salariés, doit leur être expliqué. Pour prendre en compte les problèmes organisationnels et relationnels de travail, cela implique qu'un dialogue permanent soit effectivement mis en œuvre et que celui-ci soit de qualité. Rien ne sert de multiplier les réunions et les temps d'échanges si aucune action n'est entreprise ensuite. Pour pouvoir arriver à une certaine atténuation de la responsabilité de l'employeur en matière de santé, il faut nécessairement que les démarches soient participatives. En l'absence d'un véritable dialogue les salariés seront méfiants et n'y verront qu'une tentative de l'employeur de reporter sa responsabilité sur eux par un semblant de co-gestion. Cette tentative aurait alors un goût amer renforçant le fossé construit déjà depuis plusieurs années entre le patronat et le salariat.

[1593] DAVEZIES (P), « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *PISTES*, novembre 2012. ; COUTROT (T), *Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ?*, étude DARES analyses, n°061, p.12-15.

1079. **Le « management empêché »[1594] est un facteur d'échec du dialogue** – Aussi appelé « dialogue empêché », il se traduit par l'impossibilité pour le manager d'effectuer un dialogue de qualité par manque de temps. Au travers de nos lectures et de notre travail de terrain en entreprise, nous avons compris que l'on voulait faire du manager un acteur de terrain, de santé, de discipline, de compétences et de circulation et de compréhension de l'information. Le manager de proximité, cible de tous les besoins, doit avoir du temps pour assumer toutes ces casquettes. Or avec la politique de la « réunionite » française[1595], la gestion des pointages et le travail de reporting, les managers sont éloignés du cadre de travail opérationnel leur laissant peu de place pour l'essentiel : être auprès de leur équipe et la faire grandir professionnellement. Cet éloignement du terrain décrédibilise leur prise de position notamment en matière de santé et de sécurité.

1080. **L'existence d'une communication et un dialogue descendant à sens unique** – Classiquement les réunions servent de transmissions d'informations descendantes que les managers eux-mêmes doivent transmettre à leur équipe. La réunion, qui initialement traduit un espace de dialogue, devient un espace de monologue et dont les informations transmises doivent s'appliquer laissant peu de place à un dialogue sur le travail réel.

1081. Grâce à de réels échanges de proximité, les salariés seront en mesure d'expliciter les difficultés du travail et de proposer des transformations. Il ne s'agira pas d'engager la responsabilité de ces salariés qui participeront activement à ces débats, mais là encore d'aider l'employeur à construire une politique de prévention, fiable et cohérente, lui permettant de répondre à son obligation.

2) Une progression vers des organisations de travail responsabilisantes

1082. Mr Pierre Sagos, ancien président de la Chambre sociale de la Cour de cassation déclarait en 2003, « *il ne saurait y avoir, dans une entreprise, une responsabilité absolue et des sujets passifs. Il y a des êtres humains, qui sauf à nier leur humanité et les devoirs qu'elle implique, doivent mutuellement coopérer, pour la sécurité de tous* ». Ainsi, conformément aux instructions qui lui sont données, il incombe à chaque salarié « de prendre soin, en fonction de

---

[1594] DETCHESSAHAR (M), « Management empêché, santé dégradée », *Santé et Travail*, avril 2013 ; DETCHESSAHAR (M), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », Négociations, n°19, janvier 2013, pp. 57-80.

[1595] DETCHESSAHAR (M), « L'énigme de la responsabilité dans les organisations : l'enjeu du dialogue », *Sociologie du travail*, Vol.61, n°2, avril-juin 2019. Comme le souligne l'auteur dans cet écrit, aujourd'hui « *l'on peinerait à trouver un encadrant qui ne se plaigne pas de passer sa vie en réunion* ».

sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail »[1596].

1083. **Le salarié doit contribuer à un dialogue actif** – Dans la définition de la santé mentale donnée par l'OMS il est indiqué qu' « *une personne en bonne santé mentale est quelqu'un qui se sent suffisamment en confiance pour s'adapter à une situation à laquelle elle ne peut rien changer* ». Les termes « situation à laquelle elle ne peut rien changer » implique une situation subie. Cela soulève une forme d'irresponsabilité non choisie car imposée par la situation dans laquelle il se trouve. Néanmoins au regard de la complexification des situations de travail et le développement en parallèle de la notion de la qualité de vie au travail, on veut donner l'opportunité aux salariés de devenir des acteurs de la situation dans laquelle ils vont se trouver. Cette logique ouvre une forme d'organisation de travail responsabilisante, le salarié devenant co-auteur de sa situation vécue[1597].

1084. **Le salarié doit adopter un comportement conforme aux règles de l'entreprise –** L'obligation de sécurité de l'employeur ne dispense pas le salarié de prendre soin de sa sécurité et de sa santé[1598]. Comme le précise Me Blanvillain, « *atteindre le premier des principes généraux de prévention, « supprimer le risque », ne tient parfois objectivement qu'au respect d'une règle simple, à son application concrète et effective, sans mise en œuvre de moyens dispendieux ou complexes* »[1599]. Chez ArcelorMittal cela se matérialise par le respect de dix règles d'or[1600] et du principe de vigilance partagée. Cette dernière, essentielle en matière de prévention des risques psycho-sociaux, vise à ce que chaque salarié soit attentif aux situations susceptibles de porter atteinte à la santé d'un ou plusieurs salariés en vue de leur prise en charge le plus en amont possible, afin d'éviter tout effet d'amplification[1601]. En termes de sécurité, la politique d'ArcelorMittal est dans un objectif de responsabilisation par un traitement des écarts,

---

[1596] Art. L.4122-1 *C. trav.*
[1597] CLOT (Y), « Prendre ses responsabilités ? de la santé au droit. », *Sociologie du travail*, Vol.61, n°2, Avril-juin 2019. ; UGHETTO (P), « Organiser le dialogue sur le travail dans les entreprises », *Sociologie Du travail*, Vol n°63, n°3, Juillet-septembre 2021.
[1598] PETSOKO (M), « Le devoir individuel de santé : simple cygne noir ou véritable changement de paradigme en droit de la santé ? », *Petites Affiches*, n°67-68, 5-6 avril 2021.
[1599] BLANVILLAIN (C), « L'obligation de sécurité de résultat est morte ! Vive l'obligation de sécurité ! », *RDT*, 2019, p.173.
[1600] Annexe n°10 – Les règles d'or d'ArcelorMittal.
[1601] Cela est notamment retranscrit au sein de l'accord relatif à la QVT en son article 20.5.

avec une volonté de ne plus parler de « sanction » systématique[1602]. Il ne s'agit pas d'encadrer les comportements, mais de comprendre pourquoi le salarié n'a pas pu répondre à la consigne. Le but n'est pas de responsabiliser le salarié en le stigmatisant, mais en dialoguant avec lui pour éviter que le discours ne soit porté uniquement sur son comportement et sur les défauts de l'exécution de sa prestation au risque que cela soit contre-productif en termes de prévention[1603].

1085. **Le salarié doit aussi assurer une protection autonome de sa santé –** L'action autonome des salariés est de plus en plus présente au travers de ses prérogatives du droit de retrait et d'alerte. Il s'agit d'une obligation de moyen puisque le salarié exécute sa prestation de travail en fonction des instructions données par l'employeur. A priori le manquement à cette obligation n'a aucun impact sur le principe de responsabilité de l'employeur[1604]. Néanmoins, le développement vers une politique de prévention et de santé globale invite le salarié à ne plus être un sujet passif. Son droit d'alerte fait de lui un agent « sentinelle » qui doit réagir en fonction de sa formation et de ses possibilités[1605]. Pour impulser cette forme de responsabilisation, à l'employeur de former ses salariés aux risques qui impliquent une certaine vigilance de leur part.

1086. Il faut trouver un compromis entre sur-responsabilisation de l'employeur et sous-responsabilisation du salarié. Comme le souligne Margareth Gilbert, « *derrière une action collective, un co-engagement est sous-jacent* »[1606], mais engager des démarches de prévention partagées et collectives n'implique pas un partage des responsabilités au sens juridique du terme. Elle implique simplement une certaine forme de responsabilisation des parties prenantes, au travers d'un engagement moral et incitatif. L'employeur reste réellement le seul dépositaire de la santé et de la sécurité de ses salariés. Cette nouvelle forme d'éducation des mentalités en matière de santé au travail a pour ambition de mettre en place des actions les plus efficientes et anticipatives possibles. D'une certaine manière cela aura pour incidence de pouvoir pondérer

[1602] Le but étant de définir les cas où les sanctions sont incontournables : alcool, drogue, mise en danger grave de soi ou d'un collègue, non-respect du code de la route sur les sites, récidives ; mais d'accepter un droit à l'erreur en contrepartie d'engagement. Pour une telle réussite il convient de l'importance d'associer les représentants du personnel et d'avoir une exemplarité des managers dans le respect des règles et du traitement des écarts.
[1603] PETSOKO (M), « Le devoir individuel de santé : simple cygne noir ou véritable changement de paradigme en droit de la santé ? », *Petites Affiches*, n°67-68, 5-6 avril 2021.
[1604] Cass. Soc., 10 février 2016, n°14-24.350.
[1605] Cass. Soc., 28 février 2002, n°00-41.220.
[1606] GILBERT (M), *loc., cit.*, p. 248.

l'engagement de la responsabilité de l'employeur quand celui-ci est proactif. C'est une véritable culture de l'intérêt mutuel, du paritarisme et de l'association qui se développe[1607].

SECTION 2 : D'UNE CONDAMNATION SYSTEMATIQUE A UNE EVALUATION IN CONCRETO DE LA RESPONSABILITE DE L'EMPLOYEUR

1087. Au XIXème siècle, les notions d'hygiène et de sécurité correspondaient à des idées précises, faciles à circonscrire en matière d'obligations de l'employeur. Le développement vers une prise en charge holistique de « la santé »[1608], notion plurivoque, les élargit de manière significative. L'employeur ne pouvant plus agir seul, c'est donc une approche participative en matière de prévention de la santé et de la sécurité au travail qui apparait primordiale. C'est en effet un ensemble d'acteurs qui, poursuivant un but commun, vont parvenir à améliorer le système de prévention. En transformant la nature de l'obligation de sécurité attendue, les juges sont désormais plus enclins à prendre en compte l'intelligence collective nécessaire au déploiement des actions de prévention (I).

1088. En s'alignant sur la définition de la chambre sociale de la Cour de cassation, la deuxième chambre civile du pôle social du tribunal judiciaire poursuit sans doute cette ambition (II).

I. Une intelligence collective reconnue par les juges

1089. Aurélia Dejean de La Batie soutient que la transformation de l'obligation de sécurité de résultat en une obligation de moyen renforcée implique que l'existence d'une affection professionnelle n'est plus automatiquement révélatrice d'un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité[1609]. Ainsi, si la violation de l'obligation de prévention génère l'engagement de la responsabilité civile de l'employeur, la non-obtention du résultat ne constitue plus à elle seule l'engagement de la responsabilité. C'est en effet ce que les juges de la Cour de cassation contrôlent. Lorsque le salarié argue un manquement de l'employeur, ce dernier a désormais l'opportunité de se défendre. A supposer que l'atteinte à la santé et/ou à la sécurité soit caractérisée (par exemple un harcèlement moral permettant la prise d'acte de la rupture du contrat de travail) ou que le salarié ait été exposé à un risque à l'origine de son inaptitude, cela

---

[1607] HOEFFEL (O), « Articuler responsabilités individuelle et collective en matière de QVT », laqvt.fr, 20 mai 2014.
[1608] DEDESSUS LE MOUSTIER (N), « Émergence d'un droit de la santé au travail », Douguet (F) (*dir*), in « santé au travail et travail de santé », 2008, pp.65-79.
[1609] DEJEAN DE LA BATIE (A), *loc., cit.*, p.373

n'est plus synonyme d'échec de la prévention. Pour sanctionner (ou non) l'employeur, les juges vont procéder à une analyse in concreto de l'existence de démarches collectives de prévention (A) et vont mesurer son comportement opérationnel dans la mise en œuvre des actions de prévention (B).

A. Une démarche de prévention participative mise en exergue par le pouvoir judiciaire

1090. Une démarche se définit comme une manière de conduire un raisonnement. Une démarche de prévention sera donc celle qui permettra de déterminer la façon dont l'employeur s'est comporté s'il veut prévenir au mieux les risques professionnels présents dans son entreprise. Cette méthode sera le résultat d'une coordination et d'une articulation de réflexions individuelles menées par une pluralité d'acteurs. Ainsi, le juge va s'assurer d'une telle synchronisation. Le but n'est pas de comprendre les comportements individuels de chacun mais bien d'apprécier si l'employeur a intégré les parties prenantes adéquates dans la gestion du risque. En privilégiant une intention collective, il est impossible de se fonder sur une logique causale. D'après plusieurs auteurs comme Dupuy, Durkheim[1610] ou encore Kozakai[1611], l'action collective va se détacher des comportements individuels que chacun des membres du groupe va exercer au regard de la difficulté d'associer l'acte fautif à un comportement en particulier. Néanmoins une interaction et une coordination étroite sont essentielles. Cette démarche de prévention participative devient alors d'une part, un moyen de preuve de son efficacité (1) et d'autre part, un moyen de prouver que l'employeur agit avec loyauté (2).

1) Un moyen de preuve de l'efficacité des politiques de prévention

1091. **Le DUERP, un élément essentiel pour apprécier le respect par l'employeur de son obligation de prévention à travers une démarche d'évaluation collective** – La crise de la Covid 19 a été l'occasion de rappeler l'importance de la mise à jour du DUERP et du dialogue

[1610] LALLEMENT (M), ZIMMERMANN (B), « Tous responsables ? Transformations du travail, métamorphoses de la responsabilité », *Sociologie du travail*, vol. 61, n°2, avril-juin 2019.
[1611] KOZAKAI (T), « De la responsabilité collective : esquisse d'une théorie de la fiction sociale », *Bulletin de psychologie*, n°494, février 2008, pp.131-144 ; MARIOT (N), « Les formes élémentaires de l'effervescence collective ou l'état d'esprit prêté aux foules », *Revue française de science politique*, 2001, pp. 707-738.

social dans la gestion du risque sanitaire. Au titre de deux décisions[1612] de justice, les juges ont soulevé le non-respect par l'employeur de son obligation de sécurité et de sa méconnaissance des droits des représentants du personnel en matière de prévention des risques professionnels. Les deux écueils principaux (tant chez Amazon que chez La poste) portaient sur le défaut de transcription des risques professionnels au sein du DUERP et sur l'absence de collaboration effective avec les représentants du personnel dans l'établissement pour gérer la prévention du risque sanitaire. En condamnant les entreprises malgré la mise en place de mesures de prévention, la société Amazon et la société La poste ont payé de leur déficience en dialogue social.

1092. Sur l'établissement de Mardyck d'AMF, à la suite d'un désaccord entre la société et les membres du CSE sur les mesures à prendre liées à une alerte DGI, une mise en demeure a été notifiée au chef d'établissement par l'inspection du travail[1613]. Il ressortait notamment de ce courrier que l'employeur n'était pas en conformité avec son obligation de mise en œuvre des principes généraux de prévention au regard de « *l'absence d'identification dans le DUERP des postes de travail pour lesquels le télétravail doit être mis en place et des conditions d'exécution du télétravail pour chacun de ces postes en termes d'organisation, de moyens matériels et de répartition des tâches en télétravail et en présentiel le cas échéant* » ; de « *l'absence d'évaluation des risques d'exposition spécifique au Covid 19 par unité de travail, un mode opératoire unique et standardisé* » ou encore de « *l'absence d'évaluation des risques d'exposition spécifique au Covid 19 du fait de l'utilisation de certains EPI dans les unités de travail et des modalités de leur fourniture par distributeurs manuels* ». Dans ce cadre l'inspection du travail a tenu à rappeler à l'employeur son devoir de mise à jour du DUERP et d'appréciation collective du risque puisqu'elle rappelle à plusieurs reprises le besoin de porter une attention particulière sur les situations de travail réelles impliquant ainsi le besoin d'échanges avec les acteurs de santé et les représentants du personnel. En prenant en compte

---

[1612] CA Versailles, 14ème chambre, 24 avr. 2020, SAS Amazon France logistique c./ Union syndicale Solidaire, RG nº 20/01993 ; TJ Paris, 9 avril 2020, nº 20/5223, « La Poste ». ; NASOM-TISSANDIER (H), « Covid 19 et obligation de sécurité de l'employeur : un coup de semonce a retenti pour Amazon », *JSL*, n°499, 8 juin 2020 ; HAUTEFORT (M), « Évaluation des risques : quel est le rôle exact du CSE ? », *JSL*, n°522, 17 juin 2021.

[1613] MOYON (O), « Mise en demeure du DIRECCTE, risques de contamination au virus Covid-19 », 1er avril 2020. ; VINCHON (C), « Observations à la suite de la mise en demeure prévue à l'article L.4721-1 1° du Code du travail adressée à l'entreprise ARCELORMITTAL FRANCE, site de Mardyck en raison de la situation dangereuse résultant de l'insuffisance de la prévention des risques de contamination au virus Covid-19 », 03 avril 2020 ; DENEUVILLE (E), « Réponse à la mise en demeure du 1er avril 2020 », 08 avril 2020 ; VINCHON (C), « Observations concernant votre réponse faisant suite à la mise en demeure du DIRECCTE « risque de contamination au virus Covid-19 » du 1er avril 2020 », 21 avril 2020 ; DENEUVILLE (E), « Réponse aux observations du 15 mai 2020 », 08 juin 2020.

les remarques émises par l'inspection du travail, un ensemble de mesures complémentaires ont été déployées sur le site de Mardyck. Afin de prouver leur efficacité, l'employeur a apporté des précisions quant à l'instigation collective qui a été menée pour les mettre en place. On peut lire par exemple que les modes opératoires en sécurité (MOS) « *intègrent l'attention portée au vécu au travail du salarié travaillant à distance* », qu'à plusieurs reprises des informations ont été faites en CSE « *sur le nombre de salariés en télétravail, sur les secteurs concernés par du télétravail, sur les modalités de mise en œuvre du télétravail, sur les différentes mesures mises en place (respect des distances, nettoyage, désinfection)* », que « *l'évolution du DUERP est présentée en CSE afin d'expliquer les mesures de prévention associées aux différents MOS* » , que « *l'ensemble des mesures de prévention des risques psychosociaux sont prises avec le service de santé au travail* » ; « *que les managers relayent les demandes des salariés et échangent régulièrement avec l'ergonome et psychologue du travail pour aborder le sujet des RPS de façon collective et en lien avec les situations de travail* » etc. C'est donc en précisant sa démarche que l'employeur justifie de l'efficacité de ses mesures prises. On peut imaginer qu'en cas de contentieux, les juges auraient apprécier l'intégralité des échanges déjà menés avec l'inspection du travail, et qu'au regard de cet exhaustivité, l'entreprise ArcelorMittal aurait été exonérée de sa responsabilité.

1093. **Le service de prévention et de santé au travail, un acteur au cœur de la démarche globale[1614] –** Par son rôle de conseil, le médecin du travail est essentiel pour établir une véritable démarche de prévention des risques professionnels. Chez ArcelorMittal la majorité des procédures préventives et modes opératoires créés sont homologués par le service de santé au travail avant leur diffusion. Cela permet notamment de ne pas banaliser le risque et que l'information diffusée aux salariés en termes de consignes de sécurité soit légitime. D'ailleurs, le Code du travail précise cette nécessité dans le cadre de la gestion de certains risques. A titre d'exemple le mode opératoire en cas d'activité ou d'intervention sur les matériaux contenant de l'amiante est soumis lors de son établissement ou de sa modification à l'avis du médecin du travail[1615] (et à l'information/consultation du CSE). De plus, le SPST et plus particulièrement les médecins du travail peuvent effectuer des études, des mesures et analyses permettant d'apprécier les expositions au bruit, aux agents biologiques ou encore cancérogènes qui permettront d'orienter l'employeur dans ses décisions en matière de prévention.

[1614] FANTONI-QUINTON (S), GENTY (V), « L'employeur, le médecin du travail et la protection de la santé des travailleurs : deux acteurs aux responsabilités différentes », *SSL*, n°1678, 26 mai 2015.
[1615] art. Art. R.4412-144 et s. *C. trav.*

1094. L'évaluation de l'organisation de travail, en associant les opérateurs, les médecins et les représentants du personnel, va permettre de trouver des solutions et techniques adaptées. En appuyant sa démarche sur le collectif, l'employeur prouve d'une part une certaine volonté d'améliorer l'efficacité de la mesure et d'autre part de prendre une position d'exemplarité gage de sa loyauté.

2) Un moyen de preuve de la loyauté de l'employeur

1095. **Une analyse collective des situations et organisations de travail contemporaines comme gage de loyauté –** La législation et la réglementation en matière de santé au travail peine désormais de plus en plus à appréhender la diversité des risques professionnels. Le traitement de la santé et de la sécurité en entreprise a subi des changements majeurs entraînant une extension des contentieux relatifs aux risques professionnels. Nous vivons des mutations importantes d'origines technologiques, organisationnelles ou encore sociétales qui impactent fortement le monde du travail et qui impliquent une réinterrogation continue en termes d'actions de prévention au sein des entreprises[1616]. La numérisation, la robotisation, la tertiarisation, l'évolution des systèmes productifs ou encore l'intelligence artificielle vont avoir des effets différents sur la santé et la sécurité au travail. Les salariés travaillent de manière plus nomade. Les frontières des lieux et temps de travail sont désormais malléables[1617]. Le réchauffement climatique s'invite dans les entreprises obligeant les employeurs à gérer de plus en plus de vagues de forte chaleur[1618]. Les entreprises vont devoir se soucier en permanence des avancées scientifiques et des connaissances médicales pour s'assurer que leurs projets liés à des innovations ne soient pas suspendus. En l'absence de législation associée à ces nouveaux risques, il appartient donc fort logiquement au collectif de travail de s'adapter et de comprendre les risques qu'occasionnent les nouvelles situations et organisations de travail contemporaines. Cette analyse permettra notamment d'actualiser la démarche de prévention des risques professionnels, de donner des instructions appropriées aux travailleurs et de remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins. Les juges peuvent à ce titre estimer le degré d'implication de l'employeur.

[1616] Commission des communautés européennes, « S'adapter aux changements du travail et de la société : une nouvelle stratégie communautaire de santé et de sécurité 2002-2006 », Communication de la commission, 11 mars 2002.
[1617] FANTONI-QUINTON (S), « Difficultés juridiques posées par l'impact des TIC sur la santé au travail », *Travail et Protection sociale* n°3, mars 2005, étude 5.
[1618] AYACHE-REVAH (I), « Le DRH face aux changements climatiques », *LCDRH*, n°268, 1er octobre 2019.

B. Un comportement opérationnel dans la mise en œuvre des actions de prévention analysé par le pouvoir judiciaire

1096. Depuis les arrêts Air France, les juges doivent contrôler et exiger de l'employeur qu'il déploie des moyens de prévention suffisants en vue d'obtenir un résultat[1619]. L'exhaustivité et la pertinence des moyens mis en œuvre deviennent la preuve permettant d'exonérer l'employeur de sa responsabilité bien qu'une atteinte à la santé et à la sécurité soit constatée. Ainsi c'est avec minutie que les juges doivent analyser le comportement de l'employeur quant à la prévention des risques professionnels (1) mais également dans le cadre de la prévention de la désinsertion professionnelle (2).

1) L'analyse d'un comportement opérationnel dans le cadre de la prévention des risques professionnels[1620]

1097. L'exhaustivité des décisions rendues relatives au non-respect par l'employeur de son obligation de sécurité cumulée à la vastitude des risques professionnels ne permettent pas dans cette simple partie de thèse de mettre en exergue tous les comportements opérationnels que l'employeur doit déployer tant il y en a. Néanmoins il s'agira de mettre en évidence certaines actions principales jugées comme suffisantes pour apprécier le manquement à son obligation et démontrer que les juges opèrent une analyse rigoureuse et précise du comportement de l'employeur. Notre choix se porte, concernant cette analyse, sur la prévention de risques psychosociaux puisque les évolutions des organisations de travail ont tendance à exposer de plus en plus les salariés à ces risques.

1098. **Un comportement opérationnel dans la gestion du stress au travail et de la charge de travail –** Le stress au travail est le premier risque auquel on pense lorsque l'employeur prévient des comportements facteurs de RPS.

1099. La gestion du stress peut se matérialiser par la proactivité de l'employeur dans l'attention portée aux conséquences potentiellement dangereuses sur la santé de certaines politiques

---

[1619] MARTINEZ (J), « Les mouvements d'extension du droit de la santé au travail », *JCP S*, n°16-17, 14 avril 2009, 1170.

[1620] ARMILLEI (V), LAGESSE (P), « La lutte contre les RPS au prisme de l'obligation de sécurité de l'employeur », *LCDRH*, n°278, 1er septembre 2020 ; NIEL (S), « Les DRH à l'heure du télé-management », *LCDRH*, n°276, 1er juin 2020 ; BASQUINE (G), VAN DETH (P), « PSE et RPS : de la nécessité de placer l'humain au cœur des réorganisations », *LCDRH*, n°298, 1er juin 2022.

de management[1621]. Il doit à ce titre éviter d'effectuer des managements par la peur ou de créer des concurrences exacerbées entre les salariés. La gestion du stress peut aussi s'entendre dans la gestion d'une souffrance invoquée par un salarié et cela même en l'absence de reconnaissance d'AT/MP ou de caractérisation de faits de harcèlement. Cela peut se matérialiser par la mise en œuvre d'entretiens d'apaisement entre des salariés en conflit, par la proposition d'une séance de médiation ou d'une mobilité professionnelle[1622], ou encore par le fait d'alerter rapidement le médecin du travail. Mais cela implique que la situation est déjà dégradée.

1100. Le stress peut aussi s'entendre en cas de mauvaise gestion de la charge de travail[1623]. Les juges vont s'assurer que l'employeur, dans le cadre de la négociation collective relative aux temps de travail, a bien déterminé des dispositions conventionnelles au forfait jours conformes aux exigences légales[1624] et prétoriennes[1625] et qu'elles sont correctement appliquées.

1101. Dans un monde désormais hyperconnecté, il convient de trouver des solutions pour assurer le droit à la déconnexion des salariés.

1102. Enfin, il conviendra de s'assurer que l'employeur ne mesure pas uniquement la charge de travail quantitative, mais également la composante mentale. Comme le soulignent les professeurs Fantoni et Verkindt, il faut comprendre « *le poids du travail sur le corps et l'esprit* »[1626].

1103. **Stress, harcèlement, violence, une lutte connexe –** Le harcèlement et les violences sont des facteurs de stress[1627], c'est ainsi qu'en luttant contre le stress au travail, cela contribue indéniablement à lutter contre le harcèlement et les violences au travail. Il est difficile de concevoir un lien entre harcèlement moral et accident de travail au motif que le critère répétitif du premier s'oppose au critère de soudaineté du second. Pourtant, la Cour de cassation a déjà

[1621] Le rythme du travail et les modalités de coopération dans une équipe sont des éléments relatifs à la politique managériale mise en place qui peuvent avoir un impact négatif sur la santé du salarié et devenir des facteurs de risques.
[1622] GUILLON (C), THIBAUD (O), « Gérer une situation de souffrance au travail », *LCDRH*, n°245, 1er septembre 2017.
[1623] DE MONTVALON (L), « L'actualité jurisprudentielle du forfait en jours », *SSL*, n°2003, 6 juin 2022 ; DUMONT (F), « Dans une convention de forfait en jours : l'employeur doit justifier d'une amplitude et d'une charge de travail raisonnables », *JCP S*, n°19, 17 mai 2022, 1138 ; MICHALLETZ (M), « Pour une approche objective de la charge de travail », *JCP S*, n°49, 11 décembre 2018, 1395.
[1624] Art. L.3121-60 *C. trav.*
[1625] Cass. Soc., 29 juin 2011, n°09-71.107. La Cour de cassation rappelle que les dispositions conventionnelles relatives au forfait jours doivent garantir une amplitude et une charge de travail raisonnable ainsi qu'assurer une bonne répartition du travail dans le temps.
[1626] FANTONI-QUINTON (F), VERKINDT (P-Y), « Charge de travail et qualité de vie au travail », *Dr. Soc.*, 2015, p.106.
[1627] ANI relatif au stress au travail du 2 juillet 2008.

eu l'occasion de reconnaitre une tentative de suicide (résultant d'un état de harcèlement), comme accident de travail[1628]. L'enjeu d'un comportement opérationnel de l'employeur pour faire cesser de tels agissements apparait donc indispensable bien que la présomption d'imputabilité ne joue pas lorsque la tentative de suicide a eu lieu en dehors du temps de travail. Si la mise en place d'une nouvelle organisation du travail par l'introduction de nouvelles techniques de management ou de nouveaux outils de gestion du personnel ne se confond pas avec la notion de harcèlement moral[1629], les juges vont s'assurer que les méthodes de gestion ou les formes d'organisation de travail n'entraînent pas un harcèlement moral d'un salarié[1630]. Certaines méthodes de management peuvent ainsi être observées et censurées par les juges comme la méthode de « ranking par quotas »[1631] ou encore du « benchmarking »[1632].

1104. Le juge va également s'attarder sur les actions menées par l'employeur en cas de connaissance d'un harcèlement. Est-ce que ce dernier a mené une enquête ? Est-ce qu'il a écarté le salarié harceleur (mise à pied, changement de poste provisoire) ? Est-ce qu'il a pris en compte les préconisations du médecin du travail [1633] ? Quelles sont les modalités des échanges de l'employeur avec les partenaires sociaux ?

1105. **Le contrôle par le juge doit-il être vu comme une limite du pouvoir de direction de l'employeur ? –** Comme le souligne Mr Martinez, avocat au barreau de Paris, puisque le pouvoir judiciaire peut apprécier si un projet de réorganisation compromet ou non la santé et la sécurité des salariés d'une entreprise, l'employeur ne devient plus le seul juge dans ses décisions de gestion[1634]. La prestation de travail affecte dans certains cas négativement les conditions de travail des salariés. Ainsi, le juge veille à ce que le rapport de force qui lie l'employeur au salarié ne soit pas déséquilibré. Il ne vient pas réellement limiter le pouvoir de direction, mais s'assurer qu'il n'est pas abusif. Cela s'explique aisément par la transformation

---

[1628] Cass. 2e Civ., 22 février 2007, n°05-13.771.
[1629] Cass. Soc., 17 février 2010, n°08-44-298. La Cour caractérise un manquement de l'employeur lié à une dégradation des conditions de travail résultant d'une restructuration indépendamment d'une caractérisation d'un harcèlement moral.
[1630] Cela n'empêche pas qu'en l'absence de qualification de harcèlement moral l'employeur peut voir sa responsabilité engagée en vertu de son obligation de sécurité car les méthodes de management sont pathogènes pour une équipe.
[1631] Cass. Soc., 27 mars 2013, n°11-26.539.
[1632] Méthode qui ne repose pas sur des objectifs assignés aux salariés mais sur une comparaison de leurs performances.
[1633] Cass. Soc., 7 janvier 2015, n°13-17.602. LALANNE (F), « Harcèlement moral : les préconisations du médecin du travail au cœur de la prévention », *JSL*, n°511, 12 janvier 2021.
[1634] MARTINEZ (J), « Les mouvements d'extension du droit de la santé au travail », *JCP S*, n°16-17, 14 avril 2009, 1170.

de l'obligation de sécurité qui, désormais orientée vers la prévention, devient un outil de sanction *a priori* et non plus *a posteriori*[1635].

2) L'analyse d'un comportement opérationnel dans le cadre de la prévention de la désinsertion professionnelle.

1106. **L'employeur est tenu de suivre l'état de santé de ses salariés** – Quelle que soit la taille de l'entreprise le chef d'entreprise est dans l'obligation d'assurer le suivi médical de ses salariés. C'est à lui qu'il revient d'organiser les visites même si depuis la loi travail de 2016 et les ordonnances Macron de 2017, le médecin du travail et son équipe pluridisciplinaire disposent d'une plus grande latitude dans ce suivi médical pour l'adapter en fonction de la situation personnelle du salarié. Mais si celui-ci présente des difficultés qui peuvent avoir un lien avec sa santé, c'est à l'employeur de solliciter une demande de visite médicale auprès du médecin du travail, ce que pourra notamment constater le juge, cette démarche s'inscrivant le plus souvent dans l'anticipation d'un risque d'inaptitude afin d'engager des démarches de maintien en emploi.

1107. **L'employeur doit suivre les préconisations du médecin en cas d'aptitude**[1636] – Un salarié qui n'est pas déclaré inapte doit être réintégré dans son poste de travail[1637] conformément aux préconisations du médecin du travail. Il peut s'agir de mesures individuelles d'aménagement, de transformation, d'adaptation du poste du salarié ou encore de mesures d'aménagement de son temps de travail. En l'absence de considération de ces éléments, l'employeur qui ne justifie pas les motifs qui s'opposent à ce qu'il y soit donné suite manquera à son obligation de sécurité[1638]. Néanmoins son obligation ne peut se limiter à cette seule prise en considération puisque l'employeur doit prendre toutes les mesures pour protéger la santé des salariés c'est-à-dire également reconsidérer l'ensemble de sa démarche de prévention[1639].

1108. **L'employeur doit avoir un comportement opérationnel dans le cadre du reclassement du salarié inapte** – Lorsque l'état de santé du salarié ne lui permet plus d'occuper son emploi, celui-ci peut être déclaré inapte par le médecin du travail. Dans cette situation

---

[1635] DE MONTVALON (L), « Quelle sanction pour des méthodes managériales dangereuses ? », *LCLCSE*, n°181, 1er mai 2018.
[1636] FANTONI-QUINTON (S), GENTY (V), *loc., cit.*, p. 444.
[1637] Le salarié peut aussi être réintégré dans un autre poste. Cass. Soc., 28 mai 2013 n°12-12.105. C'est exclusivement dans le cas où le poste de travail n'existe plus ou n'est plus vacant que la réintégration peut se faire dans un emploi équivalent.
[1638] Art. L.4624-6 *C. trav.* ; Cass. Soc., 2 mars 2016, n°14-19.639.
[1639] Cass., Soc., 2 décembre 2009, n°08-44.969.

l'employeur doit procéder au reclassement du salarié avec rigueur (sauf cas de dispense[1640]). Cette obligation est soumise à un contrôle strict de la part des juges qui vont vérifier le sérieux et la loyauté de la recherche[1641] de l'employeur compte tenu de l'effectif de l'entreprise, de son activité, des postes disponibles et adaptés. Dans cette démarche, l'employeur doit d'ailleurs associer le médecin du travail[1642], puisque l'emploi recherché doit être approprié aux capacités physiques et intellectuelles de l'intéressé[1643], telles que décrites par le médecin du travail[1644].

1109. En présence d'un groupe d'entreprise, la jurisprudence avait étendu la recherche de reclassement dans la totalité du groupe et non uniquement dans l'entreprise auquel appartient le salarié inapte[1645]. Mais successivement la loi du 6 août 2015 et les ordonnances du 22 septembre 2017 ont resserré le périmètre de recherche de reclassement aux entreprises situées sur le territoire national et dont l'organisation, les activités ou le lieu d'exploitation assurent la permutation de tout ou partie du personnel. C'est donc de manière pragmatique que le législateur instaure de nouvelles règles en matière de reclassement. En effet, si l'employeur doit justifier que les postes disponibles sont compatibles avec les termes de l'avis d'inaptitude, le périmètre national semble déjà plus approprié pour connaître les emplois disponibles et les missions de l'emploi proposé. Également, cela restreint la possibilité pour l'employeur de proposer un poste à l'étranger qui aurait été inéluctablement rejeté par le salarié.

1110. Enfin, si initialement l'attitude du salarié n'était pas prise en compte dans le cadre du reclassement, la jurisprudence semble infléchir cette position sur le sujet. Si « à l'impossible nul n'est tenu » l'obligation en matière de reclassement s'y rapprochait fortement. En effet, auparavant, l'absence de volonté de la part du salarié de reprendre le travail ne jouait pas[1646]. Une brèche semble s'être entrouverte depuis quelques temps déjà. En l'espèce l'employeur avait raisonnablement justifié sa recherche de reclassement mais les propositions émises étaient

---

[1640] Le médecin du travail est dans l'impossibilité de définir les capacités restantes du salarié.
[1641] Cass. Soc., 16 mars 2016 n°14-29.083. L'employeur respecte son obligation dès lors que les propositions émises sont nombreuses et précises ; Cass. Soc., 30 mai 2007 n°06-43.276. Est déloyale la proposition d'un poste assorti d'une forte baisse de rémunération. https://marilyne-kuzniak.fr/contact/.
[1642] Cass. Soc., 15 décembre 2015 n°14-11.858. Les précisions apportées par le médecin du travail après l'avis d'inaptitude peuvent concourir à la justification de l'impossibilité de reclassement. C'est ainsi que l'employeur doit solliciter le médecin du travail pour avoir notamment des précisions sur ses conclusions et pour étudier la compatibilité des postes avec les capacités restantes du salarié inapte.
[1643] Cass. Soc., 7 mars 2012, n°11-11.311. N'est pas un poste « approprié », le poste qui requiert une formation initiale qui fait défaut à l'intéressé. Néanmoins l'employeur n'est pas tenu d'assurer au salarié une formation à un métier différent du sien pour lequel il n'a aucune compétence (Cass. Soc., 11 mai 2016, n°14-12.169).
[1644] Cass. Soc., 28 juin 2006, n°04-47.672. L'employeur ne peut pas se libérer de son obligation en consultant un autre médecin que le médecin du travail.
[1645] Cass. Soc., 26 novembre 2002, n°00-41.633.
[1646] Cass. Soc., 04 juin 1998, n°2748 PB : RJS 2/97 n°135.

restées sans réponse. La Cour de cassation est venue homologuer le licenciement à la suite de l'inaptitude[1647]. Pour cela la Cour s'est appuyée sur un faisceau d'indices justifiant que la procédure de reclassement avait été correctement diligentée.

1111. Le rôle des juges est désormais plus positif. En prenant en compte la proactivité de l'employeur pour décider de sa responsabilité, on renforce, et on le souhaite, la place qu'il va attribuer au pilotage des politiques de santé dans son entreprise. On comprend que l'intelligence collective permet d'améliorer ce pilotage et d'être gage de sa loyauté. Elle permet une identification pratique et une évaluation *a priori* des risques professionnels en fédérant un certain nombre de compétences. Plusieurs décisions de justice rendues en octobre 2020 ont permis d'harmoniser cette conception de l'obligation de sécurité dans le cadre d'un AT ou d'une MP. Cela mérite qu'une analyse de la portée de ces arrêts soit soulevée afin d'en comprendre l'impact sur les attendus de l'employeur quant aux mesures préventives dans un tel cas.

II. Une ambition poursuivie par un alignement de la définition de l'obligation de sécurité entre les chambres de la Cour de cassation

1112. Depuis deux décisions rendues le 8 octobre 2020 par la deuxième chambre civile[1648], la divergence sur la nature de l'obligation de sécurité entre les chambres de la Cour de cassation est affaiblie permettant un alignement des principes entre le tribunal judiciaire et le tribunal prud'homal. Cette étape marque une rupture avec la définition initiale de la faute inexcusable (A).

1113. Le remplacement du fondement contractuel par un fondement légal fait primer le principe de prévention même en cas de faute inexcusable. Cette décision apparait favorable à la proactivité de l'employeur puisque désormais, les juges devront analyser le respect par ce dernier des principes généraux de prévention des risques. La démonstration par l'employeur d'un investissement massif dans une démarche collective et opérationnelle pour justifier de l'efficacité et de la légitimité des mesures mises en œuvre permettra d'écarter la faute inexcusable de ce dernier (B).

[1647] Cass. Soc., 28 juin 2017, n°16-10.053.
[1648] Cass, 2ème Ch. Civ., 8 octobre 2020, n°18-25.021 et n°18-26.677.

A. Une rupture avec la définition de la faute inexcusable des arrêts « amiante »

1114. La réparation des AT/MP se fait sous forme de prestations sociales, elles-mêmes financées par des cotisations sociales mises à la charge de l'employeur et entraînant une prise en charge automatique sans que le salarié n'ait besoin d'établir le triptyque de la responsabilité traditionnel[1649]. L'instauration d'un régime de responsabilité sans faute permet d'assurer aux salariés une réparation minimale, rapide, indépendante des aléas judiciaires[1650]. Pour l'employeur, il s'agit de créer une immunité civile lui évitant un foisonnement de contentieux[1651]. Face à la célérité de l'industrialisation, les AT et MP se sont multipliés mais peu de salariés arrivaient à prouver le lien causal entre la faute de l'employeur et le dommage. Ainsi l'automaticité de la prise en charge permet de faire abstraction de ce lien. Néanmoins ne s'agissant que d'une réparation forfaitaire[1652], l'indemnisation complémentaire est liée à la reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur. Ce n'est donc qu'en cas de faute inexcusable que seront analysés les manquements de l'employeur à son obligation (1).

1115. En s'appuyant sur une conception travailliste de l'obligation de sécurité et en précisant qu' « *une obligation légale* (et non plus contractuelle) *de sécurité et de protection est tenue par l'employeur* », la deuxième chambre civile du tribunal judiciaire invite à faire disparaitre le fondement contractuel de l'obligation de sécurité (2)

[1649] LEONI (L), « Histoire de la prévention des risques professionnels », Regards, n°51, janvier 2017, pp. 21-31. La réparation est plus accessible étant donné que le salarié est déchargé de prouver le triptyque traditionnel de la responsabilité civile à savoir, la faute, le dommage et le lien de causalité entre le fait fautif et le fait dommageable (Art. 1240 et s. *C. Civ*.). De manière automatique le salarié perçoit une indemnisation sous forme de forfait ou de rente et n'a pas à intenter une action en justice qui est une procédure longue (délai de traitement incertain) et couteuse (frais d'un avocat).

[1650] DUPEYROUX (J-J), « Centenaire de la loi du 9 avril 1898 sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, un deal en béton ? », *Dr. Soc*., 1998, p. 631 ; SAINT-JOURS (Y), « Améliorer la législation des accidents du travail », *Dr. Soc*., 1990, p.690.

[1651]Pour certains cette immunité civile est contraire à la valeur constitutionnelle qui est reconnue au régime de la responsabilité pour faute qui prévoit que tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer. (Cons. Const., 9 novembre 1999, n°99-419). Dans une décision plus récente le conseil constitutionnel a admis que le principe de responsabilité pour faute ne fait pas obstacle à ce que le législateur aménage, pour un motif d'intérêt général, les conditions dans lesquelles la responsabilité peut être engagée ; qu'il peut ainsi, pour un tel motif, apporter à ce principe des exclusions ou des limitations à condition qu'il n'en résulte pas une atteinte disproportionnée aux droits des victimes d'actes fautifs ainsi qu'au droit à un recours juridictionnel effectif ». Cons. Const., 11 juin 2010, n°2010-2 QPC.

[1652] A contrario en matière de responsabilité civile de droit commun s'érige un principe de réparation intégrale.

1) Le régime des AT/MP, un régime faisant abstraction du comportement de l'employeur sauf en cas de faute inexcusable

1116. La faute inexcusable était anciennement définie par le Code de la Sécurité Sociale comme une faute ayant un caractère d'une « exceptionnelle gravité »[1653]. L'imprécision de la définition a eu pour incidence que la reconnaissance de celle-ci, pendant longtemps, a été rarement obtenue voire ignorée. Mais le décalage entre l'indemnisation et le préjudice subi observé par les juges va mettre en évidence que le caractère forfaitaire est dans certains cas insuffisant. C'est pour cela qu'en 2002 les juges redéfinissent la notion de la faute inexcusable comme celle laquelle l'employeur « *avait ou aurait dû avoir conscience du danger et n'a pas pris les mesures nécessaires en vue de protéger la santé et la sécurité de ses salariés »*[1654]. Par ces précisions, la reconnaissance de la faute inexcusable s'est trouvée facilitée et le nombre de cas dans lesquels la faute inexcusable est reconnue a augmenté. Ainsi la faute inexcusable de l'employeur ne se présume pas[1655] et à défaut de démarche du salarié auprès du tribunal judiciaire, la réparation restera forfaitaire. Il n'y a donc pas de réparation proportionnelle entre une faute potentielle et le préjudice subi au départ.

1117. Dans les arrêts « amiante », les juges du contentieux de la sécurité sociale précisaient « qu'en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les MP et les AT », consacrant ainsi le fondement contractuel de la responsabilité de l'employeur. Depuis ces arrêts, si la chambre sociale a étendu le périmètre d'application de l'obligation de sécurité au visa des articles L.4121-1 et -2 du Code de travail, la chambre civile, elle, avait conservé une définition intacte de la faute inexcusable basée sur un fondement contractuel au visa de l'article 1147 du Code civil. Chose désormais révolue.

[1653] Cass. Ch. réunies., 15 juillet 1941, « Dame Veuve Villa c/ la Compagnie d'Assurances Générales », n°00-26.836. L'arrêt parle de gravité exceptionnelle.

[1654] Cass. Soc., 23 février 2002 n°00-10.051. A noter qu'avant toute action contentieuse dans le cadre de la faute inexcusable, la victime peut engager une phase de conciliation avec l'employeur auprès de la CPAM[1654]. Elle s'achève par un procès-verbal de conciliation ou de non-conciliation qui est joint au dossier du tribunal.

[1655] Le Code du travail prévoit certains cas facilitant la tâche des juges dans la reconnaissance de la faute : Art. L.4154-3 *C. trav.* ; L.4131-4 *C. trav.*

2) Une émancipation de l'obligation de sécurité de résultat de son fondement contractuel annoncé par la deuxième chambre civile

1118. **Une émancipation du fondement contractuel** – « En statuant ainsi, […] la Cour d'appel, qui n'a pas tiré les conséquences légales de ses propres constatations, a violé les textes susvisés ». Au titre des deux arrêts rendus le 8 octobre 2020[1656], les juges du tribunal judiciaire alignent la conception de l'obligation de sécurité de l'employeur avec celle de la chambre sociale[1657] en ne faisant plus référence à une obligation contractuelle de sécurité mais à l'obligation légale, rompant ainsi avec la définition de la faute inexcusable[1658] native des arrêts « amiante ».

1119. **Un assouplissement de la charge de la preuve favorable aux victimes** – La faute inexcusable n'est pas déduite et sa reconnaissance est conditionnée cumulativement à trois modalités, à savoir, les circonstances de l'accident, la conscience du danger qu'avait ou aurait dû avoir l'employeur, et l'absence de mesures nécessaires mises en œuvre pour préserver la santé des salariés. Les juges le précisent régulièrement, il incombe au salarié de rapporter la charge de la preuve de la faute inexcusable qu'il impute à son employeur[1659]. Si c'est bien au salarié de démontrer le défaut de mesures appropriées, la Cour de cassation est venue préciser, dans une des espèces rendues le 8 octobre 2020, que c'est à l'employeur de démontrer l'efficacité des moyens de protection et non au salarié de démontrer leur inefficacité[1660]. Effectivement, la Cour de cassation précise les exigences quant à l'efficacité des mesures mises en œuvre. Dans ce cas d'espèce, un salarié contracte une maladie professionnelle liée à un environnement de travail poussiéreux. Au titre de cette reconnaissance le salarié poursuit l'employeur au motif que l'absence d'EPI adéquat avait entrainé des inhalations anormales de silice à l'origine de sa maladie. Pour sa défense, l'employeur énonce qu'il s'était basé sur une instruction de 1956 qui admettait la foration à sec sur des massifs à faible teneur en silice. Les juges de la Cour d'appel, considérant que le travail semblait se dérouler dans des conditions conformes aux normes en vigueur, rejette la demande en faute inexcusable. La Cour de

---

[1656] Cass, 2ème Ch. Civ., 8 octobre 2020, n°18-25.021 et n°18-26.677.
[1657] DE MONTVALON (L), « Réflexions à propos de la redéfinition de l'obligation de sécurité en droit de la sécurité sociale », *RDT*, 2021, p.67.
[1658] KEIM-BAGOT (M), « Redéfinition de l'obligation de sécurité de l'employeur en droit de la sécurité sociale », *BJT*, n°12, 1er décembre 2020, p.47.
[1659] CA d'Aix-en-Provence, pôle 04 ch.08, 2 juillet 2021, n°20/12222 ; CA de Grenoble, Ch. Soc. 29 juin 2021 n°20/02575.
[1660] MOYNET (C), « Précisions par la Cour de cassation des conditions de reconnaissance de la faute inexcusable », *Heb. ed. soc.*, n°843, 12 novembre 2020.

cassation casse l'arrêt rendu par la Cour d'appel et donne raison au salarié au motif de « *l'inefficacité des mesures de protection mises en œuvre* ». L'employeur doit donc justifier de l'efficience des mesures mises en œuvre s'il veut pouvoir bénéficier de l'exonération de sa responsabilité. Ainsi, on pourrait considérer qu'il y a un aménagement de la charge de la preuve favorable au salarié, puisqu'en demandant à l'employeur de justifier de l'efficacité de ses mesures pour préserver le salarié, cela revient à lui demander de prouver la suffisance des mesures.

1120. Ce changement prétorien conduira sans doute à une meilleure reconnaissance de la faute inexcusable, ou du moins, une augmentation des contentieux dans ce sens puisque les juges aménagent en partie la charge de la preuve. Toutefois, un employeur pro-actif dans la mise en œuvre de mesures de prévention pourra écarter plus facilement cette reconnaissance. Un cercle vertueux se met donc en place.

B. La faute inexcusable écartée en cas de proactivité de l'employeur en matière de prévention

1121. La deuxième chambre civile soulève une omission de la part de l'employeur en matière d'évaluation et de prévention des risques pour justifier le caractère de la faute inexcusable. Cette omission entraine directement une absence de conscience fautive à l'égard du danger et justifie qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour préserver la santé et la sécurité du salarié (1).

1122. Comme le souligne Mr De Montvalon « les différentes chambres partageront désormais la même grille de lecture pour savoir si l'employeur a respecté son obligation »[1661], n'est-ce pas alors l'opportunité pour rénover le régime des AT/MP (2) ?

1) Défaut de mesures de prévention et absence de conscience fautive

1123. **Les juges doivent contrôler l'efficacité et la pertinence des mesures prises pour préserver la santé et la sécurité des salariés** – Les juges vont d'abord contrôler que l'employeur ne s'est pas contenté de prendre des mesures de sécurité, puis, vont veiller aux réflexions menées pour que les mesures atteignent un but préventif. Il convient de s'intéresser aux actions d'identification et de classification des risques menées par l'employeur[1662]. Il est

[1661] DE MONTVALON (L), « Réflexions à propos de la redéfinition de l'obligation de sécurité en droit de la sécurité sociale », *RDT*, 2021, p.67.
[1662] LORIN (T), « Redéfinition de la faute inexcusable : quel impact sur les futurs contentieux ? », *JSL*, n°517, 5 avril 2021.

indispensable que l'employeur produise des éléments prouvant la mise en place effective de mesures de prévention et d'évaluation et cela d'autant plus que depuis les arrêts du 8 octobre, la faute inexcusable pourra être écartée en démontrant un tel investissement. La proactivité de l'auteur en matière de prévention devient le cœur de la justice sociale. Dans le second arrêt rendu en 2020, la Cour d'appel avait écarté la responsabilité de l'employeur au motif que ni le salarié, ni les instances représentatives du personnel n'avaient interpellé l'employeur sur le risque d'agression du conducteur de bus. Or la Cour de cassation est venue casser cette décision au motif que ce risque faisait bien partie du DUERP établi par l'employeur et qu'au surplus ce même danger était survenu précédemment. Ainsi il ne s'agit pas uniquement de répertorier les risques mais bien d'assurer des actions de prévention par la suite pour contenir le risque. La proactivité de l'employeur s'analyse donc au regard de l'efficacité des mesures de protection.

1124. On ne parle plus alors de conscience du danger mais « d'inconscience coupable »[1663], poursuivant un objectif de responsabilisation. Dans cet exemple la Cour de cassation vient finalement renforcer les exigences de la conscience du danger en précisant qu'un risque réalisé peut se reproduire.

1125. Si Mme Asquibazi-Bailleux y voit une brèche pour que la responsabilité de l'employeur soit plus facilement exonérable dans le cadre d'une faute inexcusable[1664], nous y voyons surtout un moyen de mieux encourager les initiatives préventives effectuées en entreprise. Au regard de l'espèce précédemment évoqué on comprend bien qu'il ne s'agit pas uniquement de répertorier le risque mais d'aller au-delà. Finalement, le fait de répertorier le risque sans réellement agir par la suite, pourrait avoir tendance à porter davantage préjudice à l'employeur. En effet en l'absence de mention dans le DUERP, l'employeur aurait peut-être pu légitimement soulever qu'il ne pouvait avoir conscience du danger (même si dans le cas présent le salarié aurait contesté cet argument par le fait qu'il avait déjà subi des agressions). Il est donc de la responsabilité de l'employeur de participer activement à la prévention.

1126. En définitive, que ce soit devant les juridictions prud'homales ou devant le pôle social du tribunal judiciaire, peut être invoquée, à l'appui des demandes, une violation par l'employeur de son obligation de sécurité. La différence tient au fait que dans la première juridiction il s'agira de mettre en discussion la cause de la rupture du contrat et d'apprécier le préjudice

---

[1663] LORIN (T), *ibid.*
[1664] ASQUINAZI-BAILLEUX (D), « La faute inexcusable de l'employeur perd son fondement contractuel », *JCP S*, n°45, 10 novembre 2020, 3070.

consécutif à cette rupture alors que dans la seconde, l'indemnisation portera sur les dommages causés par l'AT ou la MP sur le salarié[1665]. Désormais dans ces deux cas les juges seront confrontés à apprécier le comportement de l'employeur et la réalité du manquement à son obligation de sécurité au regard des mesures effectives de prévention qu'il a mises en œuvre. Par voie de conséquence, la nouvelle approche de l'obligation de sécurité, ainsi que son harmonisation entre le tribunal judiciaire et les prud'hommes ne seraient-elles pas l'occasion de rénover le régime de la législation des accidents de travail et des maladies professionnelles sur un fondement plus préventif que répressif ? Aux partenaires sociaux d'aller dans ce sens.

2) Une opportunité pour rénover le régime de la législation des AT/MP

1127. La place de la prévention devenant centrale dans les entreprises, la législation relative à la prise en charge des AT/MP peut apparaitre obsolète et hors de son temps en l'absence de références plus explicites à la prévention. Nombreuses sont les propositions de réformes pour rénover le régime des AT/MP[1666] mais à ce jour aucune n'a encore eu l'occasion d'être mise en application.

1128. Les risques professionnels et les facteurs de risques sont en constante évolution. Les acteurs de l'entreprise doivent s'impliquer et effectuer un travail permanent pour les identifier et les évaluer afin d'établir une politique de prévention efficace. Si la sinistralité diminue depuis soixante-dix ans, elle semble aujourd'hui plus ardue à endiguer. Comme le souligne le président du Conseil d'administration d'EUROGIP, depuis quelques années son niveau stagne en France mais aussi dans d'autres pays comme l'Allemagne. Les entreprises n'arrivent plus à le réduire[1667]. Ce constat est notamment dressé chez ArcelorMittal où la sinistralité n'a pas reculé

[1665] Cass. Soc. 29 mai 2013, n°11-20.074. Cass. Soc., 3 mai 2018, n°17-10.306, n°16-26.250, n°16-18.116. En effet, que le dommage soit la conséquence ou non d'un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité, l'indemnisation relève exclusivement de la compétence du pôle social du tribunal judiciaire.

[1666] Notamment de reconsidérer la notion de risque social plus largement que l'accident de travail, la maladie professionnelle et l'accident de travail en « risque de l'emploi ». DUPEYROUX (J-J), « Améliorer la législation des accidents du travail », *Dr. Soc*., 1990, p.683 ; LAFORE (R), « Le régime des accidents de travail et des maladies professionnelles : questions récurrentes et enjeux contemporains », *RDSS*, 2018, p.577 ; LAROQUE (M), *La rénovation de la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles*, rapp. n°2004-032, mars 2004, 84 p. ; MEYER (F), « La problématique de la réparation intégrale », *Dr. Soc*. 1990, p.718 ; MORIN (J), « Changer le régime d'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles ?, *RDSS*, 2018, p.633 ; NICOLET (J), « La réparation des accidents du travail des travailleurs salariés », mémoire sous la direction du professeur Dominique Everaert Dumont, 2018-2019 ; SAINT-JOURS (Y), « Améliorer la législation des accidents de travail », *Dr. Soc*., 1990, p.690 ; SAINT-JOURS (Y), « Les lacunes reprochées à la législation du travail », *Dr. Soc.*, 1990, p.692 ; YAHIEL (M), *Vers la réparation intégrale des accidents du travail et des maladies professionnelles : éléments de méthode*, rapp. à l'attention de Mme la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, avril 2002, 55 p.

[1667] EUROGIP, « Santé-sécurité au travail : quels leviers pour une culture de prévention en entreprise ? », Actes des débats d'Eurogip, 21 mars 2019, 48 p.

depuis cinq années[1668]. Pour passer ce cap, une étude menée par la DARES[1669] démontre que l'efficacité de la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles doit passer par une meilleure compréhension de l'épidémiologie pour anticiper plus rapidement les risques. C'est donc en se basant continuellement sur les avancées scientifiques que l'employeur arrivera à mener des politiques de santé et de sécurité anticipatives profitables pour réduire la dimension dommageable de son activité. Pour pousser l'employeur dans ce sens il faut encourager ses initiatives en créant un régime des AT/MP plus incitatif à la prévention permettant aux entreprises d'apprécier plus simplement la corrélation entre leur taux de cotisation et leur performance en matière de santé et de sécurité.

1129. L'imputation de la responsabilité des employeurs en matière d'AT/MP est conçue à travers leur tarification. Depuis 2010[1670], les modalités de tarification se sont légèrement transformées pour ne plus privilégier la seule réparation financière des sinistres mais également contribuer au développement de la prévention. Néanmoins, face à la portée mineure des mesures, le principe de tarification ne devrait-il pas foncièrement être revu ? Il s'agirait de prendre en compte d'une part les actions de prévention et de réinsertion professionnelle spécifiquement mises en œuvre dans l'entreprise, étant donné qu'au travers de ces dernières, l'employeur est désormais légitime à s'exonérer devant la chambre civile et la chambre sociale de sa responsabilité et d'autre part, le taux de sinistralité, puisqu'à la lecture de plusieurs études, et notamment celle réalisée par l'institut de recherche sur le travail et la santé de l'Ontario (Canada) il est précisé de façon nette que la tarification des cotisations d'une entreprise selon son taux d'accident entraîne une réduction du nombre et/ou de la gravité des accidents du travail[1671]. Or la réduction des accidents mortels est bien l'ambition majeure portée par le

---

[1668] Annexe n°9 – Évolution du taux de fréquence des accidents chez AMF depuis 2012.

[1669] DARES, « L'effet de la modulation des cotisations AT/MP sur les comportements santé-sécurité des entreprises : revues de littératures », Annexe 6 in « Réformer la tarification pour inciter à la prévention », rapport du groupe d'appui aux partenaires sociaux présidé par Monsieur Pierre-Louis Bras, inspecteur général des affaires sociales, avril 2005. Selon les études canadiennes, le pays observe une diminution de près de 40% des accidents mortels pour l'exploitation forestière et de 20% dans la construction depuis que la tarification est passée dans un système de sinistralité là-bas appelé « experience rating » (ER). De plus, s'agissant d'accidents mortels, l'argument selon lequel il s'agirait d'une sous-déclaration des accidents n'est pas crédible.

[1670] Déc. n°2010-753 du 5 juillet 2010 fixant les règles de tarification des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles ; Déc n°2017-337 du 14 mars 2017 modifiant les règles de tarification au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles du régime général.

[1671] DARES, « L'effet de la modulation des cotisations AT/MP sur les comportements santé-sécurité des entreprises : revues de littératures », Annexe 6 in « Réformer la tarification pour inciter à la prévention », rapport du groupe d'appui aux partenaires sociaux présidé par Monsieur Pierre-Louis Bras, inspecteur général des affaires sociales, avril 2005. Selon les études canadiennes, le pays observe une diminution de près de 40% des accidents mortels pour l'exploitation forestière et de 20% dans la construction depuis que la tarification est passée dans un système de sinistralité là-bas appelé « experience rating » (ER). De plus, s'agissant d'accidents mortels, l'argument selon lequel il s'agirait d'une sous-déclaration des accidents n'est pas crédible.

dernier plan santé au travail 2020/2025[1672]. En France, le taux de ces cotisations est dépendant de l'activité exercée[1673] par l'entreprise et de son effectif[1674]. Mais en réalité, il existe réellement un lien étroit entre le taux et la sinistralité dans les seules entreprises de plus de cent-cinquante salariés. Ainsi, « les plus exposées sont les plus imposées »[1675]. Pour les entreprises qui cotisent au taux propre, la diminution des dépenses liée à la réduction de l'accidentalité est forcément intéressante. Mais quand on est soumis à un taux collectif, les modalités ne poussent pas les entreprises à s'améliorer. Les entreprises proactives payent pour les autres[1676], et comme le souligne Mme Pécheul, la réduction des frais grâce à un partage des risques n'incite pas forcément les moins bon préventeurs à devenir meilleurs[1677].

1130. Si à l'époque de la création du régime des AT/MP la garantie d'indemnisation posée ne poussait pas vraiment à se questionner sur le respect par l'employeur de ses obligations en matière de santé et de sécurité, aujourd'hui les moyens sont plus nombreux pour en contrôler la bonne exécution. Désormais, les juges analysent le comportement de l'employeur pour évaluer le respect de son obligation de sécurité. Il faudrait faire de même dans le cadre de la tarification. L'article L.242-7 du Code de la sécurité sociale prévoit que « *la caisse d'assurance*

[1672] DGT, « 4ème plan santé au travail 2021/2025 », décembre 2021, 132 p. ; DGT, « Plan pour la prévention des accidents du travail graves et mortels », mars 2022, 66 p. ; MONTVALON (L), « PST 4 : Quel horizon pour la qualité de vie au travail ? », *SSL*, n°1984, 24 janvier 2022.

[1673] Chaque entreprise est classée selon un code risque.

[1674] Dec n°2010-753 du 5 juillet 2010 ; Art. D.242-6-1 et s. CSS ; Pour les entreprises de plus de cent-cinquante salariés il s'agit d'un taux individuel, pour les entreprises de moins de vingt salariés d'un taux collectif et pour les entreprises de vingt à cent-quarante-neuf salariés d'un taux mixte.

[1675] PELLET (R), « L'entreprise et la fin du régime des accidents du travail et des maladies professionnelles », *Dr. Soc.*, 2006, p.402. Les plus exposés ne sont pas forcément les moins bons en matière d'actions de prévention mises en œuvre. La sinistralité est naturellement plus haute du fait de la nature de l'activité particulièrement dangereuse. Ainsi les entrepreneurs dans un secteur à risque (notamment industriel) payent en fonction du secteur « choisi ». A l'époque où le système a été créé, la caractérisation d'une atteinte corporelle se justifiait par une altération physique de l'intégrité du corps humain. Pourtant, comme le rappelle l'OMS, la santé s'entend « d'un état complet de bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». D'ailleurs l'assurance maladie fait état dans un de ses rapports présenté en 2018, qu'en 2016 plus de dix-mille affections psychiques ont été reconnues en tant qu'accidents de travail. Le développement des maladies psychiques touche cette fois tous les secteurs et toutes les entreprises. L'influence des nouvelles technologies risque d'aller dans le sens de l'accroissement de ce genre d'affection.

[1676] On pourrait harmoniser la dépendance à la sinistralité, abaisser le seuil de la tarification réelle et faire un taux mixte pour les entreprises de zéro à cinquante salariés, et à partir de cinquante salariés, se baser uniquement sur un taux réel, permettant de conserver une certaine solidarité entre les employeurs en dessous de cinquante salariés. La tarification mixte pour toutes les entreprises contribue à une certaine forme de responsabilisation y compris des TPE. Le seuil de cinquante salariés s'explique par la possibilité dans ces entreprises d'avoir une obligation d'implantation du CSE qui peut aider les employeurs à être proactifs en matière de santé. Plus l'effectif est important plus l'entreprise a les moyens de mettre en œuvre des mesures de prévention capables de diminuer son taux de sinistralité. Ainsi l'effectif reste un indicateur important de performance en santé. Plus l'entreprise sera importante plus les acteurs de santé y seront également nombreux.

[1677] PECHEUL (A), « Vers une modification de la tarification des accidents du travail ? », *JCP S*, n°8, 26 février, 1054.

retraite et de la santé au travail peut accorder des ristournes sur la cotisation ou imposer des cotisations supplémentaires dans les conditions fixées par arrêté interministériel, pour tenir compte selon le cas, soit des mesures de prévention ou de soins prises par l'employeur, soit des risques exceptionnels présentés par l'exploitation ». Si à première vue il s'agit d'un mécanisme favorable aux efforts de prévention, le cadre législatif qui entoure sa mise en œuvre fixe des limites strictes comme le souligne notamment Mr Philippe Langlois[1678].

1131. La commission des affaires sociales du sénat précise qu'il est nécessaire « *de mieux valoriser le déploiement de politiques de prévention des entreprises* »[1679]. D'ailleurs, Le 12 mars 2007 les organisations professionnelles d'employeurs et de salariés, représentatives sur le plan national et interprofessionnel, signaient un accord relatif à la prévention, la tarification et à la réparation des risques professionnels dans lequel ils constataient déjà la nécessité d'adapter la tarification des AT/MP vers un système plus incitatif à la prévention[1680].

1132. Aujourd'hui, les mécanismes existants ne permettent qu'une faible prise en considération des efforts de prévention de l'employeur. Il nous apparait judicieux que les cotisations varient également en fonction des performances santé-sécurité des entreprises[1681].

[1678] LANGLOIS (P), « Pour une tarification des accidents du travail et des maladies professionnelles fondée sur la prévention », *Dr. Soc*., 2017, p. 265 ; Arr. 9 décembre 2010 relatif à l'attribution de ristournes sur la cotisation ou d'avances ou de subventions ou à l'imposition de cotisations supplémentaires en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles. Cette ristourne n'est accessible qu'aux entreprises qui cotisent pour tout ou partie au taux collectif et le total des minorations de cotisations ne peut excéder 0,40% du montant des cotisations versées au titre des accidents du travail par l'ensemble de ces établissements au cours de la dernière année connue. Concernant les avances celles-ci ne sont attribuées qu'aux entreprises de moins de cent-cinquante salariés.

[1679] VANLERENBERGHE (J-M), DEROCHE (C), *Rapport fait au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi de financement de la sécurité pour 2019*, rapp. n°111, 7 novembre 2018, 227 p.

[1680] Titre II de l'ANI du 12 mars 2007 relatif à la prévention, à la tarification et à la réparation des risques professionnels.

[1681] Dans le cadre d'un accord d'intéressement, par le biais d'indicateurs, on établit un degré de performance de l'entreprise. Au même titre il faudrait peut-être associer des indicateurs santé à un degré de performance permettant de majorer ou de diminuer le taux de cotisation plancher.

Conclusion du chapitre 2

1133. Face à l'ampleur des mutations du monde du travail, l'efficacité des politiques de prévention va désormais être intrinsèquement liée à l'intégration de l'ensemble des parties prenantes dans le processus de création des mesures afin d'aboutir à des solutions co-engagées. Charge à l'employeur d'encourager l'ensemble des acteurs de son entreprise à travailler en réseau, et charge aux différents protagonistes d'interagir loyalement. Selon Amartya Sen et Martha Nussbaum, les collectifs de travail doivent être renforcés afin de créer des environnements « capacitants »[1682] et de développer la « capabilité » des personnes[1683]. Effectivement, ces derniers soulignent qu'il faut des environnements « *propices au développement du pouvoir d'agir des individus* »[1684].

1134. Si ce nouveau paradigme ne conduit pas explicitement à une extension des responsabilités en matière de santé et de sécurité au sens juridique du terme, il s'est traduit par une évolution jurisprudentiellement forte des modalités de l'engagement de la responsabilité de l'employeur. D'ailleurs, l'alignement des fondements en matière d'obligation de sécurité entre les tribunaux, donne plein effet aux articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail que ce soit en cas d'AT/MP ou non. Désormais la prévention prime et sert de moyen de défense à l'employeur pour s'exonérer de sa responsabilité.

1135. Le mouvement de globalisation des démarches de prévention invite à réfléchir sur le comment de l'imprégnation d'une telle démarche dans la législation relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles.

[1682] NUSSBAUM (M), « Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ? » Paris, Flammarion, coll. « Climats », 300 p.

[1683] SAILLY (M), JOHANSEN (A), TENGBLAD (P), VAN KLAVEREN (M), « Dialogues social et professionnel : comment les articuler ? », La Fabrique de l'Industrie, laboratoire d'idées, 28 avril 2022, 136p. Dans cet ouvrage les auteurs soulignent que les dialogues social et professionnel partagent un même objectif qu'est l'amélioration de la qualité de vie au travail et que le dialogue professionnel permet de renforcer le pouvoir d'agir et l'autonomie des salariés.

[1684] BOURDU (E), PERETIE (M-M), RICHER (M), « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité », La Fabrique de l'Industrie, laboratoire d'idées, 11 octobre 2016, 192p.

Conclusion de la deuxième partie

1136. « *Contraindre est de moins en moins efficace, convaincre est de plus en plus nécessaire* »[1685]. Telle est l'ambition poursuivie par les réformes successives en donnant force et vitalité au dialogue social et plus précisément, à l'accord collectif pour participer à la construction du droit du travail en cohérence avec les réalités sociales et économiques de l'entreprise.

1137. Exploiter la négociation collective comme outil de régulation sociale implique une démarche loyale, basée sur la confiance, afin que les parties prenantes de la négociation puissent aisément argumenter les positions tenues et aboutir à un réel partage de la construction législative.

1138. L'adaptation des conditions de travail des salariés à mesure que la société mute est devenue un enjeu majeur de la négociation collective. Les entreprises ont besoin de s'accommoder à la révolution numérique qui bouleverse tant les métiers et les compétences que les organisations du travail[1686]. Les domaines de négociation obligatoires se sont enrichis, faisant de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des thématiques récurrentes de la négociation et contraignant les entreprises à ne pas marginaliser ces sujets, et à en faire même un levier de compétitivité.

1139. Cet impérialisme[1687] de la santé au travail a permis aux partenaires sociaux de devenir de véritables promoteurs pour intégrer aux réflexions de l'entreprise une vision holistique de la santé. Les entreprises s'intéressent désormais de plus près à la qualité de vie au travail et au bien-être en régissant les problématiques relationnelles, matérielles et organisationnelles de l'activité. Les entreprises doivent néanmoins faire preuve de prudence et ne pas créer une vision trop angélique du travail à travers la négociation collective. Le risque serait de baser sa politique de prévention sur la création d'une multitude de normes organisant les « à-côtés » du travail pour se défaire des réelles problématiques liées aux conditions de l'exécution de la prestation de travail et ce qu'elle engendre sur la santé.

[1685] COLSON (A), « Penser la négociation en science politique : retour aux sources et perspectives de recherche », *Négociations*, n°12, février 2009, pp. 93-106.
[1686] ANTONMATTEI (P-A), « Enjeux et exigences d'un droit du travail plus conventionnel », *BJT*, n°12, 1er décembre 2019, p.39.
[1687] BONNIN (V), « L'omniprésence de la santé dans les relations de travail », *JSL*, n°382-383, 1er février 2015.

1140. Les notions de qualité de vie et de conditions de travail sont des notions larges qui invitent à développer des démarches participatives et collaboratives à travers les dialogues social et professionnel. Le dialogue social s'inscrivant dans une dimension plus formelle a tendance à être mis davantage en avant que le dialogue professionnel. Mais les évolutions évoquées ci-avant éclaircissent le besoin d'une articulation croissante des acteurs de l'entreprise pour améliorer la préservation de la santé des salariés, impliquant de coordonner participations directe et indirecte de ces derniers pour améliorer les politiques de prévention au travail de l'entreprise.

1141. Ainsi, si quelques progrès sont encore à faire par le législateur pour promouvoir une approche réellement partagée des enjeux de santé dans l'entreprise, globalement on voit un glissement progressif vers une culture de la prévention tant dans la jurisprudence que dans les sources du droit. Avec cette promotion de la collaboration, il est difficile d'échapper à la question de la responsabilité. A ce jour, les textes sont clairs, l'obligation de prévention reste exclusivement à la charge de l'employeur. Néanmoins la jurisprudence a démontré à plusieurs reprises qu'un employeur proactif pouvait s'exonérer de sa responsabilité.

1142. Privilégier une approche dialogique et collaborative génère une vision commune des problématiques et permet de tirer profit du partage de l'expérience de chacun. Ainsi, la démonstration d'un dialogue social, professionnel ou institutionnel, continu entre l'employeur, les salariés et leurs représentants permettra aux juges de déduire que l'employeur a pris le temps nécessaire pour connaitre les causes des atteintes à la santé dans son entreprise, pour faire une évaluation cohérente et en tirer les conséquences dans son pilotage des actions de prévention.

Conclusion Générale

1143. Nous constatons que le développement d'une culture de prévention de la santé au travail nous suggère qu'une plus grande marge de coopération puisse être laissée entre les différents acteurs de l'entreprise pour élaborer et coordonner les règles et actions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, ceci afin notamment d'opérer un glissement fructueux de la logique de prévention des risques professionnels vers une vision plus large d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail des salariés.

1144. Face à ce constat liminaire nous nous sommes concentrés sur l'influence que pouvait exercer le dialogue social pour aider l'employeur à répondre décemment à ce nouveau système de pilotage des problématiques de santé au travail.

1145. Les principaux apports théoriques et empiriques respectivement issus de nos recherches doctrinales, littéraires et jurisprudentielles ainsi que de travaux d'enquête et de terrain nous permettant de répondre au questionnement suivant « dans quelle mesure le dialogue social pourrait-il être le moteur pour préserver efficacement la santé et la sécurité des travailleurs ? » s'analysent ainsi :

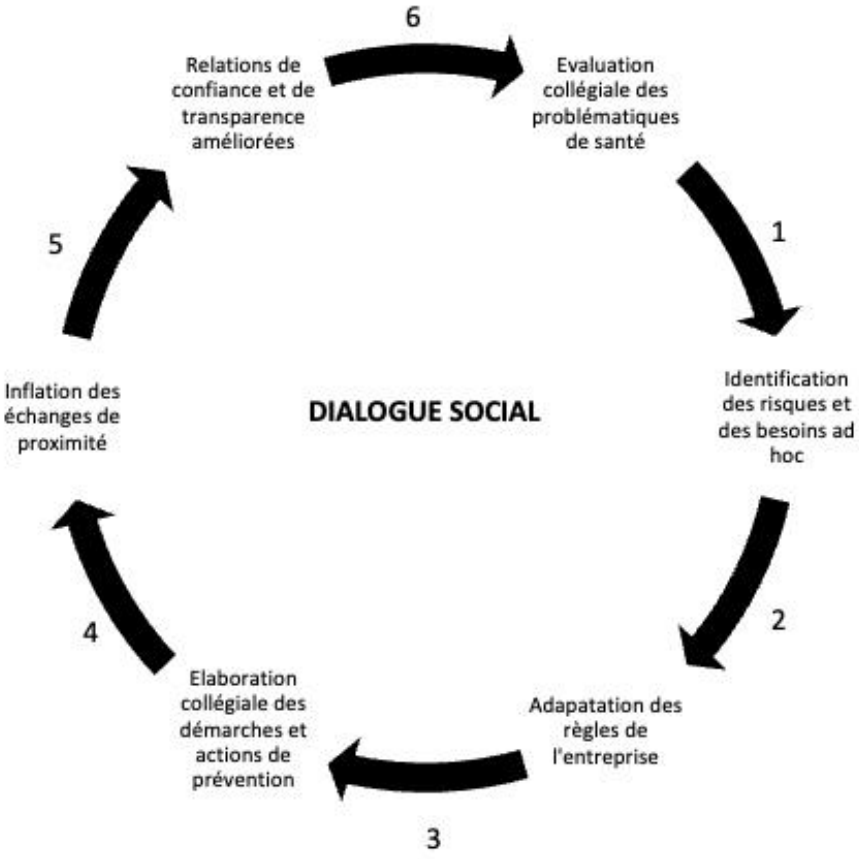
1146. Dans une première partie nous soulignons que la mise en synergie des compétences des acteurs du dialogue social dit « traditionnel » et des interlocuteurs de la médecine du travail promeut le développement de démarches de prévention primaire, secondaire et tertiaire davantage fiables et cohérentes.

1147. Afin de parvenir à cette conclusion nous avons relevé que la rationalisation du dialogue social par la création d'une instance unique permettait d'apporter un cadre de représentation simplifié facilitant une certaine prise de hauteur sur les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail, à condition que les partenaires sociaux s'emparent efficacement de la négociation collective pour personnaliser les moyens aux besoins et éviter un éloignement trop important des problématiques locales. Nous soulignons également qu'un dialogue plus étroit doit être mené avec le corps médical afin que les difficultés liées à l'activité professionnelle, à son environnement et aux risques de désinsertion soient davantage comprises et remontées à l'employeur. Le contexte particulier de tension sanitaire liée à la Covid 19 vécu pendant cette étude nous permet d'ailleurs de l'affirmer puisque les SPST et les représentants du personnel ont été au cœur de la gestion de crise. Enfin, nous rappelons que cette forme de dialogue social formel et institutionnalisé n'existe qu'en présence de corps intermédiaires, raison pour laquelle

la professionnalisation des représentants du personnel liée à la rationalisation mérite néanmoins qu'à l'avenir leur formation soit renforcée et les compétences acquises valorisées si on veut éviter que l'effritement du tissu syndical se poursuive.

1148. Dans notre seconde partie l'objectif est de préciser les conséquences positives et immédiates d'une telle coordination dans l'évaluation des problématiques de santé en faisant notamment de l'entreprise le sujet idéal pour élaborer les règles de prévention au plus près des réalités locales. Pour cela nous mettons en lumière que l'accélération de l'utilisation de la négociation collective au niveau de l'entreprise facilite la prise en compte des remontées de terrain pour les intégrer directement dans la définition des nouvelles normes applicables en son sein. L'analyse menée sur une multiplicité d'accords nous prouve que la négociation collective est un levier efficace d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail des salariés autour de dispositions innovantes et cela quelle que soit la thématique. Néanmoins l'étude réalisée aurait mérité d'être complétée par des échanges directs auprès des négociateurs dans les entreprises benchmarkées pour mieux apprécier l'effectivité du déploiement de l'accord conclu et le cas échéant sur les difficultés rencontrées. Nous soulignons également l'importance d'un dialogue moins formel, aussi appelé « professionnel », afin de faire participer directement la ligne managériale et les salariés dans l'établissement de ces politiques. Enfin nous précisons que les enjeux d'une co-construction de la réglementation des problématiques de santé n'entrainent pas pour autant un partage des responsabilités au sens juridique du terme puisque l'employeur reste le seul dépositaire de la santé et de la sécurité des salariés.

1149. En définitive, ces conclusions nous permettent de répondre à la question précédemment posée et d'affirmer que le dialogue peut être un élément promoteur de santé car il est à l'origine d'un authentique cercle vertueux favorable à la prévention au travail que nous pouvons schématiser ainsi :



1150. Pour autant, nous avons conscience que même si le terrain d'étude est source de légitimité tant les problématiques de santé et de sécurité sont nombreuses, il pose néanmoins quelques limites. L'envergure d'une entreprise comme ArcelorMittal explique une plus forte culture du dialogue social dit formel. Le nombre de salariés qu'elle emploie, son déploiement national et international, sa structure très compartimentée et hiérarchisée peuvent entraîner des difficultés quant à l'édifice d'un dialogue de proximité, moins protocolaire, pourtant nécessaire à une bonne prise en charge des problématiques de santé.

1151. Malgré ces réserves, la confrontation de notre approche systémique avec les apports théoriques et de terrain nous permettent de mettre en avant les recommandations et pistes de réflexion suivantes :

1. **Optimiser la transparence et la loyauté dans les relations professionnelles** - Le dialogue social confère un cadre de travail plus sécurisant lorsque le contenu de l'activité

est issu d'échanges loyaux et transparents[1688]. L'exploitation du dialogue, social ou professionnel, peut être propice au rééquilibrage du rapport de force entre les partenaires sociaux et/ou entre le salarié et son manager à condition que soient mises à leur disposition des informations fiables, exhaustives et de bonne qualité et que le comportement des parties prenantes s'exécute de bonne foi. La loyauté et la transparence deviennent les conditions sine qua non d'un dialogue social efficient permettant notamment à ce dernier d'exercer une influence positive dans les performances productives et sociales de l'entreprise[1689].

2. **Reconnaitre le mandat syndical ou de représentation comme une véritable activité –** La rationalisation des instances a entrainé une diminution importante du nombre d'élus les obligeant à se professionnaliser davantage. Ainsi, afin de lutter contre l'étiolement du tissu syndical et de renforcer la légitimité des acteurs sociaux, la reconnaissance de leurs compétences devient un moyen de valoriser le travail syndical et de répondre à l'enjeu d'un déroulement de carrière sans discrimination. La co-construction d'un référentiel de compétences entre l'entreprise et les interlocuteurs sociaux permettrait à ces derniers d'adapter leur formation et de devenir des interlocuteurs pertinents pour discuter des enjeux de santé, de sécurité et de conditions de travail. Enfin, ces référentiels pourraient être sources d'inspiration pour les salariés ordinaires pour investir la fonction, parfois frileusement boudée par manque de connaissances du rôle à tenir.

3. **Mieux appréhender les bénéfices de la prévention** - Le dialogue social peut aider les entreprises à organiser leur stratégie en matière de santé au travail non plus uniquement autour de la prévention des risques professionnels, mais autour d'une vision plus holistique et transversale de la santé. Cette promotion de la prévention sera par principe vectrice d'une diminution de la probabilité pour un travailleur d'être exposé à une situation dangereuse ou de mal-être, de subir des effets délétères pour sa santé physique

---

[1688] Comme le souligne Mr Thuderoz, « *le dialogue social est un exercice de loyauté et de transparence* ». Christian Thuderoz est un professeur de sociologue à l'Université de Lyon et ancien délégué syndical CFDT dans une usine métallurgique. Ce dernier a écrit plusieurs livres sur la sociologie de la négociation et des entreprises, présentant le dialogue social comme la clé de la réussite d'une bonne gestion de l'entreprise et accorde toute sa confiance dans la coopération et la coordination des acteurs de l'entreprise. Il est également l'auteur d'un blog intitulé « Négociation collective, connaître et promouvoir », dans lequel il promeut les pratiques de la négociation collective.

[1689] LANOUZIERE (H), « Une montée en compétences réciproque et symétrique des partenaires sociaux », *SSL*, n°1760, 13 mars 2017.

et mentale et de lutter contre sa désinsertion professionnelle. Mais les entreprises sont encore trop dans l'attente des injonctions du législateur pour s'emparer des questions de santé. Il devient nécessaire pour l'employeur de s'interroger sur les gains potentiels d'une bonne performance en matière de sécurité et non seulement sur ses coûts à l'instant présent. En outre, il serait intéressant de mener des études quantitatives et qualitatives sur les bénéfices potentiels de la prévention dans les entreprises et notamment dans celles où la sinistralité est importante.

4. **Faire du dialogue social un élément de réponse de l'obligation de sécurité de l'employeur** – Le dialogue social est un outil déterminant de la preuve de la proactivité de l'employeur pour répondre à son obligation de sécurité. Les juges de la Cour de cassation l'ont plusieurs fois convenu, l'employeur suffisamment diligent peut s'exonérer de sa responsabilité. Charge à l'employeur de se saisir à bon escient de la collectivité d'acteurs présents dans son entreprise pour l'aider à répondre aux diverses prescriptions du Code du travail.

A ce stade, le dialogue social, qu'il soit formel ou informel, n'empêche pas l'employeur d'être le seul détenteur du pouvoir décisionnel dans son entreprise. Néanmoins, le dialogue impulse un système de co-gestion offrant plus de liberté et de pouvoir d'agir à l'ensemble des salariés et acteurs de l'entreprise. Mais « *prenons garde à ce que nous faisons ; nous vivons dans des temps exigeants* » écrivait Victor Hugo, « *tout ce qui augmente la liberté augmente la responsabilité* ». L'existence du dialogue social pourrait-il devenir un argument d'extension des responsabilités dans l'entreprise ?

Bibliographie

I. Ouvrages généraux

A. Dictionnaires, Guides, Répertoire, Thèmexpress

« Application de la disposition la plus favorable ou de la garantie équivalente », *in Lamy négociation collective*, n°578, 2018.

« Argument en faveur de la négociation d'un accord de méthode », in *Le Lamy négociation collective*, n°203, 2018

« Préparer une négociation sur la QVT », in *Lamy santé sécurité au travail*, n°547-20, septembre 2018.

« Le médecin du travail peut-il se voir reprocher par le salarié un défaut d'information sur les risques encourus ? », *in Lamy Santé et sécurité au travail*, n° 225-5, 2020.

« Statut du médecin du travail », *in Lamy Santé et sécurité au travail*, n°317-18, 2020

« La responsabilité du médecin du travail », *in Lamy Santé et sécurité au travail*, n°317-20, 2020.

« Quelles mesures l'employeur doit-il prendre pour assurer l'intégration effective des travailleurs handicapés dans l'entreprise ? », *in Lamyline Santé, sécurité et conditions de travail au quotidien*, n°111-40, 2021.

« Les sept critères de représentativité des syndicats » in *Lamy droit des représentants du personnel*, n°1318, 2021.

« Obligation de sécurité : illustrations jurisprudentielles », *in Lamy santé sécurité au travail*, n°210-7, 2022.

« Quelles sont les méthodes de réalisation de l'évaluation des risques ? », in *Lamy santé, sécurité et conditions de travail au quotidien*, n°180-5, 2022.

« Concours entre la loi ou le règlement et l'accord collectif », *in Lamy social*, n°78, 2022.

« Quelles formations peuvent permettre à l'élu d'être plus performant dans son mandat ou de valoriser les compétences en tant que membre du CSE ? », *in Lamyline CSE au quotidien*, n°208, 2022.

« Consultation du CSE et de la CSSCT sur le document unique », *in Lamy social*, n°4009, 2022.

« Hypothèse dans lesquelles le CSE peut actionner son droit d'alerte environnementale », *in Lamy Droit des représentants du personnel*, n°655, 2022.

« Consultation du CSE en cas d'inaptitude d'un salarié » *in Lamy Droit des représentants du personnel*, n°670, 2022.

A

ADAM (P)
« Droit d'expression des salariés », *in Répertoire de droit du travail,* Dalloz, 2022.

AGEFIPH
« Des solutions existent pour concilier maladies chroniques et emploi », *Guide*, 2021 20 p.

ANACT-ARACT
« Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail », *Guide*, 2019, 27 p.

C

CABRILLAC (R.), ALBIGES (C.), BLACHER (P.)
« Dictionnaire du vocabulaire juridique 2017 », 8ème éd, Paris, LexisNexis, 2016, 551 p.

CGT
« La reconnaissance et la valorisation des compétences des représentants du personnel et des mandataires syndicaux », *guide*, 20 p.

COTTET (R), DUBOURG (C), LOSFELD (F), ZANNI (S)
« La coopération, une voie vers la qualité de vie au travail et la performance », *Guide*, 2015, 36 p.

D

DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes
« Faciliter la reprise des salariés suite à une longue absence », *guide du maintien en emploi*, 2021, 16 p.

E

EVEN (F) ; LA VILLE-BAUGÉ (M.-L.) ; LANOY (L) ; VASSET (O) ; DEPREZ (D).
« Comment évaluer les risques professionnels et constituer le document unique *? »*, *Guide du responsable HSE*, Lamy, 2018.

F

FRICOTTE (L)
« Inaptitude au travail : quels risques pour l'entreprise ? », *Thèmexpress*, 2017, 304 p.

L

LAFUMA (E)
« Comité social et économique : compétences en matière de santé et sécurité », *in Répertoire de droit du travail,* Dalloz, 2020.

M

MAILLARD-PINON (S)
« Travail domestique », *in Répertoire de droit du travail,* Dalloz, 2017.

Ministère du travail
« Certification relatif aux compétences acquises dans l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou syndical », *Guide*, 2019, 8 p.

R

Réseaux de veille et de prévention des risques professionnels
« Métiers de la métallurgie, la prévention en action pour la santé des salariés et des entreprises », *Guide*, 2007, 47 p.

S

SECAFI
« Pour la prévention des risques psychosociaux des représentants du personnel », *guide*, 2016, p 36.

SIGNORETTO (F)
« CSE : expertise – la contestation des expertises », *in Répertoire de droit du travail*, Dalloz, 2020.

U

UIC
« Guide de bonnes pratiques nanomatériaux et HSE », *Guide*, 2009, 47 p.

V

VERICEL (M),
« Services de santé au travail », *in Répertoire de droit du travail*, Dalloz, 2022.

B. Traités et manuels

A

AUZARO (G), DOCKES (E), PELLISSIER (J)
Droit du travail, 26ème éd., Coll. Précis, Paris, Dalloz, 2012, 1 480 p.

AUZERO (G), BAUGARD (D), DOCKES (E)
Droit du travail, 34ème éd., Coll. Précis, Paris, Dalloz, 2021, 1915 p.

B

BOBILLIER CHAUMON (M-E), BRANGIER (E), DUBOIS (M)
Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés, 1er éd., Coll. Univers Psy, Clamecy, ed. Dunod, 2019, 463 p.

C

COURSIER (P), LEPLAIDEUR (S)
Les risques professionnels et la santé au travail en question, 2ème éd., Coll. Droit et Professionnels, Paris, ed. LexisNexis, 2016, 191 p.

M

MEIER (O)
Management interculturel, 7ème éd, Coll. Management Sup, Paris, ed. Dunod, 2019, 336 p.

P

PAGNERRE (Y)
L'essentiel des grands arrêts du Droit du travail, 2ème éd, Coll. Les Carrés, Paris, ed. Gualino éditeur, 2017, 199 p.

R

ROUTELOUS (C)
Management en santé, Coll. Références Santé Social, ed. Presses de l'EHESP, 2018, 548 p.

T

TEYSSIE (B)
Droit du travail, relations collectives, 11ème éd., Coll. Manuels, Paris, ed.LexisNexis, 2018, 1264 p.

II. Ouvrages spéciaux

A. Thèses

C

CASAUCAU (A)
Le management juste, un outil de prevention du burnout et de promotion des états positifs au travail, [en ligne], Steiner Dirk (dir.), thèse, psychologie, Nice, 2016, 314 p.

F

FLAGEUL-CAROLY (S)
Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de La Poste, [en ligne], Laville Antoine (dir.), thèse, ergonomie physiologique et cognitive, École Pratique des Hautes Études Sciences de la Vie et de la Terre, Paris, 2001, 375 p.

G

GARNIER (S)
Droit du travail et prévention, [en ligne], Héas Franck (dir.), thèse, droit, Université de Nantes, 2017, 522 p.

GRENOUILLEAU (C)
Promotion des acteurs sociaux et construction du dialogue social, [en ligne], Loiseau Grégoire, thèse, droit, Université Paris 1, 445 p.

J

JUBERT (L)
L'organisation du travail et la prévention des risques professionnels, [en ligne], Wolmark Cyril (dir.), thèse, droit, université Paris X, 2019, 659 p.

K

KAPPOPOULOS (I)
Un nouveau droit de la négociation collective – Essai sur la négociation organisationnelle, [en ligne], Dumont François (dir), thèse, droit, Université Lille 2, 2010, 498 p.

B. Ouvrages collectifs

B

BECK (U)
La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité, Coll. Champs, Paris, ed. Flammarion, 522 p.

BONNEFOND (J-Y)
Agir sur la qualité du travail, Coll. Clinique du travail, Toulouse, ed. Ères, 2019, 240 p.

BOURDU (E), PERETIE (M-M), RICHER (M)
La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, Coll. Les docs de la Fabrique, Saint-Just-la-Pendue, ed. La Fabrique de l'Industrie, 2016, 192p.

C

CHAIGNOT DELAGE (N), DEJOUR (C)
Clinique du travail et évolution du droit, Paris, Ed. Puf, 2017, 612 p.

D

DETCHESSAHAR (M)
L'entreprise délibérée, Refonder le management par le dialogue, Coll. G.R.A.C.E, Bruyères-le-Châtel, ed. Nouvelle Cité, 2019, 240 p.

DOUGUET (F), MUNOZ (J)
S*anté au travail et travail de santé*, Coll. Recherche Santé Social, Renne, ed. EHESP, 2008, 171 p.

DURKHEIM (E)
« De la division du travail social », 8ème éd., Coll. Quadrige, ed. Puf, 2013, Quadrige, 420 p.

E

ETHUIN (N), YON (K)
La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010), Coll. Sociopo, Bellecombe-en-Bauges, ed. Du Croquant, 2014, 407 p.

G

GOUSSARD (L), TIFFON (G)
Syndicalisme et santé au travail, Vulaines-sur-Seine, ed. Du croquant, 2017, 275 p.

GROUX (G), NOBLECOURT (M), SIMONPOLI (J-D)
Le dialogue social en France : entre blocages et big bang, Paris, ed. Odile Jacob, 2018, 254 p.

L

LAPOINTE (P-A)
Dialogue social, relations du travail et syndicalisme : perspectives historiques et internationales, Québec, ed. Presses de l'université Laval, 313 p.

LOMBA (C)
La restructuration permanente de la condition ouvrière, de Cockerill à ArcelorMittal, Paris, ed. Du croquant, 2018, 365 p.

M

MALEZIEUX (J)
Les centres sidérurgiques des rivages de la mer du Nord et leur influence sur l'organisation de l'espace, Coll. Géographie, Paris, éd. édition de la Sorbonne, 1981, 1018 p.

MEZZI (D)
Nouveau siècle, Nouveau Syndicalisme, Paris, ed. Syllepse, 2013, 190 p.

N

NUSSBAUM (M)
Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ? Coll. Climats, Paris, ed. Flammarion, 300 p.

O

PINEAU (A), QUERE (Y)
La métallurgie, science et ingénierie, Courtaboeuf, ed. EDP Sciences, 2011, 180 p.

S

SAILLY (M), JOHANSEN (A), TENGBLAD (P), VAN KLAVEREN (M)
Dialogue social et professionnel : comment les articuler ? Coll. Les docs de la Fabrique, Saint-Just-la-Pendue, ed. La Fabrique de l'Industrie, 2022, 136p.

SIMONETTO (I)
Neurosciences et sécurité, éviter les erreurs humaines au travail, Coll. Gestion Entreprise Finance, ed. Mardaga, 2020, 224 p.

SUPIOT (A)
Critique du droit du travail, Coll. Les voies du droit, Paris, ed. Puf, 1994, 284 p.

T

THEBAUD-MONY (A), DAUBAS-LETOURNEUX (V), FRIGUL (N), JOBIN (P)
Santé au travail : approches critiques, Coll. Recherches, Paris, ed. La découverte, 2012, 340 p.

THEBAUD-MONY (A), VOGEL (L), VOLKOFF (S)
Les risques du travail, Paris, ed. La découverte, 2015, 608 p.

C. Rapports, avis, formations, études, sondages et enquêtes

A

ABALLEA (P), MESNIL DE BUISSON (M-A)
La prévention de la désinsertion professionnelle des salariés malades ou handicapés, rapp. n°2017-025T, 2017, 120 p.

ANACT, Kantar TNS
Un management de qualité, ça s'apprend ? Qu'en pensent les étudiants et les chefs d'entreprises ?, sondage, 13 octobre 2017, 54 p.

ARTANO (S), GRUNY (P)
Rapport d'informations fait au nom de la commission des affaires sociales sur la santé au travail, rapp. 2019, 121 p.

AYMING
12ème baromètre de l'absentéisme et de l'engagement, étude 2020, 17 p.

13ème baromètre de l'absentéisme et de l'engagement, étude 2021, 17 p.

B

BARADAT (D), BUISSON-VALLES (I), DALM (C), MARTIN (C), MERICURIALI (F), PIONNIER (M)
Maladies Chroniques Évolutives : pluridisciplinarité et maintien dans l'emploi en Aquitaine, étude, 2008, 84 p.

BELLON (S), MERRIAYX (O), SOUSSAN (J-M)
Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés, rapp. au Premier ministre, 2020, 107 p.

BEN HALIMA (B), BEN HALIMA (A), LANFRANCHI (J), LE CLAINCHE (C), REGAERT (C)
L'impact du diagnostic du cancer sur les transitions professionnelles en France, étude, 2016, 40 p.

BEROUD (S), CHARTIER (F), DUPUY (C), KAHMANN (M), YON (K)
Jeunes et mouvement syndical : trajectoires d'engagements et stratégies organisationnelles, Rapp. remis à la CGT, 2018, 333 p.

BLEMONT (P), CHASTEL (X), SIAHMED (H)
Attractivité et formation des professions de santé au travail, rapp. n°2017-023R, 2017, 176 p.

BODIE (M), GOLLAC (M)
Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, rapp. faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 223 p.

BRAUNIG (D), KOHSTALL (T)
Rendement de la prévention : calcul du ratio coûts-bénéfices de l'investissement dans la sécurité et la santé en entreprise, rapp. de recherche, 2011, 8 p.

C

CANETTO (P), DOPPIA (D).
Prévention et performance d'entreprise : panorama des approches et des points de vue, étude, 2017, 58 p.

CHABBERT (E), RAY (F)
La valorisation des acquis de l'expérience syndicale, rapp. de recherche, 2019, 272 p.

COMBREXELLE (J-D)
La négociation collective, le travail et l'emploi, Rapp. au Premier ministre, 2015, p.102

Commission européenne
Le Dialogue social européen, force de modernisation et de changement, Com n°0341, 2002, 33 p.

CONNE-PERREARD (R), GLARDON (M-J), PARRAT (J), USEL (M)
Effets de conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques, projet n°712 par l'AIPT, 2001, p. 114.

COUTROT (T)
Changement organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ?, étude DARES analyses n°061, 2017, p.12-15.

D

Quel lien entre les conditions de travail et le présentéisme des salariés en cas de maladie ?, étude DARES analyses, n°24, août 2020.

DE LA BRETECHE (B)
Comment Michelin cherche à "capitaliser" sur les compétences acquises par les élus du personnel pendant leur mandat, dépêche n°539355, 2016, 12 p.

DELAHAYE (A)
De l'adhérent au responsable syndical : quelles évolutions dans l'engagement des salariés syndiqués ?, étude DARES Analyses n°015, 2017, 8 p.

Les femmes dans les instances représentatives du personnel : bientôt la parité ? étude DARES Analyses, n°007, 2018, 8 p.

DELGENES (J-C), CHARVERIAT (D), ZIBETTA (A), LE HIN (A)
1er baromètre de l'engagement des représentants du personnel, 2022, 52 p.

DGT
3ème plan santé au travail 2016/2020, 2016, 74 p.

4ème plan santé au travail 2021/2025, 2021, 132 p.

Plan pour la prévention des accidents du travail graves et mortels, 2022, 66 p.

DEJOURS (C), ROSENTAL (P-A)
Les femmes dans les instances représentatives du personnel : bientôt la parité ?, étude DARES Analyses n°007, 2018, 8 p.

DIAGNE (M), DONNE(V)
Quelle place pour les compétences dans l'entreprise ? Rapp. du Réseau Emplois Compétences, France stratégie, 2021, 156p.

DODIN (A), LIAROUTZOS (O)
Travailler avec une maladie chronique évolutive : quel(s) rôle(s) des partenaires sociaux ?, Étude, 2017, 58 p.

DUPUIS (B), FOREST (H), LANOUZIERE (H), LECOCQ (C)
Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée, Rapp., 2018, 174 p.

E

EUROGIP
Santé-sécurité au travail : quels leviers pour une culture de prévention en entreprise ?, Débats, 2019, 48 p.

F

FANTONI-QUINTON (S), ISSINDOU (M), PLOTON (C)
Aptitude et médecine du travail, rapp. n°2014-142R, 2015, 112 p.

FAUCONNIER (S), LASFARGUE (Y)
Impacts du télétravail 2018 : de plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress, enquête OBERGO, 2018, 46 p.

FRANCE stratégie
La négociation collective, le travail et l'emploi, Rapp. remis au premier ministre, 2015, 140 p.

Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail, rapp. intermédiaire du comité d'évaluation, 2020, 210 p.

Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail, rapp., 2021, p. 266

FRIMAT (P)
Mission relative à la prévention et à la prise en compte de l'exposition des travailleurs aux agents chimiques dangereux, rapp. au Premier Ministre, 2018, 147 p.

G

GARCIA (A), DUMONT (I), HACOURT (B)
Les femmes dans les syndicats : une nouvelle donne, étude de la littérature et enquête, 2003, 163 p.

GAYRALE (C), GUILLAUME (C)
La fabrication des carrières syndicales : parcours militants et vie professionnelle, quelle dynamique ?, enquête, 2011, 51 p.

GORCE (G)
Rapport d'informations sur le dumping social en Europe, rapp., n°2423, 25 mai 2000, 155 p.

Groupe Technologia
Les élus du personnel face à la crise du Coronavirus : Vers une nouvelle donne sociale ?, étude, avril 2020, 32 p.

H

HADAS-LEBEL (R)
Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales, rapp. mai 2006, 136 p.

HAS
Santé et maintien en emploi : prévention de la désinsertion professionnelle des travailleurs, rapp., 2019, 60 p.

I

IPSOS
Évolution du dialogue social en France, étude, juin 2019, 48 p.

J

JOLLY (C), NABOULET (A)
Mutations digitales et dialogue social, note de synthèse, novembre 2017, 8 p.

L

LACHMAN (H), LAROSE (C), PENICAUT (M)
Le bien-être et l'efficacité au travail, rapp., 2010, 19 p.

LAROQUE (M)
La rénovation de la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles, rapp. n°2004-032, 2004, 84 p.

LECOCQ (C), DUPUIS (B), FOREST (H)
Santé au travail : vers un système simplifier pour une prévention renforcée, rapp. Établi à la demande du Premier ministre, 2018, 174 p.

M

MADEIRA (M)
Quels liens entre les actions de prévention et le maintien en emploi des personnes à la santé fragile ?, étude DARES Analyse n°25, 2019, 6 p.

MATINET (B), ROSANKIS (E), TASSY (V)
Les expositions aux risques professionnels par secteur d'activité, étude DARES analyse n°35, 2020, 192 p.

METTLING (B)
Transformation numérique et vie au travail, rapp. 2015, 122 p.

Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports
Que sont les principes républicains ?, rapp., 2021, 14 p.

Ministère de l'intérieur
Insécurité et délinquance en 2017 : premier bilan statistique, rapp., 2018, 182 p.

Ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées
Explosion de l'usine AZF de Toulouse le 21 septembre 2001 : Enseignements et propositions sur l'organisation des soins, rapp., 2002, 51 p.

Ministère du travail, de l'Emploi et de l'Insertion
Les chiffres clefs de la DGT, 2022, 28 p.

N

LEGERON (P), NASSE (P)
La détermination, à la mesure et au suivi des risques psychosociaux, rapp., 2008, 94 p.

O

OIT
La sécurité et la santé au cœur de l'avenir du travail – Mettre à profit 100 ans d'expérience, rapp., 2019, 83 p.

12ème baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi, Études, septembre 2019, 37 p.

Renforcer le dialogue social pour une culture de la sécurité et de la santé, rapp. 28 avril 2022, 42 p.

ORES
Détecter, évaluer, reconnaitre les compétences mises en œuvre dans l'exercice d'un mandat, étude, 2016, 33 p.

ORSE
Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif, rapp., 2014, 75 p.

Guide des aidants familiaux et proches aidants dans les entreprises, 2017, 73 p.

P

PERRUT (B)
Rapport fait au nom de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur le projet de loi de modernisation du dialogue social, rapp., n°3465, 2006, 135 p.

PIETRASZEWSKI (L)
Rapport fait au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n°2017-1340 du 15 septembre 2017, rapp., n°369, 2017, 487 p.

PIGNONI (M-T)
Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2020, étude DARES Analyses, n°32, juillet 2022.

PUISSAT (F)
Rapport d'informations fait au nom de la commission des affaires sociales sur le bilan des réformes en matière de dialogue social et de négociation collective, rapp., n°722, 2021, 122 p.

R

ROCCA (M), SEBASTIEN (G)
La validation des acquis militants syndicaux : de la levée des doutes au repérage des acquis syndicaux, 2012, 11 p.

S

SYNDEX
État du dialogue social, étude, 2021, 45 p.

Les élus du personnel et la mise en place du CSE dans les entreprises, étude, n°115765, 17 janvier 2019, 37 p.

Les risques psychosociaux et la crise sanitaire du covid-19, étude, septembre 2020.

T

THIEBAUD (A)
L'essentiel de la santé et sécurité au travail, Rapp. annuel de l'Assurance Maladie, 2018, 174 p.

TOUSSAINT (J-F)
Stratégies Nouvelles de Prévention, Rapp. Commission d'orientation de prévention, 2006, 101 p.

U

UIMM
Synthèse de la sinistralité des AT-MP 2019 dans la métallurgie, enquête, 2021, 3 p.

V

VANLERENBERGHE (J-M), DEROCHE (C)
Rapport fait au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi de financement de la sécurité pour 2019, rapp. n°111, 2018, 227 p.

VERKINDT (P.-Y.)
Les C.H.S.C.T. au milieu du gué. Trente-trois propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail, Rapp. au Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, 2014, 173 p.

Y

YAHIEL (M)
Vers la réparation intégrale des accidents du travail et des maladies professionnelles : éléments de méthode, rapp. remis à la ministre de l'Emploi et de la Solidarité, 2002, 55 p.

III. Articles de revue

A

ABATE (C)
« RPS, qualité de vie au travail et Covid 19 », *JCP S*, décembre 2020.

ADAM (P)
« La médecine du travail sans… médecin du travail ? », *SSL*, n°2008, 11 juillet 2022.

« Faut-il avoir peur de l'individu(alisation) ? », *SSL*, n°1508, 10 octobre 2011.

« Une négociation (collective) plus souple et plus loyale ? », *SSL*, n°1742, 31 octobre 2016.

« Controverse : que penser de l'extension du préjudice d'anxiété ? », *RDT*, 2019, p.756.

« Sur le délit de harcèlement moral institutionnel », *SSL*, n°1925, 19 octobre 2020.

ADROUCHE (K)
« La santé au travail dans les politiques RSE menées dans le secteur public », *JCP S*, n°30-34, 27 juillet 2021, 1201.

AKNIN (F)
« La « sanitarisation » de l'entreprise : l'exemple des substances psychotropes », *JCP S*, n°37, 9 septembre 2014, 1338.

ALVES CONDE (M), CHATZILAOU (K), GOMES (B), ROUSSEM (M)
« Les nouveaux visages de la médecine du travail », *RDT*, 2012, p.200.

AMAUGER-LATTES (M-C)
« Développement durable et substances à l'état nanoparticulaire : quelle protection pour les travailleurs ? », *Lamy Droit des Affaires*, n°51, 1er juillet 2010.

« Pénurie des médecins du travail et visites médicales obligatoires », *Dr. Soc.*, 10 avril 2011, p.354.

« Prévention et traçabilité des expositions professionnelles : ambivalence et difficultés de mise en œuvre de la loi du 2 août 2021 », *Dr. Soc.*, 2021, p. 897.

AMOSSE (T), DENIS (J-M)
« La discrimination syndicale : une discrimination comme les autres ? » *Travail et Emploi*, n°145, janvier 2016, pp. 5-30.

AMOSSE (T), PIGNONI (M-T)
« La transformation du paysage syndical depuis 1945 », *La société française*, 2006, pp. 405-412.

ANDOLFATTO (D), LABBE (D)
« La transformation des syndicats français, vers un nouveau modèle social », *Revue française de science politique*, vol.56, 2006, pp. 281-297.

ANDRE (N)
« Dialogue social, démocratie en entreprise et préoccupations sociales : interactions et interférences », *Lamy droit des affaires*, n°153, 1er novembre 2019.

ANTONMATTEI (P-H)
« Négocier un accord sur la qualité de vie au travail », *Dr. Soc.*, 2015, p.131.

« Obligation de sécurité de résultat : virage jurisprudentiel sur l'aile ! », *Dr. Soc.*, 2016. p.457.

« L'irrésistible ascension de l'accord d'entreprise », *Dr. Soc.*, 2017, p.1027.

« Enjeux et exigences d'un droit du travail plus conventionnel », *BJT*, n°12, 1er décembre 2019, p.39.

ARMILLEI (V), LAGESSE (P)
« La lutte contre les RPS au prisme de l'obligation de sécurité de l'employeur », *LCDRH*, n°278, 1er septembre 2020.

ARTIERE (S), PASTOR (E)
« Reprise de l'activité : l'heure de la négociation d'entreprise a sonné ! », *Dr. soc.*, 2020, p.623

ARTUS (C), MEYER (N)
« Renforcement de la prévention au travail et gestion du DUERP », *LCDRH*, n°296-297, 1er avril 2022.

ASQUINAZI-BAILLEUX (D)
« Le covid-19 au prisme de la législation des risques professionnels », *JCP S*, n°18, 5 mai 2020, 2011.

« La faute inexcusable de l'employeur perd son fondement contractuel », *JCP S*, n°45, 10 novembre 2020, 3070.

AURIAULT (J), NEIS (G)
« Souffrance au travail : le CSE peut être associé à la procédure de prise en charge des signalements », *LCLCSE*, n°210, 1er janvier 2021.

AUTISSIER (D), GUILLARD (A)
« Désir de participation et intelligence collective : le cas de l'entreprise Covéa », *Question(s) de management*, n°25, mars 2019, pp.89-97.

AUZERO (G)
« Les syndicats, mandataires des salariés ? » *SSL*, n°1666, 2 mars 2015.

« Le Comité Social et Économique », *BJS*, n°03, p.131.

« La légitimité intrinsèque de l'accord collectif et la règle majoritaire », *Dr. Soc*., 2018, p.154.

« Évolution de la carrière des salariés titulaires de mandats : mode d'emploi », *BJT*, n°112, 1er novembre 2019, p.33.

« La convention collective comme technique d'organisation de l'employeur », *BJT*, n°12, 1er décembre 2019, p.76.

AYACHE-REVAH (I)
« Le DRH face aux changements climatiques », *LCDRH*, n°268, 1er octobre 2019.

AYACHE-REVAH (I), GALVAN (A)
« Garantir l'efficacité du droit à la déconnexion, entre obligation et utopie… », *LCDRH*, n°245, 1er septembre 2017.

B

BABIN (M)
« Les perspectives de la médecine du travail », *Dr. Soc*., 2005, p. 653.

« L'entreprise face au risque de pandémie grippale », *JCP S*, n°22, 27 mai 2008, 1301.

BADEL (M)
« Le covid au travail par-delà les statuts », *RDSS*, 2020, p.937.

BAILLY (P), CHONNIER (J-M)
« La contestation par l'employeur des avis du médecin du travail à l'épreuve du secret médical », *Dr. Soc*., 2020 p.648.

BARALDI (L), DUMASY (J-P), TROUSSIER (J-F)
« Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure », *Travail et emploi*, n°87, juillet 2001, pp. 81-94.

BARBARA (E)
« La négociation collective dans le nouvel environnement du droit du travail », *Gaz. Pal.*, 18 mai 2018, p.41.

BARBE (F)
« Les négociations obligatoires, marche à suivre », *LCLCSE*, n°209, 1er décembre 2020.

BAREL (Y), FREMEAU (S)
« Vers une médecine du travail préventive », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n°122, avril 2015, pp. 4-12.

BARNIER (L-M), BOUFFARTIGUE (P), GRANAUX (S), PENDARIES (J-R)
« Entre « culture de prévention » et contre-pouvoir : la formation en santé au travail des représentants du personnel », *La revue de l'IRES*, n°101-102, février 2020, p110.

BARNIER (L-M), CLERC (F)
« Égalité, Équité, Reconnaissances, démarches de valorisation… du travail syndical », *ERES*, février 2014, n°18, pp.63-170.

BARTHELEMY (J)
« La négociation collective, outil de gestion de l'entreprise », *Dr. Soc.*, 1990, p.158.

« Suivi des accords », *LCDRH*, n°253, 1er mai 2018.

« Redéfinir le temps du travail et assouplir son organisation », *LCDRH*, n°279, 1er octobre 2020.

BARTHELEMY (J), CETTE (G)
« L'accord d'entreprise pris en sandwich entre la branche et le contrat de travail », *LCDRH*, n°258, 1er novembre 2018.

« Contrat de travail et accord collectif : une bienheureuse nouvelle articulation », *Dr. Soc.*, 2018, p.70.

BARUEL (D), LE FLANCHEC (A), MULLENBACH-SERVAYE (A)
« La GPEC et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management & Avenir*, n°48, 2011 pp.14-36.

BASQUINE (G), VAN DETH (P)
« PSE et RPS : de la nécessité de placer l'humain au cœur des réorganisations », *LCDRH*, n°298, 1er juin 2022.

BAUDELOT (C), GOLLAC (M)
« Salaire et conditions de travail », *Économie et Statistiques*, n°265, 1993, pp.65-84.

BAUGARD (D)
« L'indemnisation de l'activité partielle après la loi du 14 juin 2013 et le décret du 26 juin 2013 », *Dr. soc.*, 2013, p.798.

BEAL (S), FERREIRA (A), RAULT (O)
« Le CHSCT : une instance en devenir », *JSL*, 2007, 212.

BENHAMOU (Y)
« Réflexions sur l'inflation législative », *D*. 2010, p.2303.

BERGERON-CANUT (F)
« Propos introductifs », *BJT*, n°10, 01 octobre 2019, p.46.

« L'architecture ordre public / champ de la négociation / dispositions supplétives : facteur de conventionnalisation ? », *BJT*, n°12, 01 décembre 2019, p.51.

BERTHIER (P-E)
« Les rapports entre accords de branche et d'entreprise : renforcement de la négociation collective ou renforcement du pouvoir patronal ? », *LCS*, n°302, 01 décembre 2017, p.42.

BERTHOIN-ANTAL (A), SOBCZAK (A)
« Au-delà de la RSE : la responsabilité globale », *SSL*, n°1186, 18 octobre 2004.

« Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches », *Management et Avenir*, n°33, mars 2010, pp. 116-126.

BEVORT (A)
« La réforme des règles de la représentativité syndicale (2008-210) », *Idées économiques et sociales*, n°163, janvier 2011, pp.8-16.

BLANVILLAIN (C)
« L'obligation de sécurité de résultat est morte ! Vive l'obligation de sécurité ! », *RDT*, 2019, p.173.

BLOCH (S)
« Covid-19 et responsabilité civile de l'employeur », *LCDRH*, n°276, 1er juin 2020.

BLOCH-LONDON (C)
« Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », *Travail et Emploi*, n°83, juillet 2000, pp.27-45.

BLUM LE COAT (J-Y), PASCUAL (M)
« La difficile reconnaissance du caractère professionnel des atteintes à la santé mentale. Retour sur une action d'accompagnement des salariés dans les démarches de déclaration des AT/MP », *PISTES*, n°19-1, 2017.

BOBILLIER-CHAUMON (M-E), CUVILLIER (B), ROUAT (S), SARNIN (P), TROYANO (V)
« Comprendre les ressorts des pratiques organisationnelles en matière de prévention des risques psychosociaux par les acteurs de l'entreprise », *PISTES*, n°19-2, 2017.

BONNEFOND (J-Y), CLOT (Y)
« Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites » *PISTES*, n° 20-1, 2018.

BONNIN (V)
« L'omniprésence de la santé dans les relations de la travail », *JSL*, 1er février 2015.

BOULANGER (M-L), MARRE (J-O)
« Covid 19 : l'obligation de sécurité de l'employeur à l'épreuve des tribunaux », *JSL*, n°501, 8 juillet 2020.

BOULLIER (P)
« Quel espace numérique pour les syndicats ? », *Dr. Soc.*, 2019, p.220.

BOULMIER (D)
« CHSCT : circonstances permettant la désignation d'un expert en risques technologiques », *Dr. soc.*, 2013, p.284.

BOURDU (E), PERETIE (M-M), RICHER (M)
« Vers des organisations du travail responsabilisantes », *Les synthèses de La Fabrique*, n°7, juin 2016.

BOURGUIGNON (S), CAUET (J), GUEDON (J-P)
« Santé, sécurité et environnement », *JCP S*, n°50, 14 décembre 2021, 1319.

BOURSALY (P)
« Comment cerner les RPS pour agir », *LCLCSE*, n°137, 1er mai 2014.

BREDA (T), BOURDIEU (J)
« Des délégués syndicaux sous-payés : une situation de discrimination stratégique », *Travail et Emploi*, Janvier-Mars 2016.

BROCKMANN (J)
« Regards comparés sur le droit social à l'épreuve du Covid-19 », *RDT*, 2020, p.273.

BRUN (M)
« Nouvelles gouvernances et réorganisation des services de prévention et de santé au travail interentreprises : vers une santé au travail renforcée », *Dr. Soc.*, 2021, p. 875.

BRUNEL (D)
« Réflexions sur la loi du 2 août 2021, en retrait par rapport aux avancées de l'ANI du 9 décembre 2020 », *Gaz. Pal.*, n°43, 7 décembre 2021.

BUGADA (A)
« L'influence du droit de l'environnement sur le droit du travail », *SSL*, 17 octobre 2005.

« Le verdissement du dialogue social », *JCP E*, n°15, 15 avril 2021.

« La négociation collective environnementale », *JCP S*, n°50, 14 décembre 2021, 1317.

BUISSON (C)
« L'Agefiph : un partenaire pour le CE », *LCLCE*, n°15, 1er avril 2003.

C

CALAVREZO (O), ZILLONIZ (S)
« L'ajustement des entreprises pendant la crise de 2008 : recours aux heures supplémentaires à l'activité partielle », *DARES Analyse*, n°198, Janvier 2016, p.11.

CANS (C)
« Le principe de précaution, nouvel élément du contrôle de légalité », *RFDA*, 1999, p.750.

CARON (M)
« Le système de la santé au travail : vers la fin d'une exception », *RDSS*, 2014, p.275.

« Le handicap : prise en compte dans l'entreprise et évolutions en 2020 », *LCLCSE*, n°193, 1er juin 2019.

« Covid-19 et mise à jour du DUER dans une entreprise à établissements multiples », *BJT*, n°09, 1 septembre 2020, p.26.

« Le DUERP dans la loi du 2 août 2021 », *BJT*, n°10, 1 octobre 2021, p.44.

CARON (M), VERKINDT (P.-Y.)
« Laisser sa chance à l'intelligence collective dans l'entreprise », *Dr. soc*., 2009, p.425.

« La réforme de la médecine du travail n'est plus (tout à fait) un serpent de mer… », *JCP S*, n°39, 27 septembre 2011, 1421.

CARRE (F)
« Les vertus fondamentales du sport en entreprise », *SSL*, n°1930, 23 novembre 2020.

CASADO (A)
« Harcèlement moral : quelle protection pour les salariés en télétravail », *BJT*, n°05, mai 2019, p.34.

« Le Droit social à vocation environnementale, *Dr. Soc*., n°44, 2019, p. 2425.

CASAUX (L)
« La médecine du travail des salariés temporaires », *Dr. soc*.,1994, p. 943.

CASENAVE (P)
« CSE : importantes précisions sur la fixation du nombre et du périmètre des établissements distincts », *LCLCSE*, n°194, 1er juillet 2019.

CASTEL (D)
« L'organisation du travail en question », *Juris association*, n°598, 2019, p.18.

« Formation professionnelle – Crise sanitaire – Objectif : maintenir les niveaux ! », *Juris associations*, n°618, 2020, p.9.

CASTEL (N), DELAHAIE (N), PETOT (H)
« L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et Emploi*, n°132, avril-juin 2013.

CESARO (J-F)
« Obligation d'ordre public de prévention des risques professionnels : limite au pouvoir normatif des partenaires sociaux », *JCP E*, n°16-17, 22 avril 2021, 1232.

CHAMPEAUX (F)
« Pour des CHSCT, lieux de délibération et d'action sur le travail réel », *SSL*, n°1621, 10 mars 2014.

« Le droit du travail s'adapte pour faire face à la pandémie », *SSL*, n°1901, 30 mars 2020.

« Les accords de performance collective en route vers le succès ? », SSL, n°1918, 31 août 2020.

CHAMPENOIS (G)
« Coronavirus 2019 et droit de retrait des travailleurs. », *Dr soc.*, 2020, p.593.

CHAPPE (V-A), GUILLAUME (C), POCHIC (S)
« Négocier sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination », *travail et emploi*, n°145, 2016, pp.121-146.

CHASE (L), PARVEX (D)
« Formation des élus du CSE : de la théorie au renforcement nécessaire de la pratique », *LCLCSE*, n°226, 1er juin 2022.

CHATELIER (Q)
« Préjudice d'anxiété : (encore) de nouvelles précisions ! », *JSL*, n°535, 7 février 2022.

CHAUMIER (C), GIGNOUX (C), URBANI (L)
« Mettre en place et gérer les commissions et les représentants de proximité », *LCDRH*, n°273-274, 1er mars 2020.

CHISS (R)
« Professionnalisation et gestion de carrière des représentants du personnel », *JCP S*, n°15 du 10 avril 2012, 1160.

CLAVEL-FAUQENOT (M-F), MARIGNIER (N), RIGAUD (F)
« Formule de calcul liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise », *LS*, n°6, 1er juin 2009.

CLOT (Y)
« Prendre ses responsabilités ? de la santé au droit. », *Sociologie du travail*, Vol.61, n°2, Avril-juin 2019.

CLOT (Y), LALLEMANT (M)
« Qualité de vie au travail / qualité du travail », *La revue des conditions de travail*, n°3, décembre 2015.

CLOT (Y), SIMONET (P)
« Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre », *Le travail humain*, janvier 2015, pp. 31-52.

COCHET (F)
« La qualité de vie au travail : construire un processus de réponse à la crise du travail », *Dr. Soc., 2015*, p.143.

COEURET (A), DUSQUESNE (F)
« L'autonomie suffisante de l'établissement distinct au sens du CSE », *JCP S*, 2019, 79.

COINTEPAS (M)
« Les origines du CHSCT (1926-1947) », *Extrait du cahier du Chatefp*, n°5, mai 200, p.9.

COLSON (A)
« Penser la négociation en science politique : retour aux sources et perspectives de recherche », *Négociations*, n°12, février 2009, pp. 93-106.

COMBREXELLE (J-D), JOBERT (A), LEGRAND (H-J), THUDEROZ (C)
« Loi et négociation collective : un débat (encore) d'actualité », *Négociations*, n°28, février 2017, pp.73-98.

COMBREXELLE (J-D), REYMANN (A)
« La négociation collective, le travail et l'emploi », *LCDRH*, n°224, 20 octobre 2015.

CORREIA (M)
« Prévenir ensemble les risques d'atteinte psychologique au travail », *Les cahiers des RPS*, n°24, décembre 2014, p.40.

CORET (J), HUBERT (J)
« L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à l'épreuve de la crise sanitaire ? », *JCP S*, n°31-35, 4 août 2020, act. 323.

CORMIER LE GOFF (A)
« La négociation sur le CSE, un an après son entrée en vigueur : comment concilier efficacité et proximité de l'instance ? », *SSL*, n°1847, 4 février 2019.

COUPEZ (F)
« Responsabilité juridique et continuation d'activité pendant la pandémie grippale : petit exercice prospectif… », *JCP E*, n°41, 8 Octobre 2009, 1963.

COURTIN (E), GOLBERG(M), MENETON (P), PLESSZ(M), RIBET (R), ZINS (M)
« L'impact du chômage sur la santé », *Med Sci (Paris)*, Vol. 33, n°8-9, 18 septembre 2017, pp 785-789.

COUTAREL (F), CAROLY (S), DANIELLOU (F), VEZINA (N)
« Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique », *Le travail humain*, vol n°78, janvier 2015, pp. 9-29.

CRISTAU (A), TOURNAUX (S)
« Évaluations et qualité de vie au travail », *Dr. Soc.*, 2015, p.124.

CROS (J-C)
« Le coût collectif des mauvaises conditions de travail », *Travail et Emploi*, n°5, juillet 1980, p. 63-67.

D

DABOSVILLE (B)
« Les représentants de proximité : à la recherche des traits caractéristiques d'une nouvelle figure de représentants du personnel », *RDT*, 2019, p.387.

DALMASSO (R)
« Les 3 âges de l'activité partielle », *Dr. soc.*, 2020, p.612.

DAUXERRE (L)
« La carrière des représentants du personnel », *JCP S*, n°41, 13 octobre 2020, 3035.

DAUXERRE (L), CHARTARD (D), et RIOCHE (S)
« Le CSE, premier bilan », *JCP S*, n° 7, 19 Février 2019, 1045.

DAVEZIES (P)
« Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *PISTES*, novembre 2012.

DE FABREGUES (M)
« Le télétravail donne du travail aux DRH », *BJT*, n°9, 1er septembre 2020, p.47.

DE LA ROCHEFOUCAULD (M), LEVANNIER-GOUEL (O)
« Les réseaux sociaux d'entreprise : approches croisées Droit social et GRH », *JCP S*, n°46, 17 novembre 2020.

« Conciliation vie personnelle – vie professionnelle : un nouveau paradigme ? », *LCDRH*, n°283-284, 1er février 2021.

DE MONTVALON (L)
« De l'obligation de sécurité à l'obligation de prévention des risques », *LCLCSE*, n°155, 1er janvier 2016.

« Le crépuscule de l'obligation de sécurité de résultat », *SSL*, n°1799, 22 janvier 2018.

« Quelle sanction pour des méthodes managériales dangereuses ? », *LCLCSE*, n°181, 1er mai 2018.

« L'obligation de sécurité comme limite à la liberté de la négociation collective », *Dalloz actualité*, 26 octobre 2020.

« Réflexions à propos de la redéfinition de l'obligation de sécurité en droit de la sécurité sociale », *RDT*, 2021, p.67.

« PST 4 : Quel horizon pour la qualité de vie au travail ? », *SSL*, n°1984, 24 janvier 2022.

« L'actualité jurisprudentielle du forfait en jours », *SSL*, n°2003, 6 juin 2022.

DE OLIVEIRA (K), DOUTRIAUX (E)
« Environnement et dialogue social », *SSL*, n°1951-1952, 26 avril 2021.

DE RAINCOURT (G)
« Rédiger l'accord », *LCDRH*, n°259, 1er décembre 2018.

DE TERSSAC (G)
« Vers un syndicalisme d'organisation ? », *ERES*, n°18, février 2014, pp. 27-40.

DE VASCONCELOS (A), DEDIEU (G)
« Le statut de l'élu du CSE : l'existant et les perspectives », *LCLCSE*, n°225, 1er mai 2022.

DESOBRY (P), FANTONI-QUINTON (S), STADLER (O)
« La collaboration médecin/infirmier(e), en santé au travail, vue par les infirmier(e)s », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 25 avril 2021, 9 p.

DECHRISTE (C)
« Publication de la loi pour renforcer la prévention en santé au travail », *Dalloz actualité*, 06 septembre 2021.

DEDIEU (G), LABIT (P), HOLSTEIN (A), CORDIER (S), FONTANI (D)
« Le dialogue social de proximité revient en force avec la crise sanitaire », *LCLCSE*, n°215, 1er juin 2021.

DEJEAN DE LA BATIE (A)
« Arrêt Air France : la chambre sociale rend un hommage appuyé à l'obligation de prévention », *JSL*, n°401, 7 janvier 2016.

« Le CHSCT est mort : place au CSE et à la CSSCT », *LCLCE*, n°180, 1er avril 2018.

« Préjudice d'anxiété : le retour en force de l'obligation de sécurité, vers une consécration de la culture de prévention », *LCLCSE*, n°197, 1er novembre 2019.

« La prévention des « nouveaux » risques professionnels », *JCP S*, n°30-34, 27 juillet 2021, p.1198.

DEJOURS (C), ROSENTAL (P-A)
« La souffrance au travail a-t-elle changé de nature ? », *RDT*, 2010, p.9.

DELAMOTTE (J)
« Les liens entre la santé et la sécurité au travail et l'environnement à l'aune des activités industrielles », *HES*, n°894 du 10 février 2022.

DELANNOY (F)
« Les activités sportives en entreprise garantissant la santé et le bien-être des salariés », *SSL*, n°1930, 23 novembre 2020.

DEMORTIERE (G), FANTONI-QUINTON (S)
« Déconfinement, vulnérabilité des travailleurs, comment faire face à l'obligation de sécurité avec l'aide des services de santé au travail ? », *SSL*, n°1907, 11 mai 2020.

DESBARATS (I)
« Le salarié lanceur d'alerte : aiguillon d'une prévention des risques sanitaires et environnementaux dans l'entreprise », *RICEA*, n°2, décembre 2013.

DESMOULIN-CANSELIER (S)
« La réforme de la médecine du travail à la lumière des risques collectifs et incertains », *RDSS*, 2010, p. 604.

DETCHESSAHAR (M)
« Management empêché, santé dégradée », *Santé et Travail*, avril 2013.

« Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n°19, janvier 2013, pp. 57-80.

« L'énigme de la responsabilité dans les organisations : l'enjeu du dialogue », *Sociologie du travail*, Vol.61, n°2, avril-juin 2019.

DEVINCK (J-C)
« Pour une histoire par en bas de la santé au travail », *Mouvements*, n°58, février 2009, pp.68-78.

DIDRY (C)
« Les grammaires du dialogue social 1936-1968 », *Cahiers du Groupe régional d'Ile de France du CHATEFP*, n°10, 2013, p.6.

DIENE (E)
« Les conséquences de l'explosion de l'usine AZF chez les sauveteurs et les travailleurs de l'agglomération toulousaine : premiers résultats », *BEH*, n°38-39, 2004.

DIRRINGER (J)
« Les aménagements raisonnables à la croisée des chemins », *LCLCD* », n°5, mars 2017, pp. 147-161

« L'entreprise, nouvel espace d'élaboration des politiques de santé au travail », *Dr. Soc*. 2019, p.900.

« Santé-travail, santé environnementale, santé globale… Qui trop embrasse mal étreint », *Dr. Soc*. 2021. P.934.

DOMERGUE (B)
« La reconnaissance des compétences des élus est enfin lancée », *Actuel CE*, 27 juin 2018.

DONETTE-BOISSIERE (A)
« Accord de méthode de négociation général et spécifique », *BJT*, n°10, 01 octobre 2019, p.80.

DOUILLET (P)
« La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social », *Négociations,* n°19, janvier 2013, p.81 à 96.

DRAIS (E)
« La prévention des risques émergents à l'épreuve du principe de précaution : les nanomatériaux », *Droit et Société,* n°95, février 2017, pp. 305-320.

DUBEY (A-S), RICHER (M), WEIL (T)
« Autonomie, responsabilité, subsidiarité : peut-on libérer les énergies dans les entreprises ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, n°141, 2020, pp. 37-44.

DUCHANGE (G)
« Coronavirus et contrat de travail », *AJ contrat*, 2020, p.191.

« Protocole sanitaire, agent pathogènes, amiante : feu nourri autour de l'obligation de sécurité de l'employeur », *BJT*, n°11, 1er novembre 2020, p.15.

DUJIN (A)
« Le maintien en emploi des salariés ayant connu la longue maladie. Quelle place dans les stratégies des grandes entreprises en France et en Allemagne », *Pratiques et Organisation des soins*, vol.42, 2011, p.22.

DUMAS (A)
« Prévention de la santé au travail et politiques d'information et de communication des entreprises : le transfert de responsabilité et mutations de l'espace public », *Les enjeux de l'information et de la communication*, n°18/3A, 1er semestre 2018, pp.81-96.

DUMONT (F)
« Dans une convention de forfait en jours : l'employeur doit justifier d'une amplitude et d'une charge de travail raisonnables », *JCP S*, n°19, 17 mai 2022, 1138.

DUMOULIN (C)
« Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés », *la NRT*, n°15, 2019.

DUPEYROUX (J-J)
« Améliorer la législation des accidents du travail », *Dr. Soc*., 1990, p.683.

« Centenaire de la loi du 9 avril 1898 sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, un deal en béton ? », *Dr. Soc*., 1998, p. 631.

DUTHEILLET DE LAMOTHE (O)
« Les principes de la jurisprudence du Conseil constitutionnel en matière sociale », *NCDCC*, n°45, octobre 2014.

DUVET (Y)
« Amazon ne sait pas quand il pourra reprendre ses opérations en France », *Les Echos*, 16 avril 2020.

F

FABRE (A)
« Le chômage partiel ne connait pas la crise ! Retour sur une réforme au long cours », *RDT*, 2012, p.286.

« Les dynamiques de l'accord collectif de travail, retour sur 10 ans de réforme », *Dr. Soc.*, 2020 p.539.

FANTONI-QUINTON (S)
« Difficultés juridiques posées par l'impact des TIC sur la santé au travail », *Travail et Protection sociale*, n°3, mars 2005.

« L'évolution du temps de travail et les enjeux relatifs à la santé des salariés », *Dr. Soc.*, 2010, p.395.

« L'insuffisance du droit de l'inaptitude à maintenir en emploi les salariés victimes de souffrance au travail », *Les Cahiers de Droit*, vol. 54, n°2-3, juin-septembre 2013, p.447.

« L'évolution des missions du médecin du travail », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014.

« Le maintien en emploi au cœur des missions des services de santé au travail », *RDT*, 2016, p.472.

« L'absence de traçabilité des expositions aux cancérogènes : une aubaine pour les employeurs ? », *RDSS*, 2018, p.605.

« La traçabilité des expositions est un réel enjeu de prévention », *Travail & Sécurité*, n°826, mai 2021.

« Le document unique d'évaluation des risques professionnels et de prévention après la loi du 2 août 2021 : enjeux de traçabilité et de prévention ou de réparation ? », *Archives des maladies professionnelles et de l'Environnement*, https://doi.org/10.1016/j.admp.2022.06.013.

FANTONI-QUINTON (S), HEAS (F)
« Pour une reconfiguration des principes de santé au travail », *Dr. Soc*. 2016. p.531.

FANTONI (S), GEHAMNO (J-F), FRIMAT (P)
« Rapport Lecocq, une réforme d'envergure », *SSL*, n°1834, 29 octobre 2018.

FANTONI-QUINTON (S), GENTY (V),
« L'employeur, le médecin du travail et la protection de la santé des travailleurs : deux acteurs aux responsabilités différentes », *SSL*, n°1678, 26 mai 2015.

FANTONI-QUINTON (S), LEBORGNE-INGELAERE (C)
« L'impact des TIC sur la santé au travail », *JCP S*, n°48, 26 novembre 2013, 1452.

FANTONI-QUINTON (S), VERKINDT (P-Y)
« Obligation de résultat en matière de santé au travail, à l'impossible, l'employeur est tenu », *Dr. Soc*., 2013, p.229.

« Charge de travail et qualité de vie au travail », *Dr. Soc*., 2015, p.106.

« La loi n°2021-1018 du 2 août 2021 : évolution ou révolution ? », *Dr. Soc.* 2021 p.870.

FAUCHE-EL AOUGRI (N), KOUDADKE (G)
« IA : les grandes transformations à venir pour le monde du travail », *SSL*, n°1811, 16 avril 2018.

FAVENNEC-HERY (F)
« Le temps vraiment choisi », *Dr. Soc.*, 2000, p.295.

« Qualité de vie au travail et temps de travail », *Dr. Soc.*, 2015, p.113.

FELICIE (N)
« Le suivi individuel de l'état de santé des travailleurs » (INRS), *Travail et Sécurité*, n°783, mai 2017.

FERRAND (V), RABITI (D)
« Ce que les référents harcèlement sexuel peuvent mettre en place : l'exemple de Bouygues construction », *LCLCSE*, n°230, 1er novembre 2022.

FERRACI (P)
« L'expertise et le conseil aux représentants du personnel et aux syndicats revus par les ordonnances », *SSL*, n°1790, 13 novembre 2017.

« Ordonnances Macron : la deuxième manche se jouera dans l'entreprise », *Dr. Soc*., 2018, p.73.

FERTE (C)
« La santé au travail après le 1er janvier 2017 », *JCP S*, n°, 9 janvier 2017, 1001.

FLORES (P)
« Le forfait en jours et l'effectivité des garanties offertes », *SSL*, n°1635, 2014, p.5.

FRANCOIS (G)
« L'aménagement individuel du temps de travail », *Cah. Soc.*, n°291, décembre 2016, p.630.

« Intensité de l'exigence de loyauté et négociation d'entreprise avec les délégués syndicaux », *BJT*, n°04, avril 2020, p.39.

« Le dialogue social d'entreprise en période de crise », *BJT*, n°5, 1 mai 2020, p.7.3

FREDIN (M), METZGER (C)
« Retour sur le droit à la déconnexion à l'aube de son 2ème anniversaire », *LCLCSE*, n°183, 1er juillet 2018.

FRIMOUSSE (S), PERETTI (J-M)
« Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective », *Question(s) de management*, n°25, pp.99-129, mars 2019.

FRONTELA (F)
« Le nouveau rôle des Rh face à l'automatisation des métiers », *LCDRH*, n°265, 1er juin 2019.

G

GALAND (B)
« Entretien d'évaluation : évoluer ou disparaître », *LCDRH*, n°238, 1er janvier 2017.

GAMET (L)
« Exposition des salariés au Covid-19 : la leçon de l'ordonnance Amazon », *JCP S*, n°17, 28 avril 2020, p.2005.

GAMET (L), GODEFROY (M-A)
« Loi pour renforcer la prévention en santé au travail », *JCP G*, 2021, 927.

GARNIER (S)
« La culture de la prévention : une lecture du projet d'ANI sur la santé du 9 décembre 2020 », *BJT*, janvier 2021.

GATEAU (G), SIMONPOLI (J-D)
« Accompagner la dynamique du dialogue social par la formation et la reconnaissance de ses acteurs et par la valorisation des meilleures pratiques », *Dr. Soc.*, 2019, p.227.

GAUTIER (C)
« L'accompagnement des entreprises à la mise en place d'activités physiques et sportives », *SSL*, n°1930, 23 novembre 2020.

GAVINI (C)
« Vers un droit interne d'entreprise », *Sociologie du travail*, n°39-2, février 1997, pp. 149-169.

GEA (F)
« La dialectique du légal et du négocié : sens et non-sens d'un paradoxe », *SSL*, n°1508, 10 octobre 2011.

« Les soubassements de la réforme », *RDT*, 2017, p.593.

« L'activité partielle face à la crise », *RTD*, 2020, p.250.

« De l'usage de la référence aux « garanties au moins équivalentes », *RDT*, 2021, p.37.

GELINEAU-LARRIVET (G)
« Le temps et le droit du travail », *Dr Soc*., 2000, p.238.

GENTY (V), QUINTON-FANTONI (S)
« L'employeur, le médecin du travail et la protection de la santé des travailleurs : Deux acteurs aux responsabilités différentes », *SSL*, n°1678, 26 mai 2015.

GILBERT (M)
« La responsabilité collective et ses implications », *RFSP*, vol. 58, juin 2008, pp.899-913.

GILLES (M)
« Quand le dialogue entre les élus et la direction est difficile : les préconisations de l'ANACT », *LCLCSE*, n°215, 1er juin 2021.

GILLES (M), LEVRAT-PINATEL (C)
« Renforcer le dialogue social pour faire face à la crise et préparer la reprise », *SSL*, N° 1902, 6 avril 2020.

GIRAUD (B)
« Négocier sous contrainte : les modalités d'appropriation du rôle de "partenaire social" par les représentants de la CGT », *Relations industrielles*, vol. 70, n° 2, 2015 p. 306-326.

« Le sentiment de discrimination des représentants du personnel », *Travail et Emploi*, n°145, Janvier/Mars 2016.

GODEFROY (M-A)
« Le numérique au service de la prévention des risques professionnels », *JCP S*, n°30-34, 27 Juillet 2021, 1196.

GOGUELIN (P)
« Le concept de négociation », *négociations*, n°3, mars 2005, pp.149-170.

GOSSELIN (H)
« Peut-on considérer qu'un nouveau droit du maintien dans l'emploi est en cours d'élaboration ? », *PISTES*, n°12, janvier 2010.

GOSSELIN (M)
« La gestion des coûts de la santé et de la sécurité du travail en entreprise : une recension des écrits », *PISTES*, n°7, février 2005.

GOUSSARD (L)
« Travailler au péril de sa santé », *PISTES*, n°19/1, 2017, 25p.

GRANGE (N)
« Catastrophe Lubrizol », *BTL*, n°3754, 7 octobre 2019.

GRANIER-GUILLEMARRE (M)
« En quoi consiste la RSE ? », *LCLCSE*, n°216, 1er juillet 2021.

GRATTON (L)
« Prévention, imputation, punition : vers une évolution des fonctions de l'obligation de sécurité patronale ? », *LCS*, n°285, 01 mai 2016, p.262.

GUEDES DA COASTA (S)
« Négociation sur le CSE : quels accords pour quels contenus ? », *SSL*, n°1798, 15 janvier 2018.

GUILLON (C), THIBAUD (O)
« Gérer une situation de souffrance au travail », *LCDRH*, n°245, 1er septembre 2017.

H

HATZFELD (N)
« Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux (1995-2000) », *Travail et Emploi*, janviers – mars 2016, n°145, pp. 173-196.

HAUTEFORT (M)
« Organiser les conditions du droit à la déconnexion », *LCDRH*, n°241, 1er avril 2017.

« Forfait-jours : gare aux employeurs qui ne contrôlent pas la charge de travail », *JSL*, n°470, 25 février 2019.

« Quelles conditions pour une évaluation spécifique des porteurs de mandat ? » *JSL*, n°489, 9 janvier 2020.

« Utiliser l'accord de performance collective pour gérer la reprise », *LCDRH*, n°277, 1er juillet 2020.

« Évaluation des risques : quel est le rôle exact du CSE ? », *JSL*, n°522, 17 juin 2021.

HEAS (F)
« Les mots de la prévention au travail », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014.

« De la sécurité à la santé, les évolutions de la prévention au travail », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014.

« La négociation d'entreprise sur la qualité de vie au travail », *Dr. Soc.*, 2019, p.907.

« Le concept de l'exposome à l'aune du droit social », *Dr. soc.*, 2020, p.524.

« Contrat de travail et exigences de protection de la santé et de l'environnement », *JCP S*, n°50, 14 décembre 2021, 1318.

« Un ANI sur la santé au travail, pour quoi faire ? », *Dr. Soc.*, 2021, p.253.

HERY (M), LERVERT (C)
« Les évolutions marquantes du monde du travail au cours des 25 dernières années », *Hygiène et sécurité au travail*, n°243, juin 2016.

HUMBERT (T)
« Une démarche renforcée d'évaluation et de prévention des risques professionnels comme pierre angulaire d'une modernisation du document unique d'évaluation des risques », *La lettre juridique*, n°877, 16 septembre 2021.

HUYEZ-LEVRAT (G), WASER (A-M)
« L'avantage mutuel. Recherche-action sur le retour et le maintien en activité de salariés touchés par une maladie chronique », *La Nouvelle Revue du travail*, n°4, 2014.

I

IZARD (S)
« Les regards doivent évoluer sur le maintien dans l'emploi des séniors », *SSL*, n°1891, 20 janvier 2020.

« L'avenir du dialogue social interprofessionnel », *SSL*, n°1989, 28 février 2022.

J

JACQUIER (J-P)
« Bâtir un compromis, c'est donner de la valeur ajoutée à la démocratie ! », *Négociation*, n°21, janvier 2014, pp.171-183.

JARDONNET (J)
« L'importance de la réorganisation justifie l'information et la consultation du CSE, si tant est qu'elle ne soit pas encore mise en œuvre… », *LCLCSE*, n°123, 1er avril 2021.

JARRY (J-J)
« Négocier le contenu de la BDES et celui des consultations récurrentes du CSE », *LCDRH*, n°257, 1er octobre 2018.

JEANSEN (E)
« La création d'une CSSCT en présence d'une installation dangereuse », *JCP S*, n°28, 17 juillet 2018, 1242.

JOLIVET (A), LAMOTTE (B), MASSIT (C)
« Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accord d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et Emploi*, n°121, janvier-mars 2010.

JUBERT (L)
« L'accord collectif sur la valorisation des parcours syndicaux à l'épreuve des principes de non-discrimination et de liberté syndicales », *RDT*, 2019, p.797.

« Le protocole national de pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de covid-19 : quelques réflexions sur l'encadrement par l'État d'une situation hors norme », *RDT*, 2020, p.521.

JULIEN-PATURLE (D)
« Heure de délégation du CSE : la nouvelle donne », *LCLCE*, n°179, 1 mars 2018.

K

KEIM-BAGOT (M)
« Santé au travail, multi factorialité et présomption d'imputabilité : l'équation impossible ? », *LCS*, n°301, 01 novembre 2017, p.545.

« La cohérence retrouvée du préjudice d'anxiété », *SSL*, n°1857, 15 avril 2019.

« Redéfinition de l'obligation de sécurité de l'employeur en droit de la sécurité sociale », *BJT*, n°12, 1 décembre 2020, p.47.

KLAHR (A)
« Le CSE dans les établissements à risques : des prérogatives spécifiques en santé/ sécurité et environnement », *LCLCSE*, n°215, 1er juin 2021.

KLAHR (A), MASNOU (B), BLEDNIAK (E)
« Les syndicats et la protection de l'environnement : le pouvoir collectif », *SSL*, n°1887, 16 décembre 2019.

KLEIN (M)
« Retard de carrière et discrimination syndicale : comment la démontrer ? », *LCLCSE*, n°207, 1er octobre 2020.

KLEIN (M), GUILLOUET (D)
« Élus et employeurs doivent faire un état des lieux de leurs pratiques lors du renouvellement du CSE », *LCLCSE*, n°215, 1er juin 2021.

KOZAKAI (T)
« De la responsabilité collective : esquisse d'une théorie de la fiction sociale », *Bulletin de psychologie*, n°494, février 2008, pp.131-144.

L

« Le document unique d'évaluation des risques professionnels », *LSQ*, nº 73, 17 avril 2020.

« La proposition de loi pour renforcer la prévention en santé au travail est définitivement adoptée », *LSQ*, n°18357, 29 juillet 2021.

LABBE (D)
« La crise du syndicalisme en France », *Repenser les solidarités étatiques*, n°19, 1988, pp. 119-125.

LACOSTE-MARY (V)
« Des mains inutiles aux mains d'or : pour une refonte de la procédure de reconnaissance de l'inaptitude sur le poste de travail, *RDSS*, 2020, p. 1188.

« Finalement, il n'y a pas si loin de la coupe aux lèvres », *Dr. Soc*., 2021, p.924.

LAFORE (R)
« Le régime des accidents de travail et des maladies professionnelles : questions récurrentes et enjeux contemporains », *RDSS*, 2018, p.577.

LAFUMA (E), WOLMARK (C)
« Le lien santé-travail au prisme de la prévention. Perspectives juridiques », *PISTES*, n°20-1, 2018.

LALANNE (F)
« Harcèlement moral : les préconisations du médecin du travail au cœur de la prévention », *JSL*, n°511, 12 janvier 2021.

LALLEMENT (M)
« Quarante ans d'institution de l'emploi », *Travail et Emploi*, n°158, février 2019, pp.43-67

LALLEMANT (M), ZIMMERMANN (B)
« Tous responsables ? Transformations du travail, métamorphoses de la responsabilité », *Sociologie du travail*, Vol. 61, n°2, avril – juin 2019, pp.1-14.

LAMBERT-FAIVRE (Y)
« L'affaire du sang contaminé : le risque de développement, le principe indemnitaire face à la pluralité d'actions et les limitations de garanties d'assurance de responsabilité civile », *D.*, 1996, p.610.

LAMI (A)
« Les risques sanitaires au travail », *JCP S*, n°30-34, 27 Juillet 2021, 1199.

LAMPERT (A)
« Le télétravail, outil de gestion de crise. Et après ? », *JCP S*, n°38, 22 septembre 2020, act 360.

LANGLOIS (P)
« Pour une tarification des accidents du travail et des maladies professionnelles fondée sur la prévention », *Dr. Soc.*, 2017, p. 265.

« Les aménagements conventionnels dans l'entreprise : Utopie législative ou réalité sociale ? », *JCP S*, n°36, 8 septembre 2020.

LANOUZIERE (H)
« Un coup pour rien ou un virage décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », *SSL*, n°1597, 16 septembre 2013.

« Prévenir les risques ou promouvoir la santé ? Comment passer d'une posture réactive à une démarche proactive ? », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014.

« Pénibilité versus prévention ? La délicate mais nécessaire articulation de deux concepts voués à cohabiter », *SSL*, n°1709, 8 février 2016.

« Du CHSCT au CSE, pour une lecture articulée du nouveau triptyque de représentation collective en matière de santé au travail », *SSL*, n°1793, 4 décembre 2017.

« Les principes généraux de la prévention à l'épreuve de l'urgence sanitaire ou le paradoxe (apparent) de la rampe d'escalier », *SSL*, n°1930, 23 novembre 2020.

« Santé et sécurité au travail : droit de la sanction ou droit de la prévention ? », *SSL suppl.*, n° 1508.

LANOUZIERE (H), LEROUGE (L)
« Que faut-il attendre (ou non) du décloisonnement de la santé au travail et de la santé publique », *RDT*, 2021, p.423

LARHER (Y-M)
« Les syndicats doivent impérativement s'adapter au numérique », *LCLCSE*, n°211, 1er février 2021

LASSERE (R)

« La réforme du dialogue social en France : les enseignements de l'expérience allemande », *Regards sur l'économie Allemande*, n°116/117, 1er juillet 2015, pp. 29-42.

LAULOM (S)
« Les dangereuses évolutions du droit social dans une Europe en crise », *Dr. Ouvr.*, n°763, février 2012.

LAVIOLETTE (O)
« La crise du Covid-19 a ouvert une parenthèse qualitative pour le dialogue social », *SSL*, n°1948, 5 avril 2021.

LE GOFF (J)
« Du Grenelle (1968) aux lois Auroux », *Cahiers du Groupe régional d'Ile de France du CHATEFP*, n°10, 2013, pp. 11-17.

LEBORGNE-INGELAERE (C)
« Harcèlement sexuel et agissements sexiste au travail : la sortie de l'immobilisme », *JCP S*, n°10, 8 mars 2019, 1072.

LECOEUR (C)
« Les normes unilatérales et négociées en matière de santé au travail », *JCP S*, n° 30-34, 27 juillet 2021, 1200.

LECOMTE-MENALES (G)
« La prévention de la désinsertion professionnelle : l'articulation de la prévention des risques professionnels et de la protection sociale », *Dr. Soc.*, 2019, p.914.

LEFEBVRE (M), PUYUELO (R), SANCHOU (P)
« Travailleurs sociaux face à la crise…Le cas AZF. 2001-2010 », *ERES*, n°77, janvier 2010, pp. 115-119

LEFEBVRE (P)
« Penser l'entreprise comme acteur politique », *Entreprises et Histoire*, n°104, mars 2021, pp. 5-18.

LEGRAND-JUNG (B)
« Dépasser une approche trop pathogène du travail pour une meilleure efficacité de la politique de santé au travail », *SSL*, n°1709, 8 février 2016.

LEKEAL (F)
« Le dialogue social dans le domaine de la prévention des risques professionnels » : quel cadre pour une approche historique (1791-1919) ? », *Les dossiers de l'IREO*, n°1, septembre 2020, pp. 36.

LENOIR (C)
« Prévenir, au travail, les conduites addictives », *RDT*, 2016, p.318.

LEONI (L)
« Histoire de la prévention des risques professionnels », Regards, n°51, janvier 2017, pp. 21-31.

LE ROY (C-E)
« Risques professionnels – Loi Santé au travail : quels changements à venir ? », *Juris associations*, 2022, n°654, p.39.

« Loi Santé au travail : quels changements à venir ? », *Juris associations*, n°654, 2022, p. 39.

LE ROY-HATALA (C)
« Le maintien dans l'emploi de personnes souffrant de handicap psychique, un défi organisationnel pour l'entreprise », *Revue française des affaires sociales*, janvier 2009, pp. 301-3019.

LEROUGE (L)
« Harcèlement sexuel et droit comparé : comparaison des approches juridiques », *JCP S*, n°10, 8 mars 2019, 1074.

LEVANNIER-GOUEL (O)
« Dialogue social d'entreprise, la place du salarié », *JSL*, n°523, 2 juillet 2021.

LIPPA (M), REYMANN (A), REYRE (I)
« E-management », *LCDRH*, n°220, 1er mai 2015.

LOISEAU (G)
« Le comité social et économique », *Dr. soc.*, 2017 p.1044.

« Les moyens du CSE sous l'œil bienveillant du Conseil Constitutionnel : un label sans garantie », *Dr. soc*., 2018, p.713.

« Les mutations de l'ordre public et la liberté conventionnelle », *BJT*, n°04, 1er avril 2020, p.42.

LOKIEC (P)
« Les fonctions et les mots – Simplification, dialogue social, emploi », *RDT*, 2016, p754.

« L'accord de performance collective ou le champ infini des possibles », *SSL*, n°1918, 31 août 2020.

LORIN (T)
« Redéfinition de la faute inexcusable : quel impact sur les futurs contentieux ? », *JSL*, n°517, 5 avril 2021.

LYON-CAEN (A)
« Considérations intempestives sur le temps », *Dr. Soc.*, 2000, p.236.

« Les réactions du droit du travail à la crise », *Dr. ouvr.*, n°763, février 2012.

M

MADALET (S), REMY (P)
« Regards : le chômage partiel », *RDT*, 2009, p.604.

MAGGI-GERMAIN (N)
« Fonctions et usages de la représentativité patronale », *Travail et Emploi*, n°131, mars 2012, pp.23 à 45.

« La reconnaissance des compétences liée au mandat », *Dr. Soc.*, 2018, p.32.

MARCHAL (D), MANIERE (R), REYNOSA (S), GERARDIN (S)
« Le harcèlement sexuel, un objet légitime pour les syndicats ? », *Travail, Genre et Sociétés*, février 2019, n°42, pp.185-190.

MARIANO (C)
« Document unique d'évaluation des risques et consultation des représentants du personnels : des noces repoussées », *BJT*, juillet-août 2021, pp. 30-32.

MARIOT (N)
« Les formes élémentaires de l'effervescence collective ou l'état d'esprit prêté aux foules », *Revue française de science politique*, 2001, pp. 707-738.

MARTIN (G)
« Précaution et évolution du droit », *D.*, 1995, p.299.

« Principe de précaution, prévention des risques et responsabilité : quelle novation, quel avenir ? », *AJDA*, 2005, p.2222.

MARTIN CHENUT (K)
« Devoir de vigilance : inter normativité et durcissement de la RSE », *Dr. Soc*. 2017, p.798.

MARTINEZ (J)
« Les mouvements d'extension du droit de la santé au travail », *JCP S*, n°16-17, 14 avril 2009, 1170.

MARIÉ (R)
« L'activité physique au travail : un bienfait, vraiment ? », *Dr. Soc.*, 2021, p.656.

MARIE (L), PILLARD (J-F)
« Repérer, prévenir et lutter contre les discriminations syndicales », *Les avis du CESE*, 27 juillet 2017.

MASSON (P)
« Fusion des IRP et syndicalisme de proximité », *SSL*, n°1790, 13 novembre 2017.

MASSON (A), PEPIN (M)
« Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels », *Travail et Emploi*, n°83, juillet 2000, pp.47-59.

MATHIEU (C), PERETIE (M-M), PICAULT (A)
« Le droit à la déconnexion : une chimère ? », *RDT*, 2016, p.592.

MAZAUD (A-L)
« Les mécanismes d'incitation à conclure des accords collectifs dans les ordonnances de septembre 2017 », *JCP S*, n°27, 10 juillet 2018, 1232.

MEFTAH (I)
« La carrière des salariés titulaires de mandat », *RDT*, 2019, p.234.

« La négociation sur la qualité des conditions de travail : premières analyses », *BJT*, n°10, 1er octobre 2021, p.49.

MEFTAH (I), GUIOMARD (F)
« Entre égalité de traitement et harcèlement, quel fondement juridique de la discrimination syndicale » *Travail et Emploi*, n°145, janvier/mars 2016.

MEHADJI (A)
« Les accords majoritaires : consensus ou compromis ? », *SSL*, n°1587, 3 juin 2013.

MENETON (P), KESSE (E), MEJEAN (C)
« Unemployment is associated with high cardiovascular event rate and increased all-cause mortality in middle-aged socially privileged individual», *Int Arch Occup Environ Health*, 9 janvier 2014, pp.707-716.

MESLI (V)
« Quelles articulations entre le dossier médical personnel et le dossier médical en santé au travail ? », *RDSS*, 2014, p.266.

MEYER (F)
« La problématique de la réparation intégrale », *Dr. Soc*. 1990.

MEYER (G)
« L'exigence de loyauté dans la négociation des accords de performance collective », *SSL*, n°1918, 31 août 2020.

MEYRAT (I)
« Libertés syndicale, liberté fondamentale », *Dr. Soc.*, 2020, p.107

MIAS (A)
« Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissances en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°18, février 2014, pp.41-53.

MICHALLETZ (M)
« Pour une approche objective de la charge de travail », *JCP S*, n°49, 11 décembre 2018, 1395.

MINE (M)
« Discrimination syndicale et état de santé », *Dr. Ouvr.*, juin 2002.

« Précisions sur l'ordre public en matière de santé, sécurité et temps de travail », *RDT*, 2020, p. 684.

« Des accords Matignon aux lois Auroux, 50 ans de dialogue social », *Cahiers du Groupe régional d'Ile de France du CHATEFP,* n°10, 2013, 28 p.

MLAPA (Q)
« Le suivi de la carrière des représentants du personnel et syndicaux », *LCLCSE*, n°205, 1er juillet 2020.

MONTVALON (L)
« Loi Rebsamen, égalité professionnelle et QVT : vraies mesures ou simple objectif ? », *LCLCE*, n°152, 16 octobre 2015.

« Forfait en jours : exemple de suivi de la charge de travail validé par la Cour de cassation », *LCLCE*, n°173, 1er septembre 2017.

« PST 4 : quel horizon pour la qualité de vie au travail », *SSL*, n°1984, 24 janvier 2022.

MOREAU (E), MAGEAU (G-A)
« Conséquences et corrélats associés au soutien de l'autonomie dans divers domaines de vie », *Psychologie française*, n°58, 2013, pp.195-227.

MOREAU (M-A)
« Temps de travail et charge de travail », *Dr. Soc.*, 2000, p.263.

« Pour une politique de santé dans l'entreprise », *Dr. Soc*., 2002, p.817.

« L'originalité de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance dans les chaines d'approvisionnement mondiales », *Dr. Soc*., 2017, p. 792.

MORIN (J)
« Changer le régime d'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles ? » *RDSS*, 2018.

MORIN (M-L)
« Pluralisme syndical et révision des accords collectifs », *Dr. Soc.*, 2002, p.617.

MOIZARD (N)
« Le panel de comparaison dans la preuve des discriminations ou de l'inégalité de traitement », *RDT*, 2016, p.42.

MOUCHIKHINE (J), RENELIER (B)
« La médecine du travail : prévention des risques ou accompagnement des salariés ? », *JSL*, n°382-283, 1er février 2015.

MOYNET (C)
« Précisions par la Cour de cassation des conditions de reconnaissance de la faute inexcusable », *HES.*, n°843, 12 novembre 2020.

MUNOZ (J)
« L'évaluation des risques professionnels du point de vue du sociologue : entre contradictions et opportunités », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014.

MURATORIO (A)
« La protection de la santé au travail et la loi en Italie », *SSL*, n°1655, 8 décembre 2014.

N

NADALET (S), REMY (P)
« Regards : le chômage partiel », *RDT*, 2009, p.604.

NASOM-TISSANDIER (H)
« Une autonomie pour le temps de travail ? des préconisations incertaines », *Dr. Soc.*, 2020 p.26.

« Covid 19 et obligation de sécurité de l'employeur : un coup de semonce a retenti pour Amazon », *JSL*, n°499, 8 juin 2020.

NICOD (C)
« La tentative loyale de négociation, préalable incontournable à la détermination unilatérale par l'employeur du périmètre de la représentation élue du personnelle », *RDT*, 2019, p.589.

« De la valorisation de l'expérience à l'appréciation puis l'évaluation des compétences de titulaires de mandats représentatifs : les enjeux d'un glissement sémantique », *Dr. Ouvr.*, n°860, mars 2020.

NICOLET (S)
« Qualité de vie au travail : transformer la contrainte en opportunité », *LCDRH*, n°215, 1er décembre 2014.

NIEL (S)
« Bilatérales », *LCDRH*, n°271, 1er janvier 2020.

« Les DRH à l'heure du télé-management », *LCDRH*, n°276, 1er juin 2020.

« Prévenir la corruption syndicale et créer les conditions d'un dialogue social constructif », *LCDRH*, n°297, 1er juin 2021.

O

ODOUL-ASOREY (I)
« Les réactions de la négociation collective », *Dr. ouvr.*, février 2012.

« De « l'information/consultation anticipée » des IRP à la refondation du droit commun de l'information/consultation ? », *RDT*, 2013, p.192.

« La fusion des institutions représentatives du personnel porte-t-elle atteinte à leur capacité d'intervention en matière de santé et de sécurité au travail ? », *RDT*, 2017, p.691.

« Urgence sanitaire et dialogue social », *RDT*, 2020, p.263.

OUASSI (H), REYMANN (A)
« Le travail de demain : rénovation ou révolution ? », *LCDRH*, n°2013, 1er octobre 2014.

P

PAGNERRE (Y), VERNERET (J)
« Forfait en jours : de l'illicéité à la sécurisation des dispositifs conventionnels », *JCP S*, n°49, 10 décembre 2019, p.1351.

PALLI (B)
« La refonte des IRP au prisme du droit comparé », *Dr. Soc.*, 2018 p.77.

PASQUIER (T)
« Les nouveaux visages de la loyauté dans la négociation collective », *RDT*, 2018, p.44.

PATURLE (D-J)
« Entretien d'appréciation des compétences : contours et limites », *JSL*, n°487-488, 17 décembre 2019.

PECHEUL (A)
« Vers une modification de la tarification des accidents du travail ? », *JCP S*, n°8, 26 février, 1054

PENICAUD (M)
« Muriel Pénicaud justifie les axes de sa réforme », *SSL*, n°1790, 13 novembre 2017.

PELLET (R)
« L'entreprise et la fin du régime des accidents du travail et des maladies professionnelles », *Dr. Soc.*, 2006, p.402.

PESKINE (E)
« Établissement, entreprise ou groupe, la négociation d'entreprise en quête de ses espaces », *Négociations*, n°35, janvier 2021, pp. 39-51.

PETIT (F)
« La protection de la liberté syndicale par la Constitution », *Dr. Soc.*, 2014, p.340.

« Négociation collective : la volonté d'encadrer et d'orienter la liberté contractuelle des partenaires sociaux », *Gaz. Pal.*, n°35, 11 octobre 2016, p.68.

« L'avis d'inaptitude rendu par le médecin du travail », *Droit, Santé et Société*, n°1-2, 2018, pp. 69-72.

« La légitimité des organisation syndicales, préalable à la légitimité de l'accord collectif », *Dr. Soc.*, 2018, p.141.

« Les 100 ans de la négociation collective (1919-2019) : les étapes essentielles de la conventionnalisation du droit du travail », *BJT*, n°12, 1er. Décembre 2019, p.42.

« La mutation de la représentation du personnel, du CSE au Conseil d'entreprise », *Revue des sociétés*, 2020, p7.

PETITGUYOT (B)
« Les pouvoirs du CE en matière de conditions de travail », *Dr. Soc.*, 1976, p.247.

PETSOKO (M)
« Le devoir individuel de santé : simple cygne noir ou véritable changement de paradigme en droit de la santé ? », *Petites Affiches*, n°67-68, 5-6 avril 2021.

PESKINE (E)
« Syndicats et droit syndical en mouvement », *Dr. Soc,* 2020, p.104.

PIGNARRE (G)
« Le comité d'hygiène et de sécurité n'est pas soluble dans le comité social et économique », *RDT*, 2017, p.647.

PIGNARRE (G), PIGNARRE (L-F)
« La prévention : pierre angulaire et/ou maillon faible de l'obligation de santé et sécurité au travail de l'employeur ? », *RDT*, 2016, p.151.

POUGNET (R), POUGNET (L)
« A quoi sert le serment d'Hippocrate de nos jours ? Analyses à partir de la performativité du langage de John Austin », *Droit, Santé et Société*, n°5-6, 2018, pp. 5-14.

R

RADE (C)
« Le principe de précaution, une nouvelle éthique de la responsabilité ? », *Revue juridique de l'Environnement*, 2000, pp. 75-89.

« L'exercice du droit syndical après la loi du 20 août 2008 : liberté, égalité, représentativité, ou la nouvelle devise de la démocratie sociale », *Dr. Soc*. 2011, p.1234.

« Représentativité syndicale et égalité de traitement », *Dr. Ouvr.*, n°792, juillet 2014, pp.501-506.

RAY (J-E)
« Qualité de vie(s) et travail de demain », *Dr. Soc.*, p. 147.

REMY (P)
« Le conseil d'entreprise : un premier pas vers le conseil d'établissement allemand ? », *Dr. Soc*., 2017, p.1050.

REMY (P-L)
« Réduction du temps de travail et vie familiale », *Dr. Soc.*, 1999, p.1012.

RENNES (P)
« La difficile conciliation – pour les syndicats et les employeurs – entre l'individuel et le collectif », *SSL*, n°1508, 10 octobre 2011.

REYMANN (A)
« Les relations sociales en Europe », *LCDRH*, n°116, 1er décembre 2005.

RICHER (M)
« La fusion des IRP est une réforme progressiste », *Metis*, 11 novembre 2017.

ROBIN-OLIVIER (S)
« La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), la communication saisie par le droit », *RDT*, 2011, p.395

RONCHETTI (J), TERRIAU (A)
« L'impact du chômage sur l'état de santé », *Presses de Sciences Po*, Vol. 71, mai 2020, pp.815-839.

RONET-YAGUE
« L'accompagnement des salaries vulnérables ou handicapés et la lutte contre la désinsertion professionnelle », *Gaz. Pal.*, n°43, décembre 2021, p. 67.

ROZEC (P)
« Le contentieux de la durée du travail : de la preuve des heures au suivi de la charge de travail », *Cah. Soc*., n°263, 01 mai 2014.

RUELLO (A)
« Vers une baisse progressive de la prise en charge du chômage partiel à partie du 1er juin », *Les Echos*, 29 avril 2020.

RUCKEBUSCH (T)
« Coronavirus : des solutions tous azimuts pour permettre aux entreprises de surmonter la crise », *JCP S*, n°12, 24 mars 2020, act.128.

« Santé au travail : un ANI est ouvert à signature », *JCP S*, 14 décembre 2020.

S

SACHS (T)
« L'ordre public en droit du travail : une notion dégradée », *RDT*, 2017, p.585.

« Regards comparés sur le droit social à l'épreuve du covid-19 », *RDT*, 27 avril 2020, p.273.

SACHS (T), WOLMARK (C)
« Les réformes de 2017 : quels principes de compositions ? », *Dr. Soc.*, 2017, p.1008.

SAINT-JOURS (Y)
« Améliorer la législation des accidents du travail », *Dr. Soc*., 1990, p.690.

« Les lacunes reprochées à la législation du travail », *Dr. Soc.*, 1990, p.692.

SALIS-MADINIER (F)
« L'organisation du dialogue social avec les syndicats, ailleurs… », *Dr. soc.*, 2019, p.222.

SARAMITO (F)
« Le nouveau visage de la négociation collective », *Dr. Ouvr.*, 2004, n°445.

SAVATIER (C)
« Repérer, prévenir et lutter contre les discriminations syndicales », *LCLCE*, n°174, 1er octobre 2017.

SAVATIER (J)
« La médecine du travail dans le système de protection de la santé », *Dr. Soc.*, 2021, p.546.

SAVATIER (R)
« Un attribut essentiel de l'état des personnes : la santé humaine », *D*. 1958, Chron., p.95.

SCENAMA (J-L)
« Le CSE est une opportunité pour les entreprises de renouveler le dialogue social, à condition de prendre le temps de la négociation », *LPA*, n° 153, 1er août 2019, p3.

SCIBERRAS (J-C)
« Temps de travail et qualité de vie au travail », *Dr. Soc.*, 2015, p.121.

« Comment renforcer le dialogue social en France ? », *Dr. Soc.*, 2019, p.224.

SELUSI (S)
« La place de l'amélioration de la santé et de la sécurité des travailleurs dans la démarche de responsabilité sociale des entreprises françaises », *Le Lamy droit des affaires*, n°150, 1er juillet 2019

« Cent ans de droit social en matière de santé au travail, de la réparation à la prévention : vers la qualité de vie au travail », *RDS*, n°100, mars 2021.

« L'avenir de la santé au travail : vers une meilleure prise en considération des enjeux de la RSE ? », *JCP S*, n°30-34, 27 juillet 2021, 1204.

SELUSU-SUBIRATS (S), VASKOU (M)
« Pratiques innovantes en matière de négociation relative à la QVT », *BJT*, n°10, 01 octobre 2019, p.62

SERAZIN (C), TANY (V)
« Les difficultés d'un suivi épidémiologique longitudinal dans les services de santé au travail », *Santé publique*, n°1, janvier-février 2014, pp.33-43.

SERENO (S)
« Les accords sur l'information/consultation du Comité Social et Économique », *Dr. Soc*., 2019 p.402.

SILVERA (R)
« Le défi de l'égalité homme/femme dans le syndicalisme », *Mouvement*, n°43, janvier 2006, pp.23-29.

SKURATKO (A-M)
« Loi Santé au travail : quelles conséquences pour le CSE ? », *LCLCSE*, n°218, 1er octobre 2021.

SKURATKOV (A-M), CADOT (J)
« La loi Santé au travail et les services de prévention et de santé au travail : un objectif de lutte contre la désinsertion professionnelle et de suivi des salariés », *LCLCSE*, n°219, 1er novembre 2021.

SOURIAC (M-A)
« L'articulation des niveaux de négociations », *Dr. Soc*., 2004. 574

SPORTES (J)
« A quand la transformation de la BDES en véritable outil d'un dialogue social de qualité et constructif ? », *LCLCE*, n°177, 1er janvier 2018.

T

TABUTEAU (D)
« Loi de santé publique et politique de santé », *Santé Publique*, n°22, février 2010, pp. 253-264.

TENDIL (C)
« Refonder les démocraties sociales », *Construction*, n°61, janvier 2022, pp. 72-75.

TEYSSIE (B)
« La négociation collective dans les entreprises dépourvues de délégué syndical », *JCP S*, n°13, 3 avril 2018, 1112.

« La négociation collective d'entreprise ou l'enclos des illusions », *Dr. Soc*. 2022.

TIXIER (P-E)
« Le pari de la réforme de la négociation collective en entreprise en France. Les ordonnances Macron à l'épreuve du réel », *Négociation*, n°31, janvier 2019, pp.109-120.

THIEBAULT (H)
« La négociation collective, l'expérience Allemande », *Dr. soc.*, 1990 p.647

TRUCHET (D)
« L'urgence sanitaire », *RDSS*, 2007, p.411.

V

VACHET (G)
« L'obligation de sécurité de résultat : une notion séduisante, mais inappropriée », *JCP S*, n°15-16, 19 avril 2016, p.1136.

VANULS (C)
« Regards sur la précaution en droit du travail », *RDT*, 2016, p.16.

« La réforme de la santé au travail et la démarche de prévention des risques professionnels dans l'entreprise », *Gaz. Pal.*, n°43, 7 décembre 2021, p.21.

« Les apports du droit du travail à la gestion des risques environnementaux », *RDT*, 2022, p.9.

VANULS (C), CASADO (A)
« Controverse : Quel droit du travail pour la transition écologique ? », *RDT*, 2022, p.9.

VAYRE (E)
« Les incidences du télétravail sur le télétravailleur dans le domaine professionnel, familiale et social », *Le travail Humain*, tome 82, n°1, 2019, pp 1-39.

VERICEL (M)
« La place de la représentation et du dialogue social en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels, après les réformes de 2020-2021 », *Dr. Soc*. 2021, p.904.

« La loi Santé au travail du 2 août 2021 renforce-t-elle réellement la prévention en santé au travail ? », *RDT*, 2021, p.689.

VERKINDT (P.-Y.)
« La montée en puissance des CHSCT », *SSL*, 2007, 1332.

« Santé au travail : l'ère de la maturité », *JSL*, n°239, 1er septembre 2008.

« Les conventions de forfaits », *Dr. Soc.*, 2010, p.387.

« L'irrésistible ascension du droit de la santé au travail », *JCP S*, 2015, 1243.

« La santé du travailleur : une nouvelle fois sous le feu des projecteurs », *JCP S*, 2016, 1306.

« Un signe fort de la maturité de la jurisprudence sur l'obligation de sécurité de résultat », *SSL*, n°1739, 10 octobre 2016.

« L'ordre public, clé de la refondation du Code du travail ? », *JCP S*, 2017, p. 3.

« La journée de huit heures : quatre articles pour un emblème », *Dr. Soc*., 2019, p. 339.

VINCENT (C)
« Négocier la souffrance puis le bien-être au travail : usages par les acteurs sociaux des mots de la santé mentale », *Dr. Soc.*, 2019, p.892.

VOLKOFF (S)
« Santé au travail et gestion des âges : l'exemple des douleurs articulaire », *Chronique du travail*, n°5, 2015, pp.113-125.

IV. Webinar, colloque, conférence, podcast, débat

A

ALIXIO,
« Dialogue social – Outils et enjeux du dialogue », podcast, 8 mars 2022

C

Cabinet Alter Alliance et Canavese et Fouchet
« Des RPS à la qualité de vie au travail, quel rôle pour le manager ? », débat, le 20 novembre 2014.

G

GESIM
« Nouveautés sur la convention collective de la métallurgie », webinar, 2022

F

FROUIN (C)
« Le dialogue social face au covid-19 », colloque, avril 2020.

I

IREO
« Le CSE un partenaire incontournable du dialogue social », colloque, 03 novembre 2020.

« Le télétravail : une opportunité pour repenser la santé et la sécurité », webinar, 17 décembre 2020.

ISTNF
« Que faut-il attendre de la réforme de la santé au travail ? », colloque, 25 mars 2022.

IRT
« Le droit du travail et COVID 19 », colloque, 16 avril 2020.

L

LECOEUR (C)
« Santé au travail, réflexions à la lumière du concept de RSE », colloque, 23 avril 2021.

LEROY (Y)
« Le droit du travail face au Covid-19 : adaptation ou menace », colloque AFDT, 16 avril 2020.

M

MALFETTES (L)
« Gestion de la crise et droit social : vers un nouveau modèle normatif ? », colloque, septembre 2020.

MARCHER (A), DENYS (L)
« Le télétravail : une opportunité pour repenser la santé / sécurité au travail ? » webinar, 17 décembre 2020.

Miroir Social
« Comment border l'accompagnement des salariés en arrêt de travail de longue durée », colloque, 22 avril 2022.

« Qu'est-ce qui motive à porter un mandat représentatif au travail ? », webinar, 24 juin 2022.

S

SAUVE (J-M)
« La place des partenaires sociaux dans l'élaboration des réformes », entretiens du Conseil d'État en droit social, 5 février 2010

« Le Conseil d'État et le droit social », colloque, 26 et 27 octobre 2009.

U

Université de Strasbourg
« Le maintien de l'emploi : entre promesses et ambiguïtés », colloque, le 14 décembre 2020.

V. Sites internet

A

AFDT
« Un droit du travail de l'urgence ? », publié en 2020, [Consulté en septembre 2021], https://www.afdt-asso.fr/regards-5.

E

EUROPE EDUSS
« Le serment d'Hippocrate », [consulté le 2 septembre 2022], https://europe-eduss.com/serment-hippocrate.

EQUIPO FERROS PLANES
« Métallurgie et sidérurgie : en quoi sont-elles différentes ? », publié le 23 novembre 2020, [consulté le 3 septembre 2022], https://ferrosplanes.com.

H

HOEFFEL (O)
« Articuler responsabilité individuelle et collective en matière de QVT », publié le 20 mai 2014, [consulté le 18 août 2021], https://laqvt.fr/trouver-la-bonne-articulation-entre-responsabilites-individuelle-et-collective/ 2014.

J

JUNEAU (M)
« L'isolement social, un important facteur de risque de mortalité prématurée », publié le 3 mai 2017, [consulté en décembre 2020], *Obsevatoiredelaprévention.org*,

M

MARTIN (C)
« Covid-19 : Quels recours contre l'employeur qui ne respecte pas son obligation de sécurité ? », village-justice.com, 23 avril 2020.

ANNEXES

<u>Annexe n°1</u> – Tableau récapitulatif des interviews et échanges menés.

- Entretiens réalisés dans l'entreprise avec des salariés non mandatés

Fonction	Nombre de personnes rencontrées
Médecin du travail	4
Assistante sociale	2
Infirmier(ère) en santé au travail	1
Référent(e) handicap	3
Manager opérationnel du dialogue social	4
Manager support du dialogue social	2
Psychologue du travail	1
Correspondant(e) des ressources humaines	2
Manager Santé	1
Référent(e) harcèlement sexuel et agissement sexiste	1

- Entretiens réalisés dans l'entreprise avec des salariés mandatés

Organisation syndicale	Nombre de personnes rencontrées	Fonction
CFDT	2	Délégué syndical
		Secrétaire de section syndicale
CGT	4	Secrétaire de section syndicale
		Élu au CSE d'établissement
		Secrétaire de section syndicale
		Référent(e) handicap
		Secrétaire de CSE
CFE-CGC	2	Élu au CSE d'établissement
		Secrétaire de section syndicale
FO	1	Délégué syndical

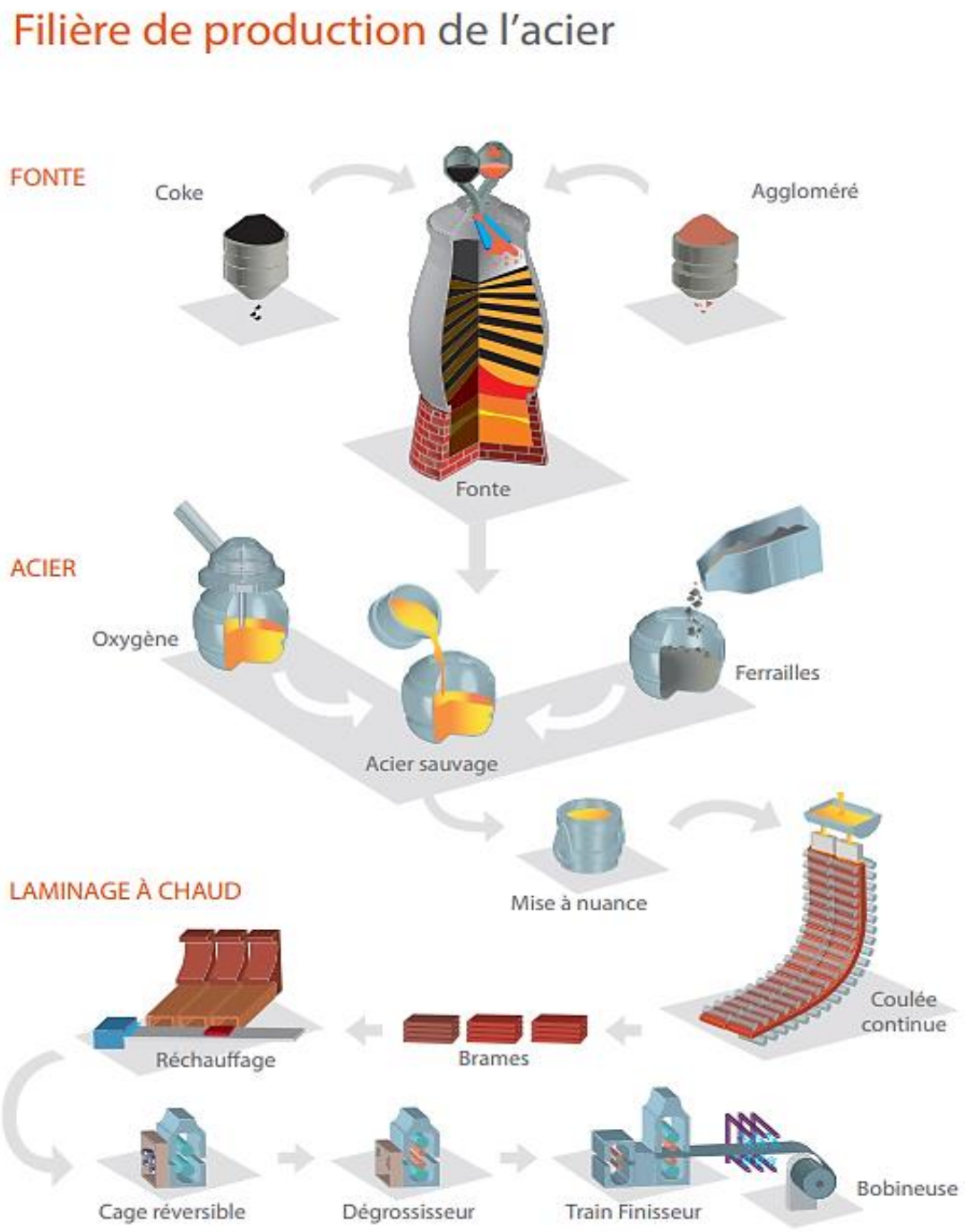
- Entretiens réalisés à l’extérieur de l’entreprise avec des salariés mandatés

Entreprise	Organisation syndicale	Nombre de personnes rencontrées	Fonction
Orange	CFE-CGC	1	Élu au CSE
Castorama	CGT	2	Élu au CSE
Lidl	CGT	1	Délégué syndical
HPE	CFTC	1	Secrétaire de CSE

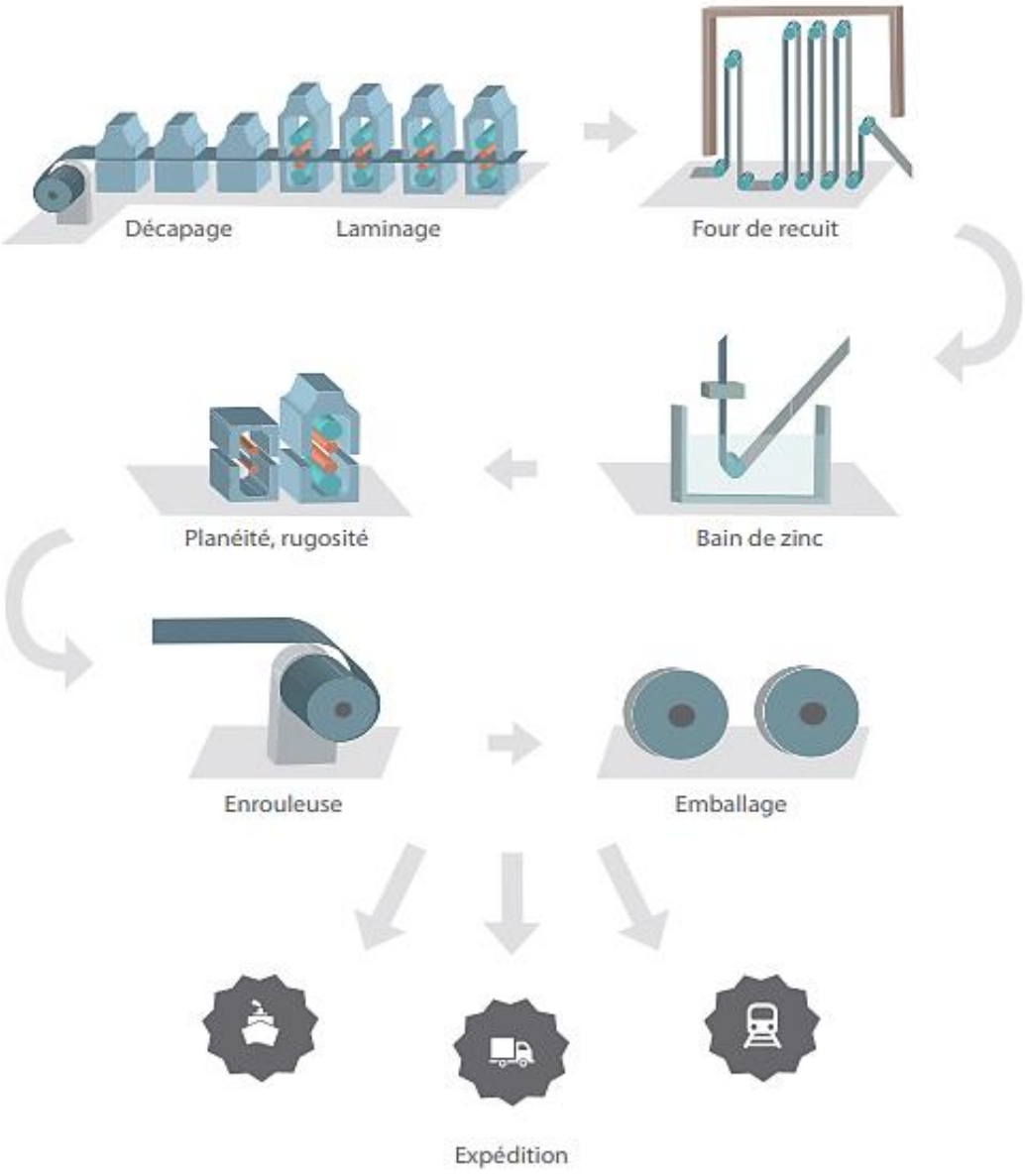
- Entretiens réalisés à l’extérieur de l’entreprise avec des travailleurs non mandatés

Fonction	Nombre de personnes rencontrées
Médecin du travail	2
Médecin inspecteur du travail	1
Médecin traitant	2
Infirmier(ère) en santé au travail	1
Manager du dialogue social	2

<u>Annexe n°2</u> – Processus de fabrication de l'acier



Laminage à froid et revêtement de surface



<u>Annexe n°3</u> – Liste des accords analysés par thématique

Accords collectifs sur les thématiques de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.				
Nom de l'entreprise	**Niveau de l'accord**	**Nom de l'accord**	**Catégorie d'entreprise**	**date de signature**
AIR France	Entreprise	Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	Transport Aérien	01/08/2018
AIR France	Entreprise	Accord sur le Développement de la Qualité de Vie au Travail et la Prévention des Risques Psychosociaux	Transport Aérien	01/08/2018
AIR France	Entreprise	Prévenir et Agir contre les Violences et Harcèlements au travail	Transport Aérien	15/09/2020
AIR France	Entreprise	Accord sur l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap	Transport Aérien	08/01/2021
AIR France	Entreprise	Accord sur la prévention des incivilités externes et l'accompagnement des salariés personnel au sol	Transport Aérien	06/03/2021
AIR France	Entreprise	Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	Transport Aérien	05/01/2022
ArcelorMittal France	Entreprise	Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la Qualité de vie au travail	Métallurgie	06/02/2020
AUSY	Entreprise	Accord relatif à l'emploi, à l'insertion, au maintien et à la professionnelisation des personnes en situation de handicap	Conseil	24/11/2021
CARREFOUR Hypermarchés SAS	Entreprise	Accord sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail	Commerce de détail	20/07/2017
CARREFOUR Hypermarchés SAS	Entreprise	Accord relatif au maintien en emploi et en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés dit mission handicap	Commerce de détail	17/06/2020
CHANTELLE S.A	Entreprise	Accord sur la qualité de vie au travail	Industrie textile	07/11/2018
CHANTELLE S.A	Entreprise	Accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la parentalité	Industrie textile	18/01/2022
CNP Assurance	Entreprise	Accord sur la qualité de vie au travail	Assurance	22/07/2021
COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS FRANCE SAS	Entreprise	Accord pour la promotion de la qualité de vie au travail, la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle	Agroalimentaire	25/02/2021
DASSAULT AVIATION	Entreprise	Accord sur la qualité de vie au travail	Industrie aéronautique	11/01/2019
DASSAULT AVIATION	Entreprise	Accord sur l'emploi et le maintien en emploi des personnes en situations de handicap	Industrie aéronautique	23/12/2020
DILLINGER France	Entreprise	Accord portant sur les mesures en faveur des personnes handicapées et de leur emploi	Métallurgie	24/04/2019
DILLINGER France	Entreprise	Accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes	Métallurgie	18/05/2021
DILLINGER France	Entreprise	Accord de prévention de la pénibilité	Métallurgie	23/11/2021
ENTREPRISE DE TRAVAUX FAYOLLE & FILS	Entreprise	Accord sur la promotion de la vie au travail	Ressources Humaines	09/09/2020
ESSILOR	Entreprise	Accord sur les conditions de travail et pour le développement de la qualité de vie au travail	Industrie	25/01/2019

KORIAN France	UES	Accord relatif à l'égalité professionnelle ente les femmes et les hommes et la QVT	Conseil	05/10/2017
KORIAN France	UES	Accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées	Conseil	08/12/2020
KORIAN France	UES	Accord relatif à l'égalité professionnelle ente les femmes et les hommes	Conseil	01/07/2021
KPMG S.A	Entreprise	Accord sur la qualité de vie au travail	Comptabilité	17/05/2018
MANPOWER	Entreprise	Accord sur la qualité de vie au travail	Ressources Humaines	07/02/2017
MANPOWER	Entreprise	Accord sur la qualité de vie au travail	Ressources Humaines	31/12/2021
MANPOWER	Entreprise	Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	Ressources Humaines	08/12/2021
Meubles IKEA France SAS	Entreprise	Accord en faveur de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap	Commerce de détail	20/05/2019
Meubles IKEA France SAS	Entreprise	Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la Diversité	Commerce de détail	01/09/2020
Meubles IKEA France SAS	Entreprise	Accord relatif à la santé et à la qualité de vie au travail	Commerce de détail	21/07/2021
UES KIABI	UES	Accord en faveur de l'insertion des collaborateurs en situation de handicap	Industrie textile	23/06/2021

Accords collectifs sur le temps de travail

Nom de l'entreprise	Niveau de l'accord	Nom de l'accord	Catégorie d'entreprise	date de signature
ARCELORMITTAL	Groupe	Accord Arcelormittal CAP 2024	Métallurgie	21/10/2021
ARCELORMITTAL FRANCE	Entreprise	Accord temps de travail	Métallurgie	01/01/2022
ARCELORMITTAL FRANCE	Entreprise	Accord temps de travail	Métallurgie	07/12/2021
CREDIT AGRICOLE	Entreprise	Accords sur le temps de travail	Banque	13/01/2000
CREDIT AGRICOLE	Entreprise	Avenant de l'accord sur le temps de travail	Banque	24/10/2011
CREDIT AGRICOLE	Branche	Avenant de l'accord sur le temps de travail	Banque	29/10/2018
CROSSJECT	Entreprise	Accord temps de travail	R&D	01/06/2021
ERIC BOMPARD SA	Entreprise	Accord d'entreprise relatif à la mise en place de conventions de forfait en jours sur l'année	Commerce de détail	24/04/2019
France Air	Entreprise	Accord reltatif à la durée du travail, l'aménagement du temps de travail et le télétravail au sein de la société France Air	transport aérien	16/07/2020
GROUPE PILARDIERE	Entreprise	Accord temps de travail	Agroalimentaire	22/04/2021
IKEA France	Groupe	Accord relatif au travail à temps partiel au sein des meubles IKEA France	Commerce de détail	19/06/2020
SANOFI	Etablissement	Accord portant sur l'organisation et le temps de travail du site de Tours	préparation pharmaceutique	01/08/2020
SAVA.SEM	Entreprise	Accord collectif relatif à la mise en place de conventions de forfait en jours sur l'année	Transport	28/02/2019
SOCOTEC REUNION	Entreprise	Accord sur le temps de travail	Ingénierie	01/01/2021

Accords collectifs sur la GPEC (ou GEPP)				
Nom de l'entreprise	**Niveau de l'accord**	**Nom de l'accord**	**Catégorie d'entreprise**	**Date de signature**
ARCELORMITTAL	Groupe	Accord sur la GPEC et le parcours de carrière tout au long de la vie professionnelle	Métallurgie	15/12/2007
BRIOCHE PASQUIER ETOILE	Entreprise	Accord portant sur la GEPP, la mixité des métiers et le contrat de génération	Agroalimentaire	11/09/2017
CHANTELLE S.A	Entreprise	Accord relatif à la GPEC	Industrie textile	13/12/2017
COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS FRANCE SAS	Entreprise	Accord portant sur la GPEC au sein de CCEP France	Agroalimentaire	22/07/2019
COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS FRANCE SAS	Entreprise	Avenant à l'accord portant sur la GPEC au sein de CCEP France 2021	Agroalimentaire	25/02/2021
DASSAULT AVIATION	Entreprise	Accord sur la GEPP	Industrie aéronautique	17/11/2020
DILLINGER France	Entreprise	Accord sur la GPEC a Dillinger France	Métallurgie	25/01/2021
EDF ENR PWT	Entreprise	Accord sur la GPEC	Industrie électrique et électronique	13/12/2018
ELLISPHERE	Entreprise	Accord relatif à la GEPP	Services	12/11/2020
GROUPAMA D'OC	Entreprise	Accord sur la GPEC	Assurance	18/05/2020
JUNGHEINRICH France	Entreprise	Accord sur la gestion des emplois, des parcours professionnels et sur la mixité des emplois	Dépannage, réparation	18/12/2018
KPMG S.A	Entreprise	Accord sur la GEPP	Comptabilité	07/07/2020
Meubles IKEA France SAS	Entreprise	Accord de GPEC	Commerce de détail	25/06/2019
NAVAL GROUP	Entreprise	Accord sur la GPECPP	Industrie	07/09/2020
NORDCALL	Entreprise	Accord relatif à la GPEC	Services	20/10/2020
NOVARTIS PHARMA SAS	Entreprise	Accord Collectif sur la GEPP	Commerce de gros	12/07/2021
PSA PEUGROT CITROEN Automobiles S.A	Groupe	Accord sur la GPEC	Automobile	01/03/2007
SAFRAN	Groupe	Accord sur la GPEC au niveau du groupe Safran	Industrie aéronautique	19/11/2015
THALES Avionics Electrical Systems SAS	Entreprise	Accord relatif au déploiement de la GPEC et à la mise en œuvre de la gestion activite de l'emploi	Industrie électrique et électronique	01/04/2018

Accords collectifs sur le dialogue social et la valorisation des compétences des salariés titulaires de mandat				
Nom de l'entreprise	**Niveau de l'accord**	**Nom de l'accord**	**Catégorie d'entreprise**	**Date de signature**
ALTEN SA	Entreprise	Accord relatif à la valorisation des compétences acquises par les représentants du personnel	Informatique	15/03/2022
ArcelorMittal	Entreprise	Accord d'adaptation sur le dialogue social	Méttalurgie	26/06/2019
BPCE	Entreprise	Accord relatif au parcours professionnel des représentants du personnel	Banque	28/01/2016
CASINO	Groupe	Accord sur la promotion et aux développement du dialogue social	Commerce de détail	22/01/2020
COCA-COLA European Partners	Entreprise	Accord relatif au droit syndical et ses modalités de mise en œuvre	Agroalimentaire	01/07/2019
CREDIT AGRICOLE S.A.	Groupe	Accord de groupe relatif au parcours de représentants du personnel	Banque	08/03/2019
EDF	Entreprise	Accord relatif au parcours des salariés exerçant des mandats représentatifs et/ou syndicaux	Energie	09/03/2018
ENGIE	Groupe	Accord relatif à la valorisation des compétences développées dans le cadre des mandats représentatifs ou syndicaux	Energie	10/05/2022
ICADE	Entreprise	Accord portant sur l'articulation entre activité professionnelle et exercice d'un mandat de représentant du personnel	Immobilier	17/10/2019
MANPOWER	Entreprise	Accord relatif à la rénovation du dialogue social et de valorisation de l'employabilité des représentants du personnel	Ressources Humaines	27/11/2018
OI France	Entreprise	Accord relatif à l'exercice du droit syndical	Industrie	10/09/2019
THALES	Groupe	Accord sur le dialogue social, le droit syndical et l'évolution de carrière des représentants du personnel	Finance	13/12/2018
TOTAL	Entreprise	Accord relatif au dialogue social et économique	Finance	13/07/2018
UES MATMUT	UES	Accord relatif à la valorisation des compétences acquises par les représentants du personnel et/ou mandataires syndicaux	Assurance	06/12/2018
UES MATMUT	UES	Accord relatif à la mise en place du CSE	Assurance	11/10/2019

<u>Annexe n°4</u> – Outil d'appréciation des compétences d'un salarié titulaire de mandat.

MANDAT intitulé de l'emploi	Missions générales finalité de l'emploi	Missions	JE ME QUESTIONNE	Compétences développées	Commentaire (à compléter pendant l'entretien)
Membre de la CSSCT	contribuer à l'amélioration des contidions de travail et de la santé des salariés	Promouvoir la prévention des risques professionnels	J'informe les personnels de leurs droits et obligations et des mesures collectives et individuelles qui les protègent	Connaître les dispositions légales et réglementaires relatives aux questionnements SSCT se posant dans son contexte professionnel et veiller à leur application	
			Je vérifie la conformité des installations avec la réglementation	Connaître les méthodes d'analyse de risques pour pouvoir évaluer , analyser et/ou vérifier les risques de l'organisation ou d'une activité	
			Je facilite l'accès des femmes à tous les emplois et facilite l'accès et le maintien des personnes handicapées à tous les emplois	Connaissance des politiques sociales et éthiques de l'entreprise	
			J'oriente vers le bon interlocuteur en cas de problèmatique lié à un risque professionnel	Identifier les acteurs SST internes de l'entreprise, leurs missions, leurs rôles	
			Je propose des actions de prévention du harcélement moral, du harcélement sexuel et des agissements sexistes	Identifier des pistes d'amélioration visant à supprimer ou réduire des situations conflictuelles	

<u>Annexe n°5</u> – Extrait de l'article 6 relatif à la prime de contraintes spécifiques au poste de travail de l'accord d'entreprise portant sur le statut collectif des salariés de la société AMF signé le 20 septembre 2020.

Article 6 – Primes de contraintes spécifiques au poste de travail

Les parties au présent accord prennent acte que le dispositif de prime de contraintes spécifiques au poste de travail a fait l'objet d'une mise en place au sein d'Ex-AMAL en 2018 - *via l'accord d'entreprise portant sur l'harmonisation de la structure de rémunération du personnel d'AMAL en date du 19 octobre 2017* - et qu'en conséquence, le dispositif est harmonisé au sein des établissements Ex-AMAL.
Elles actent également que l'établissement de Saint-Denis n'est pas concerné par un tel dispositif à la date de signature du présent accord, au regard de la nature de ses activités.

Dans ce contexte, elles conviennent, par le présent accord et dans la continuité de celui en vigueur au sein d'Ex-AMAL, de la mise en place du dispositif AMF de prime de contraintes spécifiques au poste de travail – *dans le cadre des activités récurrentes du poste et d'activité ponctuelle et exceptionnelle du poste* – comme suit.

Les dispositions du présent article sont applicables à l'ensemble des salariés entrant dans le champ d'application défini à l'article 37 du présent accord.

6.1 – Définition du dispositif dans le cadre des activités récurrentes du poste

- **<u>Définition des contraintes spécifiques au poste de travail</u>**

Les contraintes spécifiques au poste de travail retenues pour AMF sont celles définies par l'accord d'entreprise portant sur l'harmonisation de la structure de la rémunération du personnel d'AMAL du 19 octobre 2017.
Les contraintes au poste de travail prennent en compte deux types de nuisances :

- les nuisances d'environnement ; c'est-à-dire les contraintes du milieu dans lequel les activités sont réalisées,
- Les nuisances posturales ; c'est-à-dire les sollicitations physiques générées par la réalisation des activités.

Elles se caractérisent selon 10 critères objectifs et quantifiables : 1 Port manuel de charge ; 2 Action de force ; 3 Postures pénibles ; 4 Vibrations mécaniques ; 5 Exposition aux agents chimiques ; 6 Poussières ; 7 Salissures ; 8 Exposition à la chaleur ; 9 Exposition aux conditions météorologiques ; 10 Exposition au bruit.
Chaque critère s'apprécie selon 3 niveaux. A chaque niveau est associé un nombre de points : 0 point pour le niveau 1, 1 point pour le niveau 2 et 2 points pour le niveau 3.

La cotation globale des contraintes du poste de travail est définie comme étant la somme des cotations de chacun des 10 critères.

La définition des niveaux par critère est jointe en annexe 3 du présent accord.

- **<u>Résultats des cotations des postes de travail</u>**

Les cotations des contraintes spécifiques de travail au poste de travail, arrêtées à la date de signature du présent accord, sont jointes en annexe 4 au présent accord.

<u>Annexe n°6</u> – Extrait de l'article 12.1 relatif aux coefficients d'adaptation à l'horaire des régimes de travail de l'accord d'entreprise portant sur le temps de travail de la société AMF signé le 7 décembre 2020

12.1 -Les coefficients d'adaptation à l'horaire des régimes de travail

L'article 1 de l'accord d'entreprise portant sur le statut collectif des salariés de la société ArcelorMittal France du 30 septembre 2020 définit les coefficients d'adaptation à l'horaire des régimes de travail et rotations associées tels que décrits au Titre III du présent accord.
A titre indicatif, ils sont rappelés ci-après :

Régimes de travail AMF	Durée du cycle en nbre de semaines	Commentaire sur la rotation associée	Commentaire sur le travail des Jours fériés	Durée annuelle de travail y compris Jour de solidarité	Coefficient d'adaptation à l'horaire
Jour	1		JF chômés	1603	1,000
1 équipe	1		JF chômés	1603	1,000
2 équipes	2		JF chômés	1603	1,000
3 équipes	3		JF chômés	1597	1,042
3 équipes	3		JF travaillés	1597	1,072
4 équipes	4	Dimanche non travaillé	JF travaillés	1575	1,123
	8	Dimanche P3 travaillé			1,130
		1 Dimanche / 2 travaillé			1,174
5 équipes Feu Continu	5		JF travaillés	1503	1,187
	10				
6 équipes	6		JF travaillés sauf en jour	1575	1,197
	12				

Le détail de calcul des coefficients d'adaptation à l'horaire précités figure en annexe 2.

<u>Annexe n°7</u> – Préambule de l'accord relatif à la qualité de vie au travail au sein de Manpower signé le 31 décembre 2021

Préambule

Manpower France et les Partenaires ont à cœur de faire du bien-être au travail la colonne vertébrale de la performance sociale et économique. Fortes de la conclusion inédite d'un accord qualité de vie au travail des salariés permanents de Manpower France en 2017, les Parties entendent poursuivre et renforcer l'amélioration continue de la Qualité de vie au travail.

Faire vivre la *« Qualité de vie au travail »* (QVT), dans le cadre d'un principe d'amélioration continue, au sein de Manpower France doit apporter un équilibre entre :

La qualité de service délivrée à nos clients et à nos salariés intérimaires ;

La réussite collective ;

L'épanouissement individuel ;

Et la vie privée.

Cette notion se définit comme un ensemble d'« actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. » (Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013, « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle »).

Le présent accord s'inscrit dans le prolongement de la loi relative au Dialogue Social du 17 août 2015 et l'ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 qui ont établi et remodelé un nouveau bloc de négociation intitulé « *Qualité de vie au travail et Egalite professionnelle* ».

Compte tenu de la diversité des thèmes du bloc de négociation de la QVT, plusieurs accords couvrent l'ensemble de ces thématiques, dont le présent accord qui a vocation à les compléter. Pour faciliter la lecture, le tableau de correspondance suivant permet d'identifier la répartition des accords de Manpower France en fonction des thématiques légales et usuelles de la QVT :

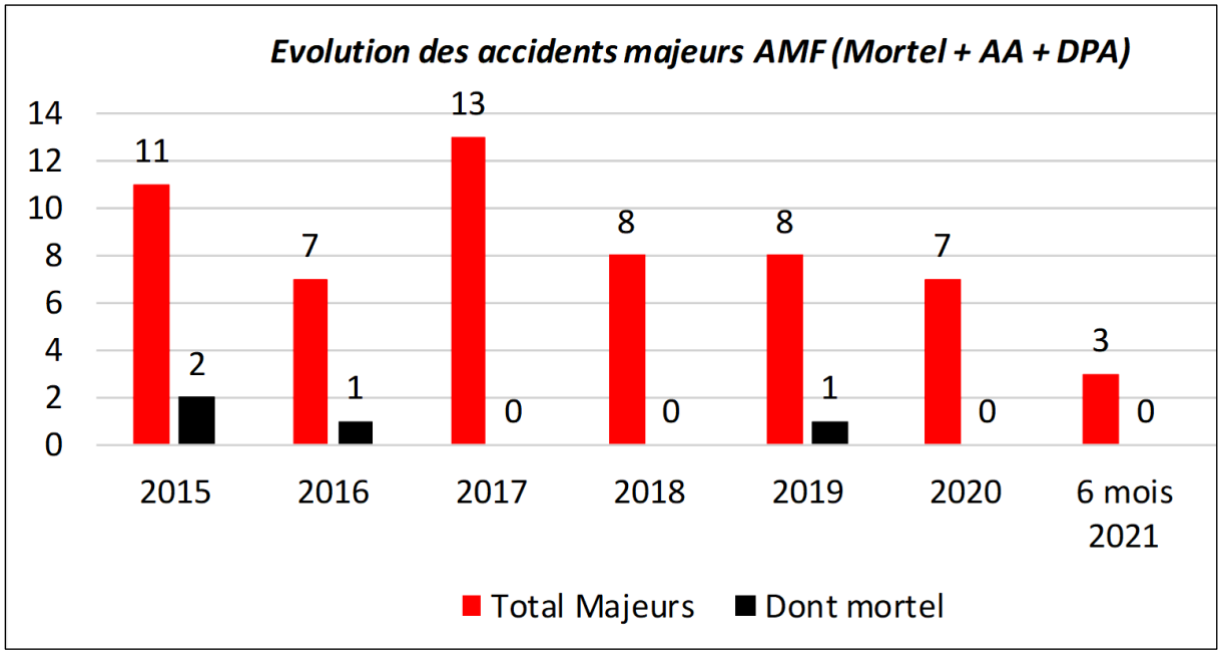
Thèmes légaux obligatoires QVT	Accords Manpower France (à date de signature du présent accord)
Articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés	Présent accord Qualité de Vie au Travail Négociations spécifiques liées à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Accord du 30 novembre 2016 don de jours de repos pour salariés aidants. Guide de la parentalité.
Égalité entre les femmes et les hommes	Négociations spécifiques liées à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
Travailleurs handicapés	Négociations sur les salariés permanents handicapés de Manpower France.
Lutte contre toute discrimination	Présent accord Qualité de Vie au Travail. Négociations spécifiques liées à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
Prévoyance et le remboursement complémentaire des frais de santé	Avenant du 10 novembre 2016 à l'accord garanties collectives décès-incapacité-invalidité ; Avenant du 17 décembre 2015 à l'accord portant frais de santé.
Exercice du droit d'expression.	Présent accord Qualité de Vie au Travail.
Droit à la déconnexion	Présent accord Qualité de Vie au Travail.

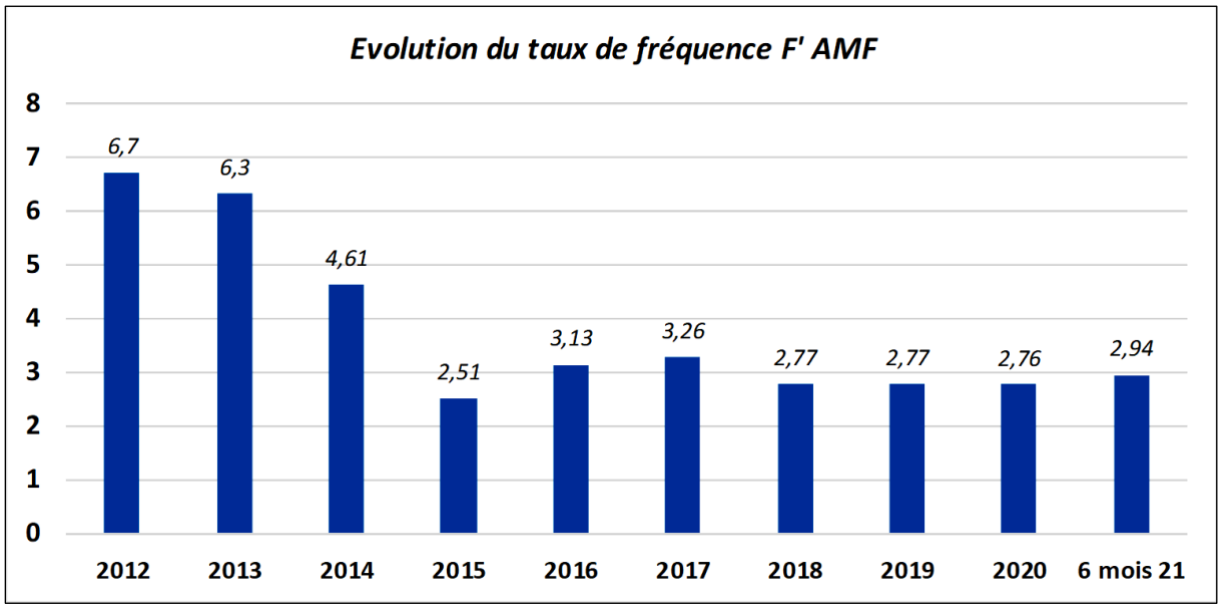
Thématiques usuelles QVT	Accords Manpower France
Télétravail	Présent accord Qualité de Vie au Travail.
Mobilité	Liée à la thématique GPEC. Accord du 8 avril 2021 de prorogation jusqu'au 31 mars 2022 de l'accord GPEC 2018-2021 du 27 avril 2018.
Thématiques complémentaires (prévention santé/sécurité ; management de la QVT)	Présent accord Qualité de Vie au Travail.

Accompagnement fin de carrière	Lié à la thématique GPEC. Accord du 8 avril 2021 de prorogation jusqu'au 31 mars 2022 de l'accord GPEC 2018-2021 du 27 avril 2018.

Le présent accord définit un cadre de référence complémentaire aux thématiques légales permettant la mise en œuvre d'actions concrètes d'amélioration continue de la qualité de vie au travail chez Manpower France, et ce, à travers le dialogue social, l'implication de la direction et de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

<u>Annexe n°8</u> – Graphiques représentant l'évolution des accidents majeurs AMF et du taux de fréquence





<u>Annexe n°9</u> – Comment faire une rencontre sécurité ?

Comment faire une Rencontre sécurité

Les étapes	Conditions de réussite
Être crédible pour aller sur le terrain Rappel : Danger grave = pas de rencontre, j'interviens	EPI Ok et habilitation dans certaines zones si besoin
Instaurer un climat de confiance	Se présenter, expliquer notre venue. ⚠ au cerveau reptilien: Humilité, Honnêteté, Bienveillance.
Valoriser les bonnes pratiques	Sincère, spécifique et et gratuit. « Comment avez-vous réussi ? » « Est-ce difficile ? »
Identifier les points d'amélioration et es valider ensemble	Se rappeler le droit à l'erreur. Identifier les écarts en posant des questions. Partager les conséquences personnelles et professionnelles
Corriger l'écart et si possible obtenir l'engagement	La vigilance partagée ne suffit pas. Ne pas se focaliser sur vous mais sur l'autre. Evoquer les bénéfices.
Être transparent	Reformuler, rappeler l'importance de tracer la rencontre. Si possible rédiger en ligne après l'échange.
La rencontre sécurité se fait exclusivement sur le terrain Privilégier les questions ouvertes pendant toute la durée de la rencontre	

<u>Annexe n°10</u> – Les règles d'or d'ArcelorMittal

Index

Les chiffres renvoient aux numéros des paragraphes

A.

Accord collectif de travail (v. Négociation collective)
- Accord de performance collective (APC) : 696 et s.
- Gestion des parcours professionnels (GEPP) (v. ce mot).
- Intéressement : 504, 505
- Participation : 502
- Pénibilité : 759
- Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) (V. ce mot)
- Salariale : 766 et s.
- Temps de travail : 776 et s.

Accord d'entreprise,
- Dumping social : 671
- Pertinence : 676
- Primauté : 671
- Principe de faveur (v. ce mot)

Accord de branche,
- Accord de méthode : 743
- Articulation : 688
- En période de crise : 196
- Définition : 672
- Garantie salariale : 766
- Métallurgie : 745, 766

Accord majoritaire,
- Définition : 725
- Méthode de calcul : 729

Action syndicale (v. Délégué syndical)

Activité partielle,
- Activité Partielle de Longue Durée (APLD) : 185
- Modalités : 185
- Maintien en emploi : 242
- Objectifs : 237
- Suspension du contrat de travail : 244

Alerte, 79
- Droit d'alerte en cas de danger grave et imminent : 82, 264
- Droit d'alerte en cas de danger grave pour la santé publique ou pour l'environnement : 88, 968
- Droit d'alerte en cas d'atteinte aux personnes : 85
- Droit de retrait en cas de danger grave et imminent : 81, 231, 263

Amiante,
Faute inexcusable (v. ce mot)

B.

Base de données économique, sociale, environnementale (BDESE), 490, 869

Branche (accords de) (v. ce mot)

C.

Chômage, 705, 708

Comité Économique et Social (CSE),
- Attributions, 419
- Budget de fonctionnement : 422, 474
- Enquête : 77
- Évaluation du risque : 993
- Établissement à risque : 424 et s.
- Expertise, (v. ce mot)
- Formation : 481 et s., 989 et s., 1002 et s.
- Information/consultation (v. consultation des représentants du personnel)
- Inspection : 76
- Mise en place : 403, 417
- Personnalité morale : 420
- Prérogatives environnementales : 969, 970

Comité d'hygiène et de sécurité (CHS), 40

Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT),
- Attributions,
- Composition : 388
- Consultation : 389

Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT)
- Composition : 469
- Mise en place : 430
- Moyens : 433
- Prérogatives : 436 et s.

Compétences du salarié titulaire de mandat,
- Bilan de compétence : 542
- Discrimination syndicale (v. ce mot).
- Dispositif associatif : 536
- Dispositif de l'enseignement : 532, 547
- Dispositif national de certification : 527 et s., 546
- Entretien annuel : 574
- Entretien de fin de mandat : 539
- Féminisation du mouvement syndical : 579
- Négociation collective : 549 et s.
- Reconversion professionnelle : 572, 573
- VAE : 542

Compétitivité, 508

Conflits collectifs, 1069

Consultation des représentants du personnel
- Aménagement : 477
- Définition : 33, 95
- Délais : 98
- Effets : 100
- Thématiques : 93

Crise,
- Chômage partiel (v. Activité partielle)
- Plan de continuité : 186
- Négociation collective : 194 et s.

Crise économique, 176

Crise sanitaire,
- Chômage partiel (v. Activité partielle).
- Danger grave et imminent : 263 et s.
- Information/consultation : 211 et s.
- Mise en demeure : 1092
- Prévention des risques : 251 et s.
- Protocoles nationaux : 191, 205
- Service de prévention et de santé au travail (SPST), 206, 259
- Suivi de l'état de santé : 260
- Télétravail : 263 et s.

D.

Déconnexion (droit à)
- Genèse : 851
- Illustrations : 852 et s.
- Limites : 854

Délégué syndical, 42

Démocratie sociale, 31

Délit d'entrave, 471

Dialogue professionnel, 1056 et s.
- Autonomie : 1076, 1078
- Définition :
- Entreprise libérée : 1073, 1077
- Management empêché : 1079
- Organisation de travail participative : 1074, 1075
- Organisation de travail responsabilisante : 1082 et s.

Dialogue social,
- définition : 31
- digitalisation : 510 et s.
- genèse : 23
- information/consultation (v. ce mot)
- négociation collective (v. ce mot)

Discrimination syndicale,
- Conciliation mandat syndicat/activité professionnelle : 586 et s.
- Définition :
- Effets : 614
- Entretien de début de mandat : 599
- Entretien professionnel : 603
- Garanties salariales : 618, 624
- Gestion de carrière : 629
- Motifs : 614
- Moyen de preuve : 615

- Régime probatoire : 613

Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP),
- Définition : 135
- Champ d'évaluation : 1009
- Conservation : 1011
- Consultation : 1004
- Contenu : 1010
- Démarche d'évaluation collective : 1091 et s.
- Limites : 1012

Droit d'expression des salariés
- Genèse : 896
- Limites : 897

Durée du travail (v. Temps de travail)

E.

Emploi,
- Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) (v. ce mot)
- Gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP) (v. ce mot)
- Maintien dans l'emploi, (v. ce mot)
- Mobilité (v. Maintien en emploi))
- Retour à l'emploi (v. Maintien en emploi)
- Seniors (v. Maintien en emploi)

Ergonomie, 895

Expertise,
- Coût de l'expertise : 106, 109
- Contestation : 110
- Définition : 103
- Initiative : 105

F.

Faute inexcusable
- Définition : 1116
- Fondement contractuel : 1117
- Fondement légal : 1118
- Indemnisation forfaitaire : 1114, 1116
- Obligation de sécurité (v. ce mot)
- Preuve : 1119

G.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), (v. GEPP)

Gestions des emplois et des parcours professionnels (GEPP),
- Bilan de compétence : 804
- Compte professionnel formation (CPF) : 806
- Définition : 793
- Entretien annuel de d'évaluation : 801
- Entretien professionnel : 802
- Formation professionnelle : 798
- Mobilité externe : 813
- Mobilité interne : 811
- Passeport formation : 799
- Validation des acquis et de l'expérience (VAE) : 805

Gestion du changement,
- Définition : 893
- Objectifs : 895
- Limites : 894

H.

Harcèlement managérial, 511

Harcèlement moral,
- Accident de travail : 1103
- Accord national interprofessionnel : 980
- Obligation de prévention : 921
- Organisation du travail : 1103
- Télétravail : 223

Harcèlement sexuel,
- Définition : 969
- Action de prévention : 1104
- Alerte : 85
- Obligation de prévention : 921
- Référent : 85, 969

Hygiène et sécurité,
- Infractions aux règles d'hygiène et de sécurité, 1028

I.

Inaptitude
- Définition : 162, 165, 166
- Dialogue : 338

- Reclassement (v. ce mot)

Institutions représentatives du personnel (IRP),
- Comité d'entreprise : 40, 396, 397
- Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) (v. ce mot)
- Comité économique et social (CSE) (v. ce mot)
Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) (v. ce mot)
- Crédit d'heures : 73
- Délégué du personnel : 40, 396, 397
- Droit comparé : 406, 407
- Genèse : 40
- Rationalisation : 400 et s.

Invitation à négocier, 559

L.

Loyauté
- Accord de méthode générale : 743 et s.
- Accord de méthode spécifique : 748 et s.
- Définition : 735, 736
- Limites : 739

M.

Maintien en emploi (MEE),
- Acteurs : 294 et s.
- Alerte collective : 308, 309
- Articulation santé travail/santé publique : 291
- Comité : 354, 355
- Commission facultative : 321
- Définition : 274
- Incapacité : 285
- Invalidité : 285
- Maladie chronique : 290, 361et s.
- Négociation collective : 350 et s., 367 et s.
- Référent handicap : 364
- Rendez-vous de liaison : 312, 320
- Reprise d'un travail léger : 287
- Retour à l'emploi : 343 et s.
- Travailleurs âgés : 819 et s.
- Temps partiel thérapeutique : 287
- Visite de pré-reprise : 316, 320
- Visite de reprise : 316

Majorité (v. Accord majoritaire)

Maladie chronique (v. Maintien en emploi)

Médecin du travail,
- Indépendance : 113
- Missions :
- Pénurie médicale : 50
- Responsabilité : 148
- Signalement : 308

Métallurgie, 5, 6

Mobilité (v. GEPP)

N.

Négociation collective,
- Accord national interprofessionnel (ANI) : 984 et s.
- Accords d'entreprise (v. ce mot)
- Accords de branche (v. ce mot)
- Accords-cadres européens,
- Définition : 32
- Délégué syndical (v. ce mot)
- Genèse : 27
- Limites : 1032
- Loyauté (v. ce mot)
- Négociation obligatoire, 666
- Ordre public social (v. principe de faveur)
- Pénalités financières : 667
- Principe de faveur (v. ce mot)
- Principe majoritaire (v. ce mot)
- Représentativité (v. ce mot)

O.

Obligation d'adaptation, 598

Obligation de sécurité de moyen renforcée, 1089

Obligation de négocier, 666

Obligation de prévention de l'employeur, 922
- Exonération : 941 et s.
- Loyauté : 1095
- Preuve : 941

Obligation de prévention du salarié, 1085

Obligation de reclassement, 169

Obligation de sécurité de résultat, 911, 920
- Illustrations : 921

Obligation générale de sécurité, 916

Organisation syndicale représentative (v. Représentativité)

Organisation du travail,
- Harcèlement managérial (v. ce mot)
- Projet important modifiant les conditions de travail : 478.

P.

Paritarisme, 982

Pénalité financière (v. négociation collective).

Pénibilité au travail,
Accord ou plan de prévention de la pénibilité au travail (v. Accord collectif)
Notion, 771

Précaution,
- Définition : 961
- Principe de précaution : 963
- Illustration : 964, 965

Présomption de représentativité

Prévention,
- Culture de prévention : 912
- Définition : 14
- Démarches participatives : 1021
- Intelligence collective : 913, 1021
- Responsabilité morale : 913

Principe de faveur, 679 et s.
- Appréciation : 689
- Définition : 679
- Ordre public social
- Principe : 683 et s.
- Transformation : 688

Q.

Qualité de vie au travail (QVT), (v. QVCT)

Qualité de vie et de conditions de travail (QVCT)
- Activités physiques et sportives : 869 et s.
- Aidants familiaux : 861 et s.
- Droit à la déconnexion (v. ce mot)
- Genèse : 828
- Gestion des incivilités : 879
- Identification des risques professionnels : 836 et s.
- Limites : 880, 882
- Management : 886, 890
- Parentalité : 858 et s.
- Pratiques addictives : 872 et s.
- Qualité des relations de travail : 866 et s.
- Réduction des expositions : 843 et s.
- Télétravail : 855 et s.

R.

Reclassement,
- Champ géographique : 171
- Incapacité de reclassement : 173
- Information/consultation : 325, 326
- Obligation de moyen : 169

Représentants du personnel (v. Institutions représentatives du personnel)

Représentants de proximité
- Attributions : 448
- Cadre d'implantation : 443
- Désignation : 444

Représentativité syndicale
- Critères : 717
- Définition : 714
- Différence de traitement : 720
- Négociation : 721

Responsabilité civile, 911

Responsabilité pénale, 1029

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), 949 et s.
- Accords collectifs : 960
- Définition : 949, 950
- Effets : 954
- Objectif : 952
- Prévention : 955

Réorganisations (v. Organisation du travail).

Retrait (droit de) (v. Alerte)

Risques professionnels,
- DUERP (v. ce mot)
- Intelligence artificielle : 939
- Risques invisibles : 122
- Risques visibles : 119
- Technologie de l'information et de la communication : 939

Risques mixtes,
- Définition : 917
- Décarbonation : 958
- Environnement : 937, 955, 956
- Négociation collective : 959
- Sanitarisation : 936

Risques psychosociaux (RPS), 938
- Actions collectives : 878
- Comité : 904, 906
- Harcèlement managérial (v. ce mot)
- Harcèlement moral (v. ce mot)
- Notion : 938
- Reconnaissance en maladie professionnelle : 125
- Stress : 1098 et s.
- Travail réel : 75
- Violences : 879

Risques technologiques, 955

S.

Sécurité sociale,
- Régime AT/MP : 1127
- Faute inexcusable (v. ce mot)
- Tarification : 1129, 1130

Service de prévention et de santé au travail (SPST),
- Aptitude : 162
- Aménagement du poste de travail : 335, 340
- Dialogue : 336
- Dossier médical en santé au travail (DMST) : 138
- Équipe pluridisciplinaire : 141
- Étude de poste : 140
- Fiche d'entreprise : 137
- Genèse : 49
- Inaptitude (v. ce mot)
- Infirmier(e) de santé au travail (IDEST),
- Médecin du travail (v. ce mot)
- Suivi de l'état de santé : 154 et s., 303

Souffrance au travail (v. Risques psychosociaux)

Stress (v. Risques psychosociaux)

T.

Temps de travail,
- Forfaits-jours : 777 et s.
- Horaire variable : 788
- Travailleurs postés : 790
- Sénior : 789
- Temps partiel : 787

Tables des jurisprudences

I. Jurisprudence du Conseil constitutionnel

Décis., Cons. Const., n°2010-2 QPC du 11 juin 2010, v. considérant n°11 : [qu'il résulte de ces dispositions qu'en principe, tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer ; que la faculté d'agir en responsabilité met en œuvre cette exigence constitutionnelle ; que, toutefois, cette dernière ne fait pas obstacle à ce que le législateur aménage, pour un motif d'intérêt général, les conditions dans lesquelles la responsabilité peut être engagée.]

Décis., Cons. Const., Déc. n°2004-494 DC du 29 avril 2014 v. considérant n°11 : [[…] que, dès lors, il ne saurait être regardé comme un principe fondamental reconnu par les lois de la République au sens du Préambule de la Constitution de 1946 ; qu'en revanche, il constitue un principe fondamental du droit du travail au sens de l'article 34 de la Constitution, dont il appartient au législateur de déterminer le contenue et la portée.]

Décis., Cons. Const., n°2018-761 DC du 21 mars 2018, *Dr. soc.*, n°9, 14 septembre 2018, p.708 note P.-Y. VERKINDT [le temps passé, par les membres de la délégation du personnel du comité social et économique, « à la recherche de mesures préventives dans toute situation d'urgence et de gravité » et « aux enquêtes menées après un accident du travail grave ou des incidents répétés ayant révélé un risque grave ou une maladie professionnelle ou à caractère professionnel grave » est considéré comme du temps de travail effectif et n'a pas à être déduit du quota d'heures de délégation des membres titulaires. Il en va de même du temps passé aux réunions du comité social et économique et de ses commissions. En outre, la circonstance que le législateur n'ait pas fixé lui-même ce plafond, mais renvoyé à un accord d'entreprise ou à défaut à un décret en Conseil d'État, n'entache pas d'incompétence négative les dispositions contestées.]

II. Jurisprudence de la Cour de cassation

Jurisprudence de l'assemblée plénière

Cass. ass., plén., 5 avril 2019, Pourvoi n°18-17.442, *Bull. civ. ass. Plén. 2019* [Ce préjudice résultant de l'inquiétude permanente, éprouvée face au risque de déclaration à tout moment de l'une des maladies mortelles liées à l'inhalation de fibres d'amiante, revêt comme tout préjudice moral un caractère intangible et personnel, voire subjectif]

Jurisprudence des chambres civiles

Cass. civ., 16 juin 1896, arrêt Teffaine, [aux termes de l'art.1384 c. civ.,(...), qui exclut le cas fortuit et la force majeure, établit, vis-à-vis de la victime de l'accident, la responsabilité du propriétaire du remorqueur sans qu'il puisse s'y soustraire en prouvant soit la faute du constructeur de la machine, soit le caractère occulte du vice incriminé]

Cass. 1ère civ., 24 janvier 2006, Pourvoi n°02-16.648, *Bull. civ. 2006*, V, n°35, p. 34 [Un produit n'est défectueux que s'il n'offre pas la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre ; que ne peut être regardé comme défectueux le médicament qui produit des effets indiqués dans les

notices destinées aux médecins et aux malades sous le contrôle des autorités sanitaires, à la rubrique des effets indésirables.]

Cass. 2e Civ., 22 février 2007, Pourvoi n°05-13.771, *Bull. Civ.* 2007, V, n°54, p.45 [selon lesquelles l'équilibre psychologique de M. X... avait été gravement compromis à la suite de la dégradation continue des relations de travail et du comportement de M. Y..., caractérisent le fait que l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé son salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver]

Cass. 1ère Civ., 8 novembre 2007, n°06-15.873, *Bull. Civ.*, 2007, V, n°350, [la cour d'appel a pu déduire l'absence de relation de causalité entre la faute imputée à la SEITA et le décès de Suzanne Y..., laquelle ne pouvait légitimement s'attendre à la sécurité d'un tel produit ; que le premier moyen mal fondé en sa seconde branche est inopérant dans sa première branche, ainsi que le second moyen]

Cass, 2ème Ch. Civ., 8 octobre 2020, Pourvoi n°18-26.677, *Bull. Civ.* 2020, [alors qu'il résultait de ses constatations une inefficacité des mesures de protection mises en œuvre par l'employeur]

Cass, 2ème Ch. Civ., 8 octobre 2020, Pourvoi n°18-25.021 *Bull. Civ.* 2020, [qu'il résultait de ses constatations que l'employeur avait ou aurait du avoir conscience du risque d'agression physique auquel étaient exposés les conducteurs]

Jurisprudence de la chambre sociale

Cass. Soc., 22 juillet 1954, *Bull. 1954*, V, n°576 [Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne s'engage à travailler pour le compte d'une autre et sous sa subordination moyennant une rémunération]

Cass. Soc., 20 décembre 1988, Pouvoir n°88-60-194, *Inédit* [Mais attendu, d'une part, que le tribunal a constaté que la société ne pouvait ignorer la qualité de secrétaire du syndicat de M. Z... et a exactement décidé que ses fonctions permettaient à celui-ci de procéder à la désignation d'un délégué syndical, d'autre part, qu'appréciant la valeur et la force probante des éléments fournis par les parties, le tribunal d'instance a estimé souverainement que la désignation de M. B... n'était pas frauduleuse]

Cass. soc., 15 décembre 1993, Pourvoi n°91-44.481, *bull. soc. 1993*, V, n°315, p.214. [L'employeur ne peut saisir les juges du fond d'une action en remboursement d'heures de délégation prétendues mal utilisées qu'après avoir préalablement demandé à l'intéressée, fût-ce, en cas de refus, par voie judiciaire, l'indication des activités pour lesquelles elles ont été utilisées]

Cass. soc., 10 mai 1995, Pourvoi n°92-43.822, *Inédit.* [Du salarié qui soutenait que l'accord collectif n'était pas valable, dès lors que l'organisation syndicale dont il était le délégué n'avait pas été invitée à participer à sa négociation]

Cass. soc., 16 avril 1996, Pourvoi n°93-15.417, *Bull. soc. 1996*, V, n° 163, p. 113 note R. KESSOUS, RJS, n°5, 1996, pp. 316-318. [Un trouble manifestement illicite résultait de ce que le comité n'avait pas été informé et consulté préalablement dans un délai lui permettant d'émettre un avis en connaissance de cause et ordonner la mesure de remise en état qui s'imposait pour faire cesser ce trouble].

Cass. Soc., 10 juillet 1996 Pourvoi n°93-41.137, *Bull. soc. 1996,* V n°278, p.196. [le refus par un salarié de continuer le travail ou de le reprendre après un changement de ses conditions de travail décidé par l'employeur dans l'exercice de son pouvoir de direction constitue, en principe, une faute grave qu'il appartient à l'employeur de sanctionner par un licenciement]

Cass. Soc., 17 juillet 1996, Pourvoi n°95-41.745, *Bull. soc. 1996,* V, n°296, p.208, Dr. Soc. 1996, p.1049, concl. P. Lyon-Caen, note J. Savatier. [En vertu du principe fondamental, en droit du travail, selon lequel la situation des salariés doit être régie, en cas de conflit de normes, par celle qui leur est la plus favorable]

Cass. Soc., 10 décembre 1996, Pourvoi n°95-45.453, *Bull. soc. 1996,* V, n°437, p.315. [Les délégués syndicaux peuvent répartir entre eux le temps dont ils disposent pour l'exercice de leurs fonctions, cette faculté n'a pas été conférée aux délégués du personnel ; qu'il en ressort que pour ceux-ci, la possibilité d'une telle répartition, entre titulaires et suppléants, a été exclue pour éviter que les premiers ne soient limités dans l'utilisation de leurs heures de délégation, au détriment de leur mandat]

Cass. Soc., 30 mars 1999, Pourvoi n° 97-41.028, *Bull. soc. 1999,* V, n°143, p.102. [La seule insuffisance de résultats ne peut, en soi, constituer une cause de licenciement]

Cass. Soc., 28 mars 2000, Pourvoi n°97-45.258, *Bull. soc. 2000,* V, n°126, p.95 [Il appartient au salarié syndicaliste qui se prétend lésé par une mesure discriminatoire de soumettre au juge les éléments de fait susceptibles de caractériser une atteinte au principe d'égalité de traitement et qu'il incombe à l'employeur, s'il conteste le caractère discriminatoire du traitement réservé au syndicaliste, d'établir que la disparité de situation constatée est justifiée par des éléments objectifs, étrangers à toute discrimination fondée sur l'appartenance à un syndicat]

Cass. Soc., 23 février 2002, Pourvoi n°00-10.051, *Bull. soc. 2002,* V, n°81, p.74 [le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L. 452-1 du Code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver]

Cass. Soc., 28 février 2002, n°00-10.051, n°99-17.221, n°99-21.255 et 99-17.201, *Bull. soc. 2002,* V, n°81, p.74 [en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l'entreprise ; que le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L. 452-1 du Code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver]

Cass. Soc., 28 février 2002, n°00-41.220, *Bull. soc. 2002,* V, n°82, p.91 [il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail ; que dès lors, alors même qu'il n'aurait pas reçu de délégation de pouvoir, il répond des fautes qu'il a commises dans l'exécution de son contrat de travail]

Cass. Soc., 3 avril 2002, Pourvoi n° 00-42.583, *Inédit.* [Qu'en cas de coexistence d'un motif économique et d'un motif personnel à l'appui d'un licenciement, il appartient au juge de

rechercher celui qui a été la cause première et déterminante du licenciement et d'apprécier le bien-fondé du licenciement au regard de cette seule cause]

Cass. Soc., 24 septembre 2002, Pourvoi n°00-18.290, *Bull. soc. 2002*, V, n°277, p.267 [Qu'il en résulte que des accords d'intéressement peuvent, sans en méconnaître le caractère collectif, prendre en considération des critères tenant à l'amélioration de la sécurité dans l'entreprise]

Cass. Soc., 31 octobre 2002, Pourvoi n°00-18.359, *Bull. soc. 2002*, V, n°336, p.324 [en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les accidents du travail, et que le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable]

Cass. Soc., 26 novembre 2002, Pourvoi n°00-41.633, *Bull. soc. 2002*, V, n°354, p.347 [Mais attendu qu'après avoir exactement décidé qu'il appartient à l'employeur d'un salarié déclaré inapte à reprendre son poste de travail, de rechercher des possibilités de reclassement au sein des sociétés du groupe auquel appartient l'entreprise […]]

Cass. Soc., 29 janvier 2003, Pourvoi nº 01-60.628, *Bull. soc. 2003*, V, n°30 p.27. [L'établissement distinct permettant l'élection de délégués du personnel se caractérise par le regroupement d'au moins onze salariés constituant une communauté de travail ayant des intérêts propres, susceptible de générer des réclamations communes et spécifiques et travaillant sous la direction d'un représentant de l'employeur, peu important que celui-ci ait le pouvoir de se prononcer sur ces réclamations]

Cass. Soc., 2 avril 2003, Pourvoi n°06-21.768, *Bull. soc. 2003*, V, n°132, p.130, Dr. soc. 2003, p.6673, obs. L.Millet [Que constitue un accident du travail un événement ou une série d'événements survenus à des dates certaines par le fait ou à l'occasion du travail, dont il est résulté une lésion corporelle]

Cass. Soc, 7 juillet 2004, Pourvoi n°02-47.458, *Bull. soc. 2004*, V, n°196, p.184. [L'avis du médecin du travail déclarant un salarié inapte à tout travail s'entend nécessairement d'une inaptitude à tout emploi dans l'entreprise ; qu'un tel avis ne dispense pas l'employeur de rechercher une possibilité de reclassement au sein de l'entreprise et, le cas échéant, du groupe auquel elle appartient, au besoin par la mise en œuvre de mesures telles que mutations, transformations de poste ou aménagement du temps de travail]

Cass. soc., 30 novembre 2004, Pourvoi n° 03-40.434, *Bull. soc. 2004*, V, n°313, p. 282. [Les articles L. 412-20, alinéa 5 et L. 434-1, alinéa 3 du Code du travail qui imposent à l'employeur de payer à l'échéance normale le temps alloué aux membres du comité d'entreprise et aux délégués syndicaux ne dispensent pas les bénéficiaires de ce versement d'indiquer, sur la demande de l'employeur au besoin formée par voie judiciaire, des précisions sur les activités exercées pendant ces heures]

Cass. Soc., 29 juin 2005 n°03-44.412, *Bull. soc. 2005*, V, n°2019, p. 192 [Il appartient à l'employeur qui entendrait déroger à cette interdiction dans les locaux de travail autres que ceux affectés à l'ensemble des salariés, tels les bureaux à usage collectif, d'établir, après consultation du médecin du Travail, du Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail ou, à défaut, des délégués du personnel, un plan d'organisation ou d'aménagement destiné à assurer la protection des non-fumeurs]

Cass. Soc., 21 juin 2006, n°05-43.914, arrêt dit « Propara », *Bull. soc. 2006*, V, n°223, p. 212 [L'employeur est tenu envers ses salariés d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise, notamment en matière de harcèlement moral et que l'absence de faute de sa part ne peut l'exonérer de sa responsabilité]

Cass. Soc., 28 juin 2006, n°04-47.672., *Bull. soc. 2006*, V, n°230, p.220. [que l'employeur doit, au besoin en les sollicitant, prendre en considération les propositions du médecin du travail en vue d'un reclassement du salarié ;]

Cass. Soc., 17 octobre 2006 Pourvoi n°05-40.393, *Bull. soc. 2006*, V, n°306, p.293 [il est interdit à l'employeur de prendre en considération l'exercice d'une activité syndicale dans l'évaluation du salarié]

Cass. Soc., 25 octobre 2006, Pourvoi n°04-20.413, *Inédit.* [Un accord d'entreprise ne peut déroger à un accord de branche, sauf clause plus favorable, et que l'appréciation du caractère plus favorable doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avantages ayant une même cause]

Cass. soc., 23 mai 2007, Pourvoi n°06-42.972, *Inédit.* [L'employeur, qui s'est acquitté du paiement des heures de délégation, peut demander au salarié, le cas échéant par voie judiciaire, l'indication des activités au titre desquelles ont été prises les heures de délégation]

Cass. Soc., 30 mai 2007, Pouvoir n°06-43.276, [[…] a constaté que l'employeur avait proposé au salarié un poste de reclassement comprenant pour une majeure partie du temps des fonctions commerciales équivalentes au poste précédemment occupé tout en diminuant de plus de 30 % son salaire antérieur de sorte que cette importante diminution de salaire pour un poste équivalent apparaissait abusive]

Cass., soc, 14 juin 2007, Pourvoi n° 06-41.377. [Le médecin du travail avait délivré un avis d'aptitude sous réserve d'une surveillance médicale, un examen du salarié devant être demandé par l'employeur en cas de survenance de troubles du comportement et, d'autre part, que l'employeur avait licencié l'intéressé en raison de tels troubles sans solliciter un nouvel examen, ce dont il résultait que l'employeur n'avait pas pris en considération les préconisations du médecin du travail]

Cass. Soc., 5 mars 2008, Pouvoir n°06-45.888 [dans l'exercice de son pouvoir de direction, il est interdit pour l'employeur de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés]

Cass., Soc., 2 décembre 2009, Pourvoi n°08-44.969 [Qu'en se déterminant ainsi, sans vérifier, si comme le faisait valoir la salariée, l'employeur n'avait pas commis de faute privant le licenciement pour inaptitude de cause réelle et sérieuse en s'abstenant de prendre des mesures qui auraient prémuni la salariée contre la réaction allergique et auraient évité la dégradation de son état de santé antérieurement à la reconnaissance de sa maladie professionnelle, la cour d'appel n'a pas donné de base légale à sa décision]

Cass. Soc., 8 juillet 2009, Pourvoi n°08-41.507, *Bull. soc. 2009*, V, n°177 [le syndicat Sud, qui était représentatif au niveau concerné, n'avait pas été invité à participer à la négociation engagée au sein de l'établissement Lyon 7 par l'employeur le 31 juillet 2007 et aux réunions successives qui avaient eu lieu les 31 août, 4 septembre, 14 septembre et 4 octobre 2007, ce dont elle devait déduire l'existence d'un trouble manifestement illicite]

Cass. Soc., 03 février 2010, Pourvoi n°08-44.914. [L'employeur manquait à son obligation lorsqu'un salarié était victime de harcèlement moral ou sexuel exercé par l'un ou l'autre de ses salariés, quand bien même il aurait pris des mesures en vue de faire cesser ces agissements]

Cass. Soc., 17 février 2010, Pourvoi n°08-44-298, *Inédit.* [qu'après avoir relevé que l'altération de la santé de la salariée résultait de la dégradation de ses conditions de travail et des pressions imposées par la restructuration de son entreprise, la cour d'appel a constaté que la maladie de cette salariée, qui avait eu en octobre 2002 un sérieux malaise à la suite d'un entretien individuel, était liée à ses conditions de travail et que l'employeur, pourtant alerté par plusieurs courriers de celle-ci, n'avait pris aucune mesure pour résoudre les difficultés qu'elle avait exposées]

Cass, soc., 14 avril 2010, Pourvoi n°09-60.426. *Inédit.* [si le droit de mener des négociation collectives est, en principe devenu l'un des éléments essentiels du droit de fonder des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts, énoncé à l'article 11 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales, les État demeurent libres de réserver ce droit aux syndicats représentatifs ce que ne prohibent ni les articles 5 et 6 de la Charte sociale européenne, ni l'article 28 de la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, ni les conventions n°98 et 135 de l'OIT]

Cass. Soc., 9 novembre 2010, Pourvoi n°09-40.744, *Inédit.* [la lettre de convocation à l'entretien préalable au licenciement doit mentionner la faculté pour le salarié, lorsqu'il n'y a pas d'institutions représentatives du personnel dans l'entreprise, de se faire assister par un conseiller de son choix, inscrit sur une liste dressée par le représentant de l'État dans le département, et préciser l'adresse de l'Inspection du travail et de la mairie où cette liste est tenue à la disposition du salarié ; que l'omission d'une de ces adresses constitue une irrégularité de procédure]

Cass. Soc., 29 juin 2011, Pourvoi n° 10-14.067, *Bull. soc. 2011*, V, n° 166, *JCP S 2011*, 1457, note P. Rozec, V. Manigot [alors que l'existence d'une discrimination n'implique pas nécessairement une comparaison avec la situation d'autres salariés]

Cass. Soc., 29 juin 2011, Pourvoi n°09-69.444, *Bull. soc. 2011*, V, n° 168 [Le licenciement prononcé à l'encontre d'un salarié pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral est nul]

Cass. Soc., 29 septembre 2011, Pourvoi n°10-13.568, *Bull. soc. 2011* [L'employeur, tenu d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise, doit en assurer l'effectivité]

Cass. Soc., 29 février 2012, Pourvoi n°11-13.748, *Bull. soc. 2012* [Ce critère, ainsi que celui afférent au nombre d'adhérents, devaient faire l'objet d'une appréciation globale avec l'ancienneté du syndicat]

Cass. Soc., 7 mars 2012, n°11-11.311, *Bull. soc., 2012*, V, n°87 [Et attendu qu'après avoir relevé par motifs propres et adoptés, que l'emploi de reclassement proposé au salarié n'était pas accessible à celui-ci malgré une formation professionnelle, que celle délivrée en binôme sur le poste pendant quarante-cinq jours s'était avérée inefficace dans la mesure où c'est une formation initiale qui faisait défaut à l'intéressé lequel avait des aptitudes manuelles mais aucune compétence en informatique et comptabilité, la cour d'appel a pu en déduire, sans encourir les griefs du moyen, que le poste proposé pour le reclassement n'était pas approprié aux capacités du salarié]

Cass. Soc., 26 septembre 2012, Pourvoi n° 11-14.540. *Bull. soc. 2012* [L'accord ARTT du 14 décembre 2001 qui, dans le cas de forfait en jours, se limitent à prévoir, s'agissant de la charge et de l'amplitude de travail du salarié concerné, un entretien annuel avec son supérieur hiérarchique, ni les stipulations de l'avenant du 26 janvier 2000 à l'accord d'entreprise du 17 février 1999, qui, s'agissant de l'amplitude des journées de travail et la charge de travail qui en résulte, ne prévoient qu'un examen trimestriel par la direction des informations communiquées sur ces points par la hiérarchie, ne sont de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et assurent une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé, et, donc, à assurer la protection de la sécurité et de la santé du salarié, ce dont elle aurait dû déduire que la convention de forfait en jours était privée d'effet]

Cass. Soc., 27 mars 2013, n°11-26.539, *Bull. soc. 2013*, V, n°85 [Mais attendu que, si la mise en œuvre d'un mode d'évaluation reposant sur la création de groupes affectés de quotas préétablis que les évaluateurs sont tenus de respecter est illicite, la cour d'appel, appréciant souverainement les éléments de preuve qui lui étaient soumis, a retenu qu'il n'était pas fait application au sein de la société HPF du « ranking » par quotas ; qu'elle a ainsi, par ce seul motif, légalement justifié sa décision]

Cass. Soc. 29 mai 2013, n°11-20.074, *Bull. soc., 2013*, V, n°139 [Attendu que si la juridiction prud'homale est seule compétente pour connaître d'un litige relatif à l'indemnisation d'un préjudice consécutif à la rupture du contrat de travail, relève, en revanche, de la compétence exclusive du tribunal des affaires de sécurité sociale l'indemnisation des dommages résultant d'un accident du travail, qu'il soit ou non la conséquence d'un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité]

Cass. Soc., 24 avril 2013, Pourvoi n° 11-28.398. *Bull. soc. 2013* [Alors que ni les dispositions de l'article 4 de l'accord du 22 juin 1999 relatif à la durée du travail, ni les stipulations des accords d'entreprise des 22 décembre 1999 et 5 novembre 2004, ne sont de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et assurent une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé, et, donc, à assurer la protection de la sécurité et de la santé du salarié, ce dont elle aurait dû déduire que la convention de forfait en jours était nulle]

Cass. Soc., 28 mai 2013, Pourvoi n°12-12.105 [Alors que la déclaration d'aptitude par le médecin du travail au poste occupé avant la suspension du contrat de travail emporte pour le salarié, victime d'un accident du travail, le droit à réintégration dans cet emploi et que ce n'est que dans le cas où cet emploi n'existe plus ou n'est plus vacant que la réintégration peut avoir lieu dans un emploi similaire, la cour d'appel, qui n'a pas constaté que le poste occupé initialement par le salarié n'était plus vacant ou avait disparu, a violé le texte susvisé]

Cass. Soc., 14 novembre 2013, Pourvoi n°12-29.984. *Bull. soc. 2013* [Si les critères posés par l'article L. 2121-1 du code du travail doivent être tous réunis pour établir la représentativité d'un syndicat et si ceux tenant au respect des valeurs républicaines, à l'indépendance et à la transparence financière doivent être satisfaits de manière autonome et permanente, ceux relatifs à l'influence prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience, aux effectifs d'adhérents et aux cotisations, à l'ancienneté dès lors qu'elle est au moins égale à deux ans et à l'audience électorale dès lors qu'elle est au moins égale à 10 % des suffrages exprimés, font l'objet, dans un périmètre donné, d'une appréciation globale pour toute la durée du cycle électoral]

Cass. Soc., 14 janvier 2014, n°12-19.412, *Bull. soc.* 2014, V, n°10 [Attendu cependant, qu'en l'absence de délégués syndicaux dans l'entreprise, seul un accord négocié dans les conditions

prévues par l'article L. 132-26 du code du travail, alors en vigueur, pouvait avoir la nature et les effets d'un accord collectif]

Cass. soc., 2 avril 2014, Pourvoi n°12-28.616, *Bull. soc.* 2014. [Alors que caractérise l'existence d'un préjudice né du bouleversement dans ses conditions d'existence, le salarié qui justifie avoir travaillé dans l'un des établissements mentionnés à l'article 41 de la loi n° 98-1194 du 23 décembre 1998 et figurant sur une liste établie par arrêté ministériel pendant une période où y étaient fabriqués ou traités l'amiante ou des matériaux contenant de l'amiante, en ce qu'il se trouve, de ce fait, nécessairement confronté à un bouleversement dans ses conditions d'existence du fait de la diminution de son espérance de vie, qu'il se soumette ou non à des examens et contrôles médicaux réguliers […]]

Cass. Soc., 16 décembre 2014, Pourvoi n°13-15.081, *Bull. soc.* 2014, V, n°290. [Mais attendu que l'annulation par le tribunal d'instance de la désignation d'un délégué syndical, quel qu'en soit le motif, n'a pas d'effet rétroactif sur le statut protecteur]

Cass. Soc., 7 janvier 2015, Pourvoi n°13-17.602, *Inédit* [le médecin du travail avait, en son avis du 30 juin 2009, préconisé d'éviter à Mme X... le port de charges lourdes de plus de 17 kilogrammes, la cour d'appel, qui a constaté que le poste de travail de cette salariée comportait, de manière habituelle, un port de charges d'un poids excessif, contraire, au moins pendant un certain temps, aux préconisations du médecin du travail, de sorte que l'employeur avait gravement nui à la santé de l'intéressée,]

Cass. Soc., 5 mars 2015, Pourvoi n°13-26.321 « Société FNAC relais », *Inédit* [la cour d'appel a pu en déduire que ces derniers ne démontrent pas que la réorganisation de l'entreprise dans le cadre du projet « Fnac 2012 » entraîne des risques psychosociaux caractérisés ou avérés pour les salariés de l'entreprise et que l'employeur n'a pas rempli ses obligations légales et conventionnelles en matière de santé et de sécurité des travailleurs de l'entreprise]

Cass. Soc., 30 juin 2015, Pourvoi n°13-28.201, *Bull. soc. 2015*, V, n°1305 [En statuant ainsi, alors que l'employeur avait produit aux débats une attestation du médecin du travail comportant des éléments tirés du dossier médical du salarié, la cour d'appel a violé les textes précités]

Cass. Soc., 16 septembre 2015, Pourvoi n°13-23.316, *Inédit* [Mais attendu qu'il résulte de l'article L. 1226-10 du code du travail que l'avis des délégués du personnel sur le reclassement du salarié doit être recueilli après que l'inaptitude du salarié en conséquence d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle a été constatée, dans les conditions prévues par l'article R. 4624-31 du code du travail, et avant la proposition à l'intéressé d'un poste de reclassement approprié à ses capacités ; que cette obligation légale a pour point de départ le constat de l'inaptitude dans ces conditions]

Cass. Soc., 22 octobre 2015, Pourvoi n°14-20.173, « Areva NC », *Bull. soc. 2016*, V, n°838 Soc., n°397 [après avoir constaté que si la question des risques psycho-sociaux avait été particulièrement aiguë au sein du DI/PE à la fin de l'année 2010 et au cours de l'année 2011, il résultait des pièces produites que l'employeur avait initié, outre un processus de reclassement des salariés, un plan global de prévention des risques psycho-sociaux comportant notamment un dispositif d'écoute et d'accompagnement ainsi qu'un dispositif d'évolution des conditions de vie au travail et de formation des managers et que cette démarche s'était poursuivie dans la durée, donnant lieu à un suivi mensuel, la cour d'appel a, motivant sa décision, pu décider qu'il n'y avait pas lieu d'interdire la mise en œuvre du projet d'externalisation de l'activité du service DI/PE]

Cass. Soc., 25 novembre 2015, Pourvoi n°14-24.444, « Air France », *Bull. soc. 2016*, V, n°840, Soc., n°504 [ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures prévues par les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du code du travail]

Cass. Soc., 15 décembre 2015, Pourvoi n°14-11.858, Bull. soc., 2016, V, n°841, n°596 [que si l'avis du médecin du travail déclarant un salarié inapte à tout poste dans l'entreprise ne dispense pas l'employeur, quelle que soit la position prise par le salarié, de son obligation légale de recherche de reclassement au sein de cette entreprise et, le cas échéant, du groupe auquel celle-ci appartient, les réponses apportées, postérieurement au constat régulier de l'inaptitude, par ce médecin sur les possibilités éventuelles de reclassement concourent à la justification par l'employeur de l'impossibilité de remplir cette obligation]

Cass. Soc., 10 février 2016, Pourvoi n°14-24.350, *Bull. soc. 2016*, V, n°844, n°929 [les certificats médicaux joints aux débats attestent des conséquences des conditions de travail de l'intéressée sur sa santé et que la société est manifestement fautive pour n'avoir pas pris en compte les risques d'un état de fait qu'elle connaissait]

Cass. Soc., 2 mars 2016, Pourvoi n°14-19.639, *Inédit* [qu'après avoir relevé que la salariée souffrait depuis 2003 d'une grave maladie inflammatoire et qu'elle avait subi en septembre 2006 un accident vasculaire cérébral, la cour d'appel, qui a exactement retenu que l'avis du médecin du travail du 16 janvier 2009 préconisant une mutation dès que possible de l'intéressée dans un centre plus proche de son domicile obligeait l'employeur à effectuer des diligences, a constaté que celui-ci n'en justifiait pas concrètement]

Cass. Soc, 16 mars 2016, Pourvoi n°14-13.986, *Inédit.* [La proposition de reclassement doit être faite après l'avis d'inaptitude définitif du médecin du travail et après avis des délégués du personnel, que la consultation postérieure à la première proposition de reclassement ne peut se substituer à une consultation qui devait avoir lieu impérativement avant la première proposition de reclassement]

Cass. Soc., 16 mars 2016, Pourvoi n°14-29.083, *Inédit* [que celui-ci avait fait de nombreuses propositions de reclassement, loyales, diversifiées et précises, lesquelles avaient toutes été refusées par la salariée sur des motifs non objectifs au regard de son inaptitude et des fonctions proposées, que l'employeur apportait la preuve qu'il avait proposé tous les postes de travail disponibles dans le groupe, la cour d'appel, sans violer les textes visés au deuxième moyen que ses constatations rendaient inapplicables, ni encourir les griefs du troisième moyen, a pu en déduire que l'employeur avait rempli son obligation de reclassement ; que le moyen n'est pas fondé]

Cass. Soc, 17 mai 2016, Pourvoi n°14-19.070, *Inédit.* [Le refus, même non abusif, par le salarié des postes proposés en reclassement n'a pas d'incidence sur le caractère réel et sérieux d'un licenciement fondé sur l'inaptitude et l'impossibilité de reclassement, la cour d'appel, à laquelle il appartenait de rechercher si l'employeur justifiait de son impossibilité de reclassement]

Cass. Soc., 22 septembre 2016, Pourvoi n°15-14.005 [l'employeur qui avait immédiatement mis en place une organisation et des moyens adaptés en appelant l'auteur de l'agression, en lui intimant de ne plus revenir dans l'entreprise tant que la signature, validant la cession, ne serait pas définitive et en invitant le salarié à déposer plainte, puis relevé, sans se contredire, que l'agression était un fait unique, commis hors la présence du gérant lequel n'avait pas

connaissance de l'existence de tensions et de conflits entre l'auteur, sur lequel il ne possédait aucune autorité de droit ou de fait, et le salarié, la cour d'appel a exactement déduit de ses constatations l'absence de manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat]

Cass, Soc. 16 novembre 2016, Pourvoi n°14-30.063, *Bull. soc. 2016*. [Le périmètre du groupe à prendre en considération à cet effet est l'ensemble des entreprises unies par le contrôle ou l'influence d'une entreprise dominante dans les conditions définies *à l'*article L. 2331-1 du code du travail, sans qu'il y ait lieu de réduire le groupe aux entreprises situées sur le territoire national]

Cass. Soc., 23 novembre 2016, Pourvoi n°14-26.398, *Bull. soc. 2016.* [Il appartient à l'employeur, qui peut tenir compte de la position prise par le salarié déclaré inapte, de justifier qu'il n'a pu, au besoin par la mise en œuvre de mesures telles que mutations, transformations de poste de travail ou aménagement du temps de travail, le reclasser dans un emploi approprié à ses capacités au terme d'une recherche sérieuse]

Cass. Soc., 11 octobre 2017, Pourvoi n°16-10.139, *Bull. soc 2017.* [C'est au moment de l'envoi de la convocation à l'entretien préalable au licenciement que l'employeur doit avoir connaissance de la candidature du salarié ou de son imminence]

Cass. Soc., 8 novembre 2017, Pourvoi n°15-22.758, *Bull. soc 2017.* [Accord d'entreprise relatif à l'organisation du temps de travail du 14 mai 2007 qui se bornent à prévoir qu'un suivi du temps de travail sera effectué pour tout collaborateur sur une base annuelle, que toutefois, autant que faire se peut, la direction cherchera à faire un point chaque trimestre et à attirer l'attention des collaborateurs dont le suivi présente un solde créditeur ou débiteur trop important afin qu'ils fassent en sorte de régulariser la situation au cours du trimestre suivant, ne sont, en ne permettant pas à l'employeur de remédier en temps utile à une charge de travail éventuellement incompatible avec une durée raisonnable, de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et assurent une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé, ce dont elle aurait dû déduire que la convention de forfait en jours était nulle]

Cass. Soc., 5 avril 2018, Pourvoi n°16-26.740. [Qu'en cas de concours de conventions collectives, les avantages ayant le même objet ou la même cause ne peuvent, sauf stipulations contraires, se cumuler, le plus favorable d'entre eux pouvant seul être accordé]

Cass. Soc., 3 mai 2018, Pourvoi n°17-10.306, *Bull. soc.*, 2018, V, n°72 [Et attendu, qu'ayant constaté, sans méconnaître l'objet du litige, que la salariée ne réclamait pas des dommages-intérêts en réparation d'un préjudice résultant de son accident du travail ou du manquement de son employeur à son obligation de sécurité mais des dommages-intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse au motif que par son manquement à l'obligation de sécurité, l'employeur était à l'origine de son licenciement pour inaptitude, la cour d'appel en a exactement déduit qu'elle était compétente pour statuer sur cette demande]

Cass. Soc., 9 mai 2018, Pourvoi n° 17-60.133, *Bull. soc. 2018.* [La constatation par le juge, après l'élection, du non-respect par une liste de candidats de la règle de l'alternance entraîne l'annulation de l'élection de tout élu dont le positionnement sur la liste de candidats ne respecte pas ces prescriptions, à moins que la liste corresponde à la proportion de femmes et d'hommes au sein du collège concerné et que tous les candidats de la liste aient été élus]

Cass. Soc., 17 octobre 2018, Pourvoi n°16-25,438, *Inédit* [l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ;

qu'il manque à cette obligation lorsqu'un salarié est victime sur le lieu de travail de violence morale exercée par l'un ou par l'autre de ses salariés quand bien même il a pris ultérieurement des mesures en vue de réprimer ces agissements]

Cass. Soc., 17 avril 2019, Pourvoi n°18-22.948, *Bull. soc. 2019* [Les élections organisées par l'employeur en dépit de la suspension légale du processus électoral et de la prorogation légale des mandats des élus en cours peuvent faire l'objet d'une demande d'annulation de la part des organisations syndicales ayant saisi le dirrecte d'une demande de détermination des établissements distincts]

Cass. Soc. 15 mai 2019, Pourvoi n°18-15-175, *Inédit [*si l'employeur avait laissé certains clients de l'entreprise fumer, cela s'était produit dans des locaux où la salariée n'avait jamais accès et que l'attestation produite par la salariée elle-même démontrait que personne ne fumait en sa présence, la cour d'appel a pu en déduire l'absence de manquements de l'employeur rendant impossible la poursuite du contrat de travail]

Cass. soc., 11 septembre 2019, Pourvoi n°17-24.879, *Bull. soc. 2019*. [Le salarié qui justifie d'une exposition à une substance nocive ou toxique générant un risque élevé de développer une pathologie grave et d'un préjudice d'anxiété personnellement subi résultant d'une telle exposition, peut agir contre son employeur pour manquement de ce dernier à son obligation de sécurité.]

Cass, Soc., 11 septembre 2019, Pourvoi n° 18-23.764, *Bull. soc. 2019* [Un salarié ne peut siéger simultanément dans le même comité social et économique en qualité à la fois de membre élu, titulaire ou suppléant et de représentant syndical auprès de celui-ci, dès lors qu'il ne peut, au sein d'une même instance et dans le même temps, exercer les fonctions délibératives qui sont les siennes en sa qualité d'élu, et les fonctions consultatives liées à son mandat de représentant syndical lorsqu'il est désigné par une organisation syndicale]

Cass. Soc., 23 octobre 2019, n°18-16.057, *Bull. soc. 2019*. [Le licenciement, sans autorisation, du salarié convoqué à entretien préalable avant le terme de la période de protection, peu important que l'employeur dans la lettre de licenciement retienne des faits commis postérieurement à l'expiration de la période de protection.]

Cass. Soc., 6 novembre 2019, Pourvoi n°18-16.539, *Inédit.* [Toute convention de forfait jour doit être prévue par un accord collectif dont les stipulations assurent la garantie du respect des durées raisonnables de travail ainsi que des repos, journaliers et hebdomadaires]

Cass. Soc., 23 septembre 2020, Pourvoi n°18-23.474, *Bull. soc. 2019* [la cour d'appel en a exactement déduit que ces dispositions qui autorisaient le décompte du temps de travail par un document autre que la feuille de route obligatoire étaient illicites, peu important que les partenaires sociaux eussent prévu que les dispositions de l'accord litigieux entreraient en application le premier jour du mois civil suivant la parution de l'arrêté d'extension au journal officiel et demandé par ailleurs au ministre une évolution de la réglementation applicable.]

Cass. Soc., 27 janvier 2021, Pourvoi n°18-10.672. *Bull. soc. 2021*. [L'article 18.1 de l'accord du 31 mai 2016 relatif à la rénovation du dialogue social au sein des sociétés composant l'UES Solvay France, prévoyait, au profit des seules organisations syndicales représentatives, le financement par l'employeur de la partie des cotisations individuelles annuelles restant à charge des salariés une fois soustraite la partie fiscalement déductible de l'impôt sur le revenu. Il en résulte que cette disposition constitue un trouble manifestement illicite]

Cass. Soc., 12 mai 2021, Pourvoi n°20-17.288. *Bull. soc*. 2021 [Après avoir exactement rappelé que les textes qui régissent la procédure de consultation du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ne prévoient pas la communication systématique d'un document d'évaluation de la charge de travail, la cour d'appel a retenu, dans l'exercice de son pouvoir souverain d'appréciation des éléments produits au débat, qu'au regard de la nature, du contexte et des implications du projet qu'elle a analysés, les CHSCT avaient reçu des informations précises et suffisantes leur permettant d'appréhender le contenu de la nouvelle organisation et d'en mesurer les conséquences sur l'évolution des conditions de travail des agents, en sorte qu'il n'y avait pas lieu de suspendre le délai de consultation, ni d'enjoindre à l'employeur de produire le document litigieux]

Cass. Soc., 13 octobre 2021, Pourvoi n°19-20.561, *Bull. soc. 2021*. [les dispositions issue de l'accord sur le temps de travail au Crédit agricole du 13 janvier 2000, qui se bornent à prévoir que le nombre de jours travaillés dans l'année est au plus de 205 jours, compte tenu d'un droit à congé payé complet, que le contrôle des jours travaillés et des jours de repos est effectué dans le cadre d'un bilan annuel, défini dans le présent accord et qu'un suivi hebdomadaire vérifie le respect des règles légales et conventionnelles les concernant en matière de temps de travail, notamment les onze heures de repos quotidien, sans instituer de suivi effectif et régulier permettant à l'employeur de remédier en temps utile à une charge de travail éventuellement incompatible avec une durée raisonnable, ne sont pas de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et à assurer une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé, ce dont il se déduisait que la convention de forfait en jours était nulle]

Cass. Soc., 13 octobre 2021, Pourvoi n°20-16.584, *Bull. soc. 2021* [Le préjudice d'anxiété, qui ne résulte pas de la seule exposition au risque créé par une substance nocive ou toxique, est constitué par les troubles psychologiques qu'engendre la connaissance du risque élevé de développer une pathologie grave par les salariés]

Jurisprudence de la chambre criminelle

Cass. Crim., 7 mars 2000, Pourvoi n°99-85.385, *Inédit.* [attendu que les moyens reviennent à remettre en cause l'appréciation souveraine, par les juges du fond, des faits et circonstances de la cause et des éléments de preuve contradictoirement débattus, dont ils ont déduit, par des motifs exempts d'insuffisance ou de contradiction et répondant aux chefs péremptoires des conclusions qui leur étaient soumises, d'une part, que l'aménagement effectué dans les locaux du service de la surveillance générale n'était pas important au sens de l'article L. 236-2, alinéa 7, du Code du travail]

Cass. Crim. 26 octobre 2010 n°10-80.414, *JCP. S*. 2011, 1062, note A. Martinon [Attendu que, d'une part, l'employeur, au sens du premier de ces textes, commet une faute personnelle en ne veillant pas lui-même à la stricte et constante exécution des dispositions édictées par le code du travail précité et les règlements pris pour son application en vue d'assurer la sécurité des travailleurs, à moins que ne soit apportée la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à un préposé investi par lui et pourvu de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires pour veiller efficacement au respect des dispositions en vigueur]

Jurisprudence de la chambre mixte

Cass. Mixte. 21 juin 1974, arrêt « Perrier », Pourvoi n°71-91.225, *bull. crim.* 1974. [L'employeur qui aurait dû demander des autorisations de licenciement au comité d'entreprise ou à l'inspecteur du travail].

Jurisprudence des chambres réunies

Cass., Ch., réunies, 13 février 1930, Veuve Jand'heur c/Les galeries belfortaises, bull. Ch. Réunies, n°34, p.68 [que la loi, pour l'application de la présomption qu'elle édicte, ne distingue pas suivant que la chose qui a causé le dommage était ou non actionnée par la main de l'homme ; qu'il n'est pas nécessaire qu'elle ait un vice inhérent à sa nature et susceptible de causer le dommage, l'article 1384 rattachant la responsabilité à la garde de la chose, non à la chose elle-même]

Cass. Ch. Réunies., 15 juillet 1941, « Dame veuve villa c/ la Compagnie d'Assurances Générales », Pourvoi n°00-26.836. [qu'il n'y a faute inexcusable à la charge du chef d'entreprise, au sens de l'article 20 de la loi du 9 avril 1898 sur les accidents du travail, que si la faute d'une gravité exceptionnelle dérive d'un acte ou d'une omission volontaire, de la conscience du danger et de l'absence de toute cause justificative]

III. Jurisprudence de la Cour d'appel

CA Paris, pôle 6 ch. 2, 13 décembre 2012, n°12/00303 [Que c'est dès lors en amont de la réorganisation que les risques, notamment psychosociaux, doivent être identifiés par l'employeur]

CA Versailles, 14ème chambre, 24 avr. 2020, SAS Amazon France logistique c./ Union syndicale Solidaire, RG nº 20/01993 [Il résulte de ces éléments qu'au jour où la cour statue, l'absence d'une évaluation des risques adaptée au contexte d'une pandémie et en concertation avec les salariés après consultation préalable du CSE central ainsi que l'insuffisance des mesures prises par la société Amazon en contravention avec les dispositions des articles L. 4121-1 et suivants du code du travail demeurent et sont constitutives d'un trouble manifestement illicite, exposant au surplus les salariés, sur chaque site, à un dommage imminent de contamination susceptible de se propager à des personnes extérieure à l'entreprise.]

CA de Grenoble, ch. soc. 29 juin 2021 n°20/02575 [Il incombe au salarié d'apporter la preuve de la faute inexcusable qu'il impute à son employeur]

CA d'Aix-en-Provence, pôle 04 ch.08, 2 juillet 2021, n°20/12222 [La charge de la preuve de la faute inexcusable incombe au salarié qui l'invoque]

IV. Jurisprudence du tribunal judiciaire

TJ Paris, 9 avril 2020, nº 20/5223, « La Poste ». [Rappelle sa méthode usuelle suivant laquelle les DUERP doivent être réalisés (…) de manière pluridisciplinaire et avec l'association du personnel].

V. Jurisprudence du Conseil d'état

CE, 5 mai 1976, arrêt « Safer d'Auvergne », Req. 98.647, *Tables. Rec. Lebon.* [Il appartient à l'inspecteur du travail de rechercher su les faits reprochés au salarié sont d'une gravité suffisante pour justifier son licenciement compte tenu de l'ensemble des règles applicables au contrat de travail de l'intéressé et des exigences propres à l'exécution normale du mandat dont il est investi]

CE, 9 octobre 2002, Req. n°231.869, *Tables rec. Lebon.* [Les dispositions visent seulement à confier au médecin du travail le soin de déceler les risques particuliers à certains salariés et, par suite, d'éviter que les personnes les plus vulnérables soient exposées à des agents cancérogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction ; qu'en aucun cas, elles n'impliquent que le médecin du travail qui se borne à attester de l'absence de contre-indication médicale particulière pour un salarié garantisse à ce dernier l'absence de tout risque ou de toute dangerosité de l'exposition aux agents cancérogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction ; qu'elles n'ont pas davantage pour effet de transférer au médecin du travail la responsabilité qui incombe à l'employeur en matière de protection de la santé des travailleurs]

CE du 27 février 2019, Req. n° 417.249, *Tables rec. Lebon*. [Lorsque le salarié a la qualité de salarié protégé, il résulte de ces dispositions que si, à l'issue de la procédure qu'elles fixent, il refuse les postes qui lui sont proposés et que l'employeur sollicite l'autorisation de le licencier, l'administration ne peut légalement accorder cette autorisation que si les délégués du personnel ont été mis à même, avant que soient adressées au salarié des propositions de postes de reclassement, d'émettre leur avis en tout connaissance de cause sur les postes envisagés, dans des conditions qui ne sont pas susceptibles de fausser cette consultation.]

CE, 12 juin 2020, Req. n°418142, *Tables rec. Lebon*. [Les documents de portée générale émanant d'autorités publiques, matérialisés ou non, tels que les circulaires, instructions, recommandations, notes, présentations ou interprétations du droit positif peuvent être déférés au juge de l'excès de pouvoir lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir des effets notables sur les droits ou la situation d'autres personnes que les agents chargés, le cas échéant, de les mettre en oeuvre. Ont notamment de tels effets ceux de ces documents qui ont un caractère impératif ou présentent le caractère de lignes directrices.]

VI. Jurisprudence du tribunal des conflits

TC, 8 juin 2020, Req n°C4189, *Tables rec. Lebon [*Le juge judiciaire est pour sa part compétent pour assurer le respect par l'employeur de son obligation de sécurité lorsque la situation à l'origine du litige, soit est sans rapport avec le projet de licenciement collectif et l'opération de réorganisation et de réduction des effectifs en cours, soit est liée à la mise en œuvre de l'accord ou du document ou de l'opération de réorganisation]

VII. Jurisprudence de la Cour Européenne des Droits de l'Homme

CEDH, 12 novembre 2008, « Demir et Baykara c/ Turique », Req n°34503/97. [que le droit de mener des négociations collectives avec l'employeur est, en principe, devenu l'un des éléments essentiels du « droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts » énoncé à l'article 11, étant entendu que les Etats demeurent libres d'organiser leur système de manière à reconnaître, le cas échéant, un statut spécial aux syndicats représentatifs.]

CJCE, 13 mai 1986, Bilka-Kaufhaus GmbH, aff. 170/84. [La charge de la preuve peut être déplacée lorsque cela s'avère nécessaire pour ne pas priver les travailleurs victimes de discrimination apparente de tout moyen efficace de faire respecter le principe de l'égalité des rémunérations.].

CJCE, 11 mai 1999, aff. C-309/97 [Deux groupes de travailleurs qui ont reçu une formation professionnelle différente et qui, en raison de l'inégale étendue de l'habilitation qui résulte de cette formation, sont appelés à exercer des tâches ou des fonctions différentes ne peuvent être considérés comme se trouvant dans une situation comparable.].

VIII. Ordre des médecins

Ordre des médecins du Centre, ch. disc. 1re instance, 16 janvier 2014, n°226. [En matière de risques psychosociaux le médecin du travail est encore davantage tenu de délivrer un avis fondé faisant état de toutes les précautions qu'il a pu prendre avant de le rédiger et de l'individualiser]

Table des matières

REMERCIEMENTS **1**

AVANT-PROPOS **3**

TABLE DES ABREVIATIONS **5**

SOMMAIRE **13**

INTRODUCTION GENERALE **15**

PREMIERE PARTIE – L'ENTREPRISE COMME ESPACE DE COORDINATION DES ACTIONS DE PREVENTION **39**

TITRE 1 : UNE COORDINATION INDUITE PAR LA MISE EN SYNERGIE DE COMPETENCES DE PLUSIEURS ACTEURS DE L'ENTREPRISE 41

Chapitre 1 : L'influence mutuelle des acteurs du dialogue social et des SPST sur la préservation de la santé du salarié *43*

Section 1 : Le dialogue social et le SPST : une interaction primordiale pour améliorer la qualité des politiques de santé et de sécurité de l'entreprise 43

I.Des acteurs du dialogue social indispensables pour améliorer la traçabilité des expositions aux risques physiques et moraux 44

A. Un pouvoir de mise en visibilité des risques 45

1) Une présence prépondérante sur le terrain 45

2) L'usage d'un droit d'alerte 50

B. Un rôle d'échange sur l'étude des risques 54

1) Le processus d'information et de consultation : l'assimilation du dialogue dans le processus décisionnel 54

2) Les expertises : un élément de réponse du travail réel 57

II.Un service de prévention et de santé au travail indispensable pour prendre en considération les conséquences physiques, mentales et relationnelles de l'organisation de travail sur le salarié. 61

A. Un pouvoir d'analyse du risque professionnel 62

1) Les compétences médicales du médecin du travail 62

a. Des connaissances spécifiques sur les différents risques professionnels 62

b. Des connaissances spécifiques sur les différents milieux de travail 66

2) Les moyens pour procéder à une analyse des risques 67

3) Des conseils prodigués avec clarté 70

a. Un rôle de conseil auprès du chef d'entreprise 71

b. Un rôle de conseil auprès des représentants et des salariés 72

B. Un devoir de vigilance sur l'état de santé du salarié. 73

1) Une surveillance de l'état de santé du salarié indispensable pour prendre en compte les risques liés à l'activité du salarié 74

2) Les incidences contractuelles des avis rendus par le médecin du travail 76

a. La notion d'aptitude et d'inaptitude 76

b. Le reclassement ou le licenciement 78

Section 2 : Le dialogue social et le SPST : une interaction éclairée par les conséquences de crises successives 81

I.La prise en compte de risques étrangers à l'activité professionnelle dans l'entreprise 82

A. Une nécessaire transformation de la législation traditionnelle de travail en période de crises 82

1) Un indéniable phénomène d'hyperproduction normative 83

a. Des aménagements législatifs pérennes subséquents à des crises successives 83

b. Des aménagements législatifs dérogatoires dans le cadre de la crise de la Covid-19 85

2) Une manifestation croissante des aménagements conventionnels 87

B. Une nécessaire intervention du dialogue social et du SPST dans l'appropriation de la législation affirmée en période de crise sanitaire 91

1) Un rôle d'expert scientifique propre au SPST 91

2) Un rôle de co-gestion propre aux représentants du personnel 93

II.Les conséquences des risques étrangers à l'activité professionnelle sur les salariés et le dialogue social 96

A. Des modes d'organisation traditionnelle du travail bouleversés 96

1) La mise en place du travail à distance comme mode de lieu habituel du travail 97

a. Un bouleversement du dialogue dans l'entreprise 98

b. Un accès au dispositif du télétravail inégal, dépendant du poste de travail 101

2) La mise en place du dispositif de l'activité partielle comme mode de réduction du temps de travail habituel 103

a. Un dispositif exploité en temps de crise 103

b. Un dispositif au cœur du maintien dans l'emploi des salariés 105
B. Des acteurs de la prévention à mobiliser davantage en période de crise sanitaire 107
1) Une implication active des acteurs du dialogue social et du SPST à travers un rôle conjoint 107
2) Une implication active des acteurs du dialogue social et du SST au travers d'un rôle distinct ... 110
a. La place du service de prévention et de santé au travail dans le maintien des impératifs de prévention de l'employeur 111
b. La place des représentants du personnel dans le maintien des impératifs de prévention de l'employeur 112
Chapitre 2 : L'influence mutuelle des acteurs du dialogue social et des SPST sur la question spécifique du maintien en emploi des travailleurs salariés 117
Section 1. Le soutien du dialogue social dans la gestion individuelle du maintien en emploi 118
I.Le rôle des représentants du personnel dans le maintien en emploi du salarié 118
A. Un rôle primaire de proximité avec les salariés et le terrain 119
1) Communiquer sur les outils du MEE pour éviter un impact important sur le pronostic professionnel du salarié 119
2) Communiquer sur les acteurs du MEE pour faciliter la compréhension des outils à disposition 123
B. Un rôle complémentaire dans le suivi de l'état de santé du salarié 125
1) Le rôle majeur des SPST 125
a. Une place accrue de l'équipe pluridisciplinaire dans le suivi de l'état de santé au travail 125
b. Une place accrue du médecin du travail en milieu professionnel 127
2) Le rôle complémentaire des représentants du personnel 127
II.Le rôle des représentants du personnel dans le retour au travail du salarié malade 128
A. Favoriser un lien avec le salarié en arrêt de longue durée 129
1) Communiquer sur les outils du retour à l'emploi 130
2) Jouer un rôle actif dans le suivi des absences 131
B. Contribuer à une recherche active du reclassement du salarié inapte 133
1) Une contribution formelle à travers le processus d'information/consultation du CSE 133
2) Une contribution informelle à travers des échanges de proximité 134
Section 2. Le soutien du dialogue social pour assurer collectivement une stratégie concertée du maintien en emploi 135
I.Le besoin d'une ingénierie efficace entre les acteurs du MEE présents dans l'entreprise 136
A. Un collectif d'acteurs à coordonner pour une gestion opérationnelle du maintien en emploi 136
1) Un pas législatif honorable, un dialogue renforcé entre l'employeur, le salarié, le référent handicap et le médecin du travail 137
2) Un pas législatif insuffisant, un dialogue à renforcer avec les représentants du personnel 139
B. Un collectif d'acteurs à coordonner pour une gestion opérationnelle du retour en emploi 140
1) Le besoin d'un processus cadré pour formuler des échanges avec le salarié en arrêt 140
2) Un processus en cours de construction chez ArcelorMittal 142
II.Le besoin d'une négociation collective efficace entre direction et représentants du personnel pour favoriser le maintien et le retour en emploi 143
A. Une efficacité potentiellement démontrée par l'inclusion du collectif dans le traitement des personnes en situation de risque de non-maintien en emploi par voie conventionnelle 144
1) L'attribution à un collectif de la gestion du salarié en difficultés de santé 145
2) Une carence de gestion : l'intégration du traitement des maladies chroniques dans la négociation collective, un impérieux besoin. 148
B. Une efficacité à démontrer par une déclinaison opérationnelle sur le terrain 149
1) Des accords prometteurs sur le papier 150
2) Une déclinaison opérationnelle moins certaine 151
TITRE 2 : UNE COORDINATION INDUITE PAR L'EMERGENCE D'UNE NOUVELLE INSTANCE DE REPRESENTATION DU PERSONNEL 157
Chapitre 1 : Une instance gouvernée par la norme négociée 159
Section 1 : Un cadre de fonctionnement négocié : promesse d'un dialogue social simplifié 159
I.Une instance façonnée selon les besoins 159
A. La disparition d'un paysage syndical complexe 160
1) Les limites du triptyque de représentation traditionnel 160
a. Les obstacles au bon fonctionnement des CHSCT 160
b. Les obstacles au bon fonctionnement des DP et du CE 163
2) Les objectifs de leur rationalisation 164
3) L'inscription dans une tendance européenne 165
B. L'apparition d'une instance unique de représentation à édifier 167
1) Une structure de représentation négociée par les partenaires sociaux 167
2) Une identité conditionnée aux seuils d'effectif 170
3) Des prérogatives spécifiques dans les établissements à risques 172
II.Une instance complétée selon les nécessités 173
A. L'expertise technique de la CSSCT 174
1) Une structure de représentation négociée par les partenaires sociaux 174

2) Une structure a priori moins populaire que le CHSCT ... 176
a. L'absence de recours à l'expertise ... 176
b. L'absence de compétence consultative ... 177
B. Des acteurs « relais » de proximité ... 178
1) L'intégration des représentants de proximité ... 178
2) L'articulation des représentants de proximité ... 181
Section 2 : Une méthode de fonctionnement centralisée : promesse d'une intervention croissante des représentants du personnel dans la prévention au travail ... 183
I.La prévention de la santé au travail, le leitmotiv d'une nécessaire centralisation des sujets ... 184
A. Une méthode de fonctionnement du CSE à repenser ... 184
1) La pénétration des conditions de travail dans la gestion économique de l'entreprise ... 184
2) Une synergie entre CSE et CSSCT dans les entreprises de plus de trois-cents salariés ... 186
B. Des moyens de fonctionnement du CSE à mobiliser ... 189
1) Des moyens propres au CSE ... 189
2) Des moyens propres aux élus du CSE ... 192
a. Se former à la prévention au travail. ... 192
b. Exploiter un outil de partage numérique : la base de données économiques, sociales et environnementales ... 195
II.La centralisation des sujets assortie à une bonne qualité du dialogue social, un levier de performance et de compétitivité ... 196
A. Un levier de performance indispensable à la pérennité de l'entreprise et à la qualité de vie hors travail des salariés ... 197
1) La naissance d'une performance décloisonnée ... 197
2) Un levier de qualité de vie en dehors du travail pour le salarié ... 199
a. La mise en place d'un accord de participation ... 199
b. La mise en place d'un accord d'intéressement ... 200
B. Un levier de compétitivité indispensable à la pérennité de l'emploi ... 201
1) La digitalisation, motrice d'innovation dans l'entreprise ... 201
2) Le dialogue social, acteur de prévention face aux risques de la digitalisation ... 202
Chapitre 2 : Une attractivité syndicale à impulser ... 207
Section 1 : Promouvoir l'engagement syndical à travers la reconnaissance de l'ensemble des compétences du salarié titulaire d'un mandat ... 208
I.Les dispositifs incitatifs à la reconnaissance des compétences des salariés mandatés ... 208
A. Les modalités des dispositifs extra et intra entreprise ... 209
1) Les dispositifs extra entreprise ... 209
a. Le dispositif national de certification des compétences ... 209
b. Des partenariats avec des établissements de l'enseignement ou associatifs. ... 211
2) Les dispositifs intra entreprise ... 212
B. Des dispositifs qui ne permettent pas la pleine reconnaissance des compétences acquises ... 214
1) Des dispositifs externes limités dans leur champ de compétences, exemptant celles relatives à la santé et la sécurité ... 215
2) Une valorisation des compétences limitée à la négociation d'un accord d'entreprise ... 216
a. Sa création ... 217
b. Son contrôle ... 218
II.Les profits de la reconnaissance des compétences des salariés mandatés ... 220
A. Des dispositifs favorables à la formation et à la reconversion professionnelles ... 221
1) Un mécanisme favorable à la formation pendant le mandat ... 221
2) Un mécanisme favorable à la reconversion professionnelle à l'issue du mandat ... 222
B. Des dispositifs promoteurs de vocations syndicales ... 223
1) Accroitre l'engagement syndical pour combattre la décrue du taux de syndicalisme ... 224
2) Affaiblir les discriminations syndicales pour composer avec un dialogue social pacifié ... 225
Section 2 : Promouvoir l'engagement syndical en prévenant les risques inhérents à l'exercice d'un mandat ... 226
I.Veiller au respect de la conciliation du mandat syndical avec l'activité professionnelle ... 226
A. Sensibiliser les responsables hiérarchiques des détenteurs de mandats ... 227
1) Faire de la pédagogie sur le rôle du dialogue social et des salariés mandatés ... 227
2) Faire de la pédagogie sur les temps d'absences et les modalités de pointage ... 228
B. S'emparer des outils permettant de réguler la charge de travail ... 229
1) La complémentarité de l'entretien professionnel avec les entretiens de mandat ... 230
2) La complémentarité des outils législatifs avec ceux conventionnels ... 232
II.Veiller à prévenir toute forme de discrimination syndicale ... 233
A. Un système législatif protecteur du mandat syndical ... 234
1) Un régime probatoire favorable au salarié demandeur mais à l'effet dissuasif insuffisant ... 234
2) La création d'un socle de garanties salariales ... 237
B. Un système conventionnel additionnel favorable à la prévention de la discrimination syndicale ... 238
1) Des garanties salariales élargies ... 238
2) Une gestion de carrière dédiée ... 240

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 245

DEUXIEME PARTIE – L'ENTREPRISE COMME ESPACE D'ELABORATION DES POLITIQUES DE PREVENTION AU TRAVAIL 247

TITRE 1 : L'IMPLICATION DU DESTINATAIRE DE LA NORME DANS SON ELABORATION : UNE NOUVELLE METHODE DE REGLEMENTATION 249

Chapitre 1 : La flexibilisation de la règle de droit au service de l'entreprise, favorable au développement d'une approche préventive de la santé économique et des corps au travail 251

Section 1 : L'émergence d'un nouveau cadre de réglementation proche des impératifs d'entreprise 251

I.Des dispositions réglementaires et législatives inadaptées aux réalités de l'entreprise 252

A. La prééminence d'un droit souple sur un droit dur, général et impersonnel 253

1) La naissance d'un droit de compromis a priori libre 253

2) La naissance d'un droit de compromis libre en apparence 256

B. La prééminence de l'accord d'entreprise sur les autres sources constitutionnelles, l'opportunité d'une meilleure appréhension du risque 257

1) La promotion de l'accord d'entreprise 258

2) La promotion d'un niveau pertinent de négociation dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail 260

II.Des dispositions réglementaires et législatives inadaptées propices à des dérogations in pejus 262

A. Le principe de faveur, pivot de l'ordre public social (OPS), est-il en voie de disparition ? 263

1) Les contours du principe de faveur : l'application de la règle la plus favorable 263

2) De la règle la plus favorable à des garanties au moins équivalentes. 265

B. Une disparition en trompe-l'œil du principe de faveur, le besoin de protection face aux risques liés à la perte d'emploi 267

1) L'exemple de l'accord de performance collective : une faveur pour la santé du salarié et de l'entreprise 268

2) Les dommages sur la santé liés à la perte d'emploi 271

Section 2 : L'émergence d'un nouveau cadre de réglementation à légitimer pour justifier son exploitation en matière de prévention 273

I.La création de règles sociales légitimées par des exigences de représentativité et de majorité 274

A. Le principe de représentativité : la légitimité des organisations syndicales, un prérequis à la légitimité de l'accord collectif 275

1) Une représentativité assise sur la justification de plusieurs critères 275

2) Une représentativité accordée justifiant une différence de traitement entre les organisations syndicales et légitimant davantage les accords collectifs 277

B. Le principe de l'accord majoritaire : une légitimité imparfaite de l'accord collectif 279

1) Un principe pleinement consacré 279

2) Un principe encore source de relativité 281

II.La création de règles sociales légitimées par des exigences de loyauté 282

A. Un concept de loyauté encadré par des conditions de fonds 283

1) Un principe anciennement consacré 283

2) Un principe en mal d'évolution 285

B. Un concept de loyauté encadré par des conditions de forme 286

1) L'accord de méthode général 286

2) L'accord de méthode spécifique 289

Chapitre 2 : La flexibilisation de la règle de droit au service de la qualité de vie et des conditions de travail des salariés 295

Section 1 : La négociation collective, un outil de protection indirecte de la condition salariale 296

I.La mobilisation des accords collectifs sur les salaires et la durée du travail pour prévenir la détérioration des conditions de travail 298

A. Le rapport salarial, le fondement d'un compromis entre employeur et salarié 298

1) Le passage d'une neutralisation des revendications relatives aux conditions de travail par une compensation salariale… 299

2) … à une prise en compte des contraintes de travail dans la rémunération 301

B. Le temps de travail, la transformation du compromis entre employeur et salarié 304

1) La négociation collective sur le temps de travail comme moyen complémentaire de régulation de la charge de travail 305

2) La négociation collective sur le temps de travail comme procédé favorable à une meilleure articulation vie professionnelle, vie personnelle 310

II.La mobilisation des accords collectifs relatifs à la gestion des emplois et des parcours professionnels pour prévenir le risque de désinsertion professionnelle 313

A. Limiter les risques liés à l'inadaptation des salariés à leur emploi 314

1) Favoriser l'employabilité du salarié 315

a. Des outils internes favorables à l'employabilité des salariés 315

b. Des outils externes favorables à l'employabilité des salariés 319

2) Favoriser la mobilité du salarié 321

B. Limiter les risques liés au vieillissement des salariés et à leur condition de travail 325
1) Dynamiser le maintien en emploi des salariés âgés..... 326
2) Adapter le maintien en emploi des salariés âgés 327
Section 2 : La négociation collective, un outil de protection directe de la condition salariale 329
I.Le développement de la norme négociée pour améliorer la qualité de vie et les conditions de travail..... 331
A. Construire une prestation de travail de qualité au travers de la norme négociée 331
1) Appréhender les facteurs de risques du contenu de l'activité professionnelle 332
a. Identifier les risques..... 333
b. Réduire les expositions 335
2) Faciliter une organisation de travail conciliante 337
a. Garantir le droit à la déconnexion..... 338
b. Rendre accessible le télétravail..... 340
c. Prendre en compte la vie personnelle et familiale du salarié..... 341
B. Construire un environnement et des relations de travail sains au travers de la norme négociée 345
1) Favoriser les liens sociaux au travail et le développement personnel 345
a. La création d'espaces de dialogue, de circulation de l'information, et de détente 346
b. Le développement des activités physiques et sportives au travail..... 347
c. La lutte contre les pratiques addictives..... 348
2) Composer dans un environnement de travail bienveillant..... 350
II.Le développement de la norme négociée pour intégrer et construire un management systémique de la santé au travail..... 353
A. La norme négociée comme outil de fédération dans la mise en œuvre des actions de prévention 353
1) Promouvoir la santé et la sécurité au travail par l'intégration au quotidien d'un management de santé et de proximité..... 354
2) Accroitre les capacités délibératives des acteurs sociaux..... 357
B. La norme négociée comme outil d'implication pluridisciplinaire dans la mise en œuvre des actions de prévention 361
1) La mise en visibilité d'une multitude d'acteurs impliqués..... 361
2) La création d'instances pluridisciplinaires et collégiales 362
TITRE 2 : L'IMPLICATION DU DESTINATAIRE DE LA NORME DANS SON ELABORATION : UNE DEMARCHE COLLECTIVE PONDERANT LA RESPONSABILITE DE L'EMPLOYEUR..... 367
Chapitre 1 : Le développement d'une approche collective de la santé au travail, encouragé par l'immixtion d'une culture de prévention 371
Section 1 : De la réparation à la prévention, une précision jurisprudentielle..... 371
I.D'une obligation de sécurité de résultat vers une obligation de prévention..... 373
A. L'étendue de l'obligation de sécurité de résultat..... 373
1) Un périmètre extensif de l'obligation de sécurité..... 374
2) Un engagement quasi automatique de la responsabilité..... 378
B. Un assouplissement du régime juridique de l'obligation de sécurité par la mutation du résultat à atteindre 379
1) Une imputation de la responsabilité de l'employeur parfois difficile 379
2) Une exonération de la responsabilité de l'employeur parfois possible 382
II.D'une obligation de prévention des risques professionnels à la prévention de risques mixtes..... 385
A. Une étanchéité entre les problématiques sociales, sociétales et environnementales qui s'estompe 386
1) Une intégration des questions de santé au travail et de santé publique dans les politiques de RSE 387
2) Une intégration des questions environnementales et sanitaires dans les politiques de prévention des risques..... 389
B. Une perméabilité entre les problématiques sociales, sociétales et environnementales qui étend la définition de prévention..... 392
1) Une porosité à l'origine d'une immixtion d'une pratique de la précaution au sein de l'obligation de prévention de l'employeur ?..... 393
2) Une porosité comblée par une augmentation des prérogatives des acteurs sociaux..... 395
Section 2 : Entre prévention et réparation, une ambiguïté de la législation 398
I.Une nouvelle réforme de la santé au travail *a priori* porteuse d'approche plus collective dans l'action de prévention..... 400
A. Une loi issue d'une transcription presque à l'identique d'un accord national interprofessionnel 400
1) Une volonté des gouvernements d'intégrer le paritarisme dans la constitution de la législation relative à la santé au travail 401
2) Une volonté ambitieuse mais peu innovante 402
B. Une loi faisant la promotion d'une collaboration plus étroite avec les partenaires sociaux de l'entreprise dans l'élaboration de la démarche de prévention en entreprise 404
1) Un renforcement de la formation des représentants du personnel..... 404
2) Un élargissement des prérogatives des représentants du personnel 405
II.Une nouvelle réforme de la santé au travail qui se révèle *a posteriori* moins ambitieuse et souffrant de l'atavisme de la réparation..... 407

A. Une collaboration avec les partenaires sociaux imparfaite 407
1) Une formation partiellement élargie pour une promotion relativement faible 408
2) La consultation des représentants sur le DUERP en CSE, une mise en œuvre problématique dans les grandes entreprises et à haut risque ?..... 409
B. Un atermoiement législatif entre réparation et prévention à travers le DUERP. 410
1) Le DUERP, défini comme un outil socle de la prévention..... 410
2) Le DUERP, exploité comme un outil de réparation non contributif à la prévention 411
Chapitre 2 : Le développement d'une approche collective de la santé favorisant une appréciation pondérée de la responsabilité de l'employeur par les juges..... 415
Section 1 : D'une autonomie décisionnelle à une coopération institutionnelle et professionnelle en matière de prévention 416
I.La négociation collective, un processus matérialisant un co-engagement des parties prenantes 416
A. Un processus encadré par une réglementation d'ordre public 417
1) L'existence de dispositions réglementaires d'ordre public pénalement répréhensibles 417
2) L'absence de négociation possible sur des dispositions réglementaires d'ordre public..... 419
B. Un processus complémentaire issu d'un raisonnement collectif capable de combler les imperfections du législateur en matière de prévention. 421
1) Un moyen de preuve supplémentaire face à l'élasticité des exigences de prévention 421
2) Un moyen de preuve limité par une application incertaine des accords collectifs 424
II.La concertation, une conception partagée du travail 427
A. Les interactions sociales avec les représentants du personnel, le développement d'un syndicalisme de prévention facteur de leur participation 428
1) Un changement culturel espéré..... 429
2) Un changement culturel en attente 431
B. Les interactions sociales avec les salariés, le développement d'organisations de travail participatives435
1) Une progression vers une entreprise « libérée » 436
2) Une progression vers des organisations de travail responsabilisantes..... 438
Section 2 : D'une condamnation systématique à une évaluation in concreto de la responsabilité de l'employeur . 441
I.Une intelligence collective reconnue par les juges 441
A. Une démarche de prévention participative mise en exergue par le pouvoir judiciaire 442
1) Un moyen de preuve de l'efficacité des politiques de prévention..... 442
2) Un moyen de preuve de la loyauté de l'employeur 445
B. Un comportement opérationnel dans la mise en œuvre des actions de prévention analysé par le pouvoir judiciaire 446
1) L'analyse d'un comportement opérationnel dans le cadre de la prévention des risques professionnels 446
2) L'analyse d'un comportement opérationnel dans le cadre de la prévention de la désinsertion professionnelle..... 449
II.Une ambition poursuivie par un alignement de la définition de l'obligation de sécurité entre les chambres de la Cour de cassation 451
A. Une rupture avec la définition de la faute inexcusable des arrêts « amiante »..... 452
1) Le régime des AT/MP, un régime faisant abstraction du comportement de l'employeur sauf en cas de faute inexcusable 453
2) Une émancipation de l'obligation de sécurité de résultat de son fondement contractuel annoncé par la deuxième chambre civile..... 454
B. La faute inexcusable écartée en cas de proactivité de l'employeur en matière de prévention 455
1) Défaut de mesures de prévention et absence de conscience fautive..... 455
2) Une opportunité pour rénover le régime de la législation des AT/MP..... 457

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 463

CONCLUSION GENERALE 465

BIBLIOGRAPHIE..... 471

ANNEXES..... 517

INDEX..... 537

TABLES DES JURISPRUDENCES 543

TABLE DES MATIERES 559

L'influence du dialogue social sur les politiques de prévention dans les entreprises de plus de cinquante salariés

Résumé :

Le basculement vers une nouvelle approche de la santé au travail se traduit par un ascendant de l'entreprise et des partenaires sociaux pour améliorer la prise en charge de la santé des travailleurs. La prépondérance de la logique conventionnelle cumulée au besoin d'une dimension multidisciplinaire pour gérer ces problématiques semble indiquer une certaine influence du dialogue social en matière de santé. Le législateur s'est donc progressivement tourné vers le dialogue social et professionnel ainsi que l'acteur syndical pour laisser la possibilité aux parties prenantes d'une entreprise de s'immiscer dans sa gestion. Les entreprises s'intéressent désormais de plus près à la qualité de vie au travail et au bien-être en régissant les problématiques relationnelles, matérielles et organisationnelles de l'activité. Privilégier une approche dialogique et collaborative génère une vision commune des problématiques et permet de tirer profit du partage de l'expérience de chacun. Avec cette promotion d'une gestion participative il est difficile d'échapper à la question de la responsabilité. A ce jour, les textes sont clairs, l'obligation de prévention reste exclusivement de l'apanage de l'employeur. Néanmoins la jurisprudence a démontré à plusieurs reprises qu'un employeur proactif pouvait s'exonérer de sa responsabilité transformant le résultat attendu de l'obligation de sécurité. A la lumière de l'autopsie de cette obligation, s'ensuivent les prémices d'une responsabilisation accrue du salarié et de son représentant.

Mots clefs français : dialogue social, négociation collective, comité social et économique, prévention de la santé au travail.

Abstract :

The switch to a new approach to occupational health is reflected in the ascendancy of the company and social partners to improve the management of worker health. The preponderance of conventional logic combined with the need for a multidisciplinary dimension to manage these issues seems to indicate a certain influence of social dialogue in health matters. The legislator has therefore gradually turned to social and professional dialogue as well as the trade union actor to leave the possibility to the stakeholders of a company to interfere in its management. Companies are now taking a closer interest in the quality of life at work and well-being by governing the relational, material and organizational issues of the activity. Favoring a dialogical and collaborative approach generates a common vision of the issues and makes it possible to benefit from the sharing of everyone's experience. With this promotion of participatory management it is difficult to escape the question of responsibility. To date, the texts are clear, the obligation of prevention remains exclusively the prerogative of the employer. Nevertheless, case law has demonstrated on several occasions that a proactive employer could exonerate himself from his responsibility by transforming the expected result of the safety obligation. In the light of the autopsy of this obligation, the beginnings of increased accountability of the employee and his representative follow.

Keywords : social dialogue, collective bargaining, social et economic committee occupational health prevention.

Unité de recherche/Research unit : Centre de Recherche Droits et Perspectives du Droit (CRDP), 1 place Déliot, 59024 Lille Cedex, crdp@univ-lille.fr, ULR 4487.

Ecole doctorale/Doctoral school : École doctorale des sciences juridiques, politiques, et de gestion, n°74, 1 place Déliot, 59000 Lille, edsjpg.univ-lille.fr, edsjpg.univ-lille.fr

Université/University : Université Lille, 42 rue Paul Duez, 59000 Lille http://www.univ-lille.fr