

Qualité sociale & formation

Éditorial :

Experts en dialogue et relations sociales

Création de la CSSCT : le dialogue social au cœur des enjeux

Par Sophie Jouannaud,
consultante et responsable
de l'activité formation
sjouannaud@cardinale-sud.fr



Encore un changement à gérer ! La fusion des instances représentatives du personnel au sein du Comité social et économique (CSE) s'accompagne de la création d'une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) qui se voit confier l'essentiel des attributions de l'ancien CHSCT. La mise en place de cette commission, obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés, suscite nombre d'interrogations. Certains redoutent une moindre prise en compte des questions de santé et de sécurité des salariés. D'autres y voient, au contraire, une occasion de créer une instance plus collaborative et mieux armée pour faire de l'amélioration des conditions de travail une question managériale à part entière. Une chose est toutefois certaine : le fonctionnement de cette commission et sa capacité à contribuer à la performance globale de l'entreprise dépendront avant tout de la qualité du dialogue social ! ▲

Focus RH & dialogue social

Disparition du CHSCT : Et si les entreprises faisaient de la nouvelle CSSCT un partenaire stratégique ?

La suppression du CHSCT et la prise en charge de ses attributions par l'instance généraliste qu'est le Comité social et économique (CSE) a suscité une forte inquiétude dans les milieux syndicaux, certains y voyant "une régression". Est-ce si certain ? Après tout, confier les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail à une instance généraliste peut aussi être une façon de les placer au centre des projets de l'entreprise plutôt qu'à leur marge. Plus qu'un pari, c'est une préconisation que nous formulons ainsi. Nous considérons en effet que les futures Commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) du CSE devraient être envisagées comme des partenaires permettant de relever collectivement les défis des mutations du travail dans un esprit de progrès partagé. Voici pourquoi !

I. La CSSCT pour améliorer les conditions de travail et la performance globale de l'entreprise

La disparition des CHSCT ne signifie nullement la disparition des questions qu'il traitait. Or, la plupart des entreprises ont compris que la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail représentent des questions stratégiques. Au-delà même des coûts directs et indirects engendrés par les accidents et les maladies du travail, elles savent que de bonnes conditions de travail et même le bien-être professionnel contribuent à leur performance globale en permettant une réduction de l'absentéisme et du turn-over, un renforcement de l'engagement des salariés, une amélioration de l'attractivité de l'entreprise et de son image de marque⁽¹⁾. Au nom même de la bonne gestion, les entreprises devraient donc envisager leur CSSCT comme un précieux levier de mobilisation du collectif sur ces sujets cruciaux.

(suite page 2)



Cardinale sud
FORMATION

Ressources humaines, dialogue et relations sociales... Ces mots définissent la nature même de nos métiers. Ils rappellent que les lois, règles, référentiels et chartes qui se répandent dans l'entreprise ne sont que des artifices impuissants à dire ce qui s'y joue réellement. Ils nous disent qu'au travail l'essentiel tient aux hommes et surtout à la qualité des relations qu'ils parviennent à nouer entre eux. Ils soulignent que nous sommes les artisans déterminés, patients et enthousiastes d'un dialogue actif. ▲

Cardinale sud Formation est référencé dans le Datadock et bénéficie de la certification OPQF.

Révélateurs de tendances :

Pour des formations communes syndicalistes-managers. « Il me semble nécessaire de travailler sur la formation de ceux qui vont avoir, demain, la gestion de la négociation collective. A la fois dans les entreprises et chez les syndicalistes qui vont être moins nombreux avec un champ de négociation beaucoup plus large. [...] Il faut également des formations communes, où l'on mélange les managers et les syndicalistes. Demain, il va y avoir moins de CHSCT mais des commissions locales de santé et sécurité au travail. Il serait bon qu'employeurs et syndicats puissent s'acculturer ensemble sur des questions de cette nature. » Jean-Dominique Simonpoli, DG de l'association Dialogues, lieu de rencontre entre syndicalités et DRH et co-auteur d'un rapport sur la reconnaissance des compétences syndicales, Liaisons sociales magazine, octobre 2017.

91 % C'est la proportion de dirigeants qui qualifient le dialogue social d'"enjeu important pour leur entreprise". Ils sont par ailleurs 77 % à affirmer "inscrire le dialogue social dans une politique générale d'accompagnement à la conduite du changement au sein de leur entreprise". (Source: Étude Ifo pour KPMG, juillet 2017)

Manager les nouvelles relations sociales

Une formation certifiante proposée par IGS Formation et Cardinale sud



Les ordonnances Macron replacent le dialogue social au centre des organisations. Priorité est donnée aux accords d'entreprise afin de faciliter leur transformation et soutenir leur performance. Accompagner les acteurs de ces nouvelles relations sociales et développer les compétences réclamées pour un dialogue social efficient sont les objectifs du Certificat de Maîtrise de Compétences "Manager les nouvelles relations sociales". Dispensé en 10 jours à temps partiel, cette formation est destinée aux professionnels RH en charge des relations sociales. Il est développé au plus près des réalités terrain.

Pour plus d'informations :
www.formationcontinue.igsud.fr

(suite de la page 1)

2. La CSSCT pour faire face ensemble à "l'obligation de sécurité de résultat"

La disparition du CHSCT ne signifie nullement la disparition de "l'obligation de sécurité de résultat" qui astreint les employeurs à anticiper et prévenir les risques professionnels. Or, comme le relèvent les professionnels du droit, "ce changement profond de paradigme en cours depuis plusieurs années, passant d'une logique de réparation à une logique de prévention, a pour conséquence un risque pénal aggravé de l'employeur" (2). Dans ce contexte, l'existence d'une CSSCT opérationnelle représente un atout majeur puisqu'elle traduit la volonté de prévenir les risques professionnels conjointement avec les salariés et leurs représentants. Mieux: le fonctionnement et les moyens attribués à la CSSCT n'étant plus tant dictés par la loi que par un accord interne, ils permettront d'autant plus de faire valoir le volontarisme de l'employeur en matière de santé et de sécurité.

3. La CSSCT, instance généraliste pour prévenir des risques transversaux

La disparition du CHSCT est aussi la conséquence de l'évolution du regard que nous portons sur les risques professionnels. Comme le rappelle Hervé de Lanouzière, inspecteur des affaires sociales, la création du CHSCT s'inscrivait elle-même dans cette évolution. "Le CHSCT est né en 1982 de la réunion du comité d'hygiène et sécurité (CHS) et de la commission des conditions de travail du CE. Il s'agissait donc déjà d'une fusion des instances", justifiée par la volonté de "favoriser un examen global des problèmes rencontrés, intégrant tant les aspects économiques et organisationnels que la politique de santé et de sécurité et d'éviter les dysfonctionnements rencontrés antérieurement en raison du partage de compétence entre les deux anciennes instances" (3). La gestion directe de ces sujets par le CSE, fût-ce au sein d'une commission spécialisée, accentue cette volonté de traitement global. Elle répond au fait qu'au sein des organisations contemporaines, les risques désormais les plus fréquents - tels par exemple les RPS et les TMS - loin d'avoir une cause unique sont transversaux et trouvent fréquemment leur source dans l'organisation et le management de l'entreprise. La CSSCT sera mieux armée pour identifier les dysfonctionnements qui entravent aussi bien la santé des travailleurs que le bon fonctionnement de l'entreprise.

"La CSSCT sera mieux armée pour identifier les dysfonctionnements qui entravent aussi bien la santé des travailleurs que la bonne marche de l'entreprise."

4. La CSSCT, partenaire stratégique pour relever les défis des mutations du travail

La disparition de la CHSCT ne signifie pas l'abandon des préoccupations de conditions de travail mais la fin de leur sanctuarisation. Comme nous le confiait récemment un DRH, "en raison de son relatif isolement structurel, le CHSCT avait pour principal défaut d'être induit à raisonner à côté des enjeux de l'entreprise, ce qui aboutissait à une pensée hémiparalytique". En d'autres termes, tandis que la majorité des acteurs de l'entreprise travaillaient sur les nécessaires projets à mettre en œuvre en visant à concilier de multiples paramètres, le CHSCT arrivait en bout de course dans une logique binaire de validation ou d'invalidation sans envisager l'ensemble des données du problème. Pour les entreprises, la création des CSSCT ne représente donc pas, comme le redoutent certaines centrales syndicales, une opportunité d'écarter les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail mais, au contraire, une occasion de les replacer au centre des projets. Avec un souhait: passer d'une logique de jugement en aval à une logique de coconstruction. Dans le contexte actuel de mutation du travail sous la pression conjointe des évolutions du marché, des technologies et des aspirations des salariés, l'implication de la future CSSCT ne devrait pas être redoutée mais recherchée tant elle peut s'affirmer comme le partenaire stratégique qui manquait à l'entreprise pour relever collectivement ces défis. ▲

"Pour les entreprises, la création des CSSCT ne représente pas une opportunité d'écarter les questions de conditions de travail mais, au contraire, une occasion de les replacer au centre des projets."

(1) Voir notamment "Investir dans la lutte contre le stress, est-ce rentable?", par Philippe Rodet et Clément Leroy, FocusRH, 11/12/17. (2) "Risque pénal - Santé et sécurité au travail", Newsletter du cabinet M12 spécialisé dans la responsabilité pénale, n° 4, janvier 2018. (3) "Du CHSCT au CSE", par Hervé Lanouzière, Semaine Sociale Lamy, n°1793, 30/11/17

Jean-Yves Petit : "Le dialogue social est un levier majeur du processus de transformation de La Poste."

Directeur Relations Sociales du Groupe La Poste, Jean-Yves Petit a piloté le lancement, voici deux ans, d'un vaste programme de formation visant à "renouveler les pratiques de dialogue social" des 20.000 managers de l'entreprise. Élaboré et déployé en coopération avec Cardinale sud, ce programme démontre combien les pratiques de dialogue social, loin d'obéir seulement à des règles universelles, doivent prendre en compte l'histoire et l'identité singulière de chaque entreprise.

Le programme de formation que vous avez lancé s'inscrivait-il dans un contexte particulier ?

Cette formation s'inscrit dans le sillage de la "commission du Grand Dialogue" constituée en 2012, sous l'égide de Jean Kaspar, pour remédier à la période de climat social tendu qui s'était manifestée, au sein de notre Groupe, par le suicide de salariés. Parmi d'autres préoccupations, relevant notamment de la qualité de vie au travail (QVT), cette commission avait souligné la nécessité de renouveler nos pratiques de dialogue social en considérant celui-ci comme "un levier pour la mise en œuvre de la transformation de l'entreprise". Cette formation est donc née dans ce contexte spécifique mais, loin de constituer une réponse conjoncturelle, elle s'inscrit dans une ambition de long terme.

Quels sont les publics visés ?

Cette formation s'adresse aux 20.000 managers du Groupe. Notre cible prioritaire est constituée des managers en bureaux de poste, centres courrier-colis ou centres financiers qui comptent, selon les cas, d'une dizaine à plusieurs centaines de collaborateurs. Nous estimons en effet que c'est d'abord à cet échelon, au plus près des salariés, que se noue un dialogue social de qualité.

Quel est le contenu de cette formation ?

Cette formation se déroule à l'Institut du management du Groupe, à Paris, et en régions par sessions de deux jours avec des groupes de huit à quinze personnes. Lors de la première demi-journée, je me charge de rappeler le caractère

stratégique du dialogue social pour une entreprise telle que La Poste. J'y insiste sur le fait que, dans la profonde métamorphose poursuivie par notre entreprise, les organisations syndicales sont des "parties prenantes" incontournables avec lesquelles il faut dialoguer et travailler. De leur côté, les intervenants de Cardinale sud replacent cela dans l'histoire du syndicalisme et de ses diverses sensibilités, avant de proposer des exercices pratiques sous la forme de jeux de rôles. Les participants y revivent des situations vécues au quotidien par les managers de La Poste. Ces cours et exercices portent sur la veille sociale, les irritants sociaux, la négociation collective et les moyens de créer du lien avec les représentants du personnel.

Cette formation semble faire une grande place aux spécificités de La Poste.

Cet aspect est tout à fait crucial car une entreprise n'est pas seulement un édifice juridique. C'est aussi une communauté humaine qui a une histoire, une âme, une culture, des émotions, des regrets et des projets qui lui sont propres... La formation que nous avons conçue veille donc à intégrer la longue histoire de La Poste et son identité singulière. Pour y mener un dialogue social fructueux, il convient en effet de ne pas perdre de vue que La Poste était une entité publique avant de devenir une entreprise pas tout à fait comme les autres. Ainsi, elle est une Société anonyme, mais à capitaux intégralement publics; elle a des objectifs de performance économique mais aussi des missions de service public; des agents ayant le statut de fonctionnaire et d'autres de salarié... Tout cela débouche sur une identité riche et complexe avec laquelle les managers doivent composer. Notre formation leur permet de s'approprier cette culture qui n'est pas nécessairement la leur; puisque certains d'entre eux viennent du privé. Elle leur donne les outils nécessaires pour avancer plus concrètement et plus sûrement.



Pour les observateurs extérieurs, le dialogue social apparaît juridiquement bali-sé. Or, vous misez plutôt sur l'humain...

Oui, car notre objectif excède le seul respect des règles juridiques et des procédures: pour cela, les managers bénéficient déjà du support technique des services de RH. Nous visons plutôt une mise en éveil de leur sensibilité parce que le dialogue social repose à la fois sur du formel et de l'informel, de l'explicite et de l'implicite. Pour nouer une relation de confiance avec un représentant du personnel, il ne suffit pas de cocher des cases dans un process ni d'être juridiquement irréprochable. Il faut être à l'écoute des organisations syndicales et au-delà du collectif de travail tout entier car chaque agent est un acteur social. À nos yeux, le dialogue social est vraiment une compétence humaine et managériale. C'est pourquoi cette formation est copilotée avec l'Institut du management du Groupe.

"Notre objectif excède le seul respect des règles juridiques. [...] A nos yeux, le dialogue social est vraiment une compétence humaine et managériale."

Quels retours avez-vous de la part des cadres formés? Les avez-vous pris en compte pour faire évoluer la formation ?

Les retours soulignent l'attachement au caractère présentiel de la formation. Les participants sont heureux de pouvoir exposer leurs problématiques spécifiques et de voir que les intervenants s'attachent à y répondre ou encore qu'ils n'hésitent pas à valoriser telle ou telle solution élaborée par les managers dans le feu de l'action. L'intérêt de ces formations ne vient pas seulement de l'information qui vient du haut mais également du partage d'expériences et de bonnes pratiques entre participants. Ces moments d'échange permettent de sortir du sentiment d'isolement qui est souvent celui des managers, à La Poste comme ailleurs. Chacun constate que ses collègues rencontrent aussi des problèmes et que leur hiérarchie ne s'en désintéresse pas. Nous n'avons donc pas apporté de modification au canevas général de la formation - d'autant que parmi les formations dispensées à l'Institut du management, celle-ci jouit du meilleur taux de satisfaction -, mais nous nous laissons une grande latitude pour répondre aux questions et problématiques posées par les participants. Dans une formation valorisant l'écoute et le dialogue, c'est la moindre des choses non? ▲

L'analyse du juriste :

La mauvaise foi dans la dénonciation de harcèlement moral peut se déduire des fonctions du salarié

En validant la sanction de la mauvaise foi, la Cour de Cassation contribue à protéger les acteurs des relations sociales d'un poison mortel.

Aux termes de l'article L.1152-2 du Code du travail, un salarié qui témoigne ou relate de faits de harcèlement moral ne peut être licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, sauf en cas de mauvaise foi. La Cour de Cassation a précisé à de nombreuses reprises que cette mauvaise foi "ne peut résulter que de la connaissance par le salarié de la fausseté des faits qu'il dénonce".

Par ailleurs la jurisprudence a précisé que la mauvaise foi du salarié dans la dénonciation d'un harcèlement moral peut justifier un licenciement. Mais celui-ci n'est valable que s'il est établi que le salarié savait que le document sur lequel il s'est fondé était un faux. Dans un arrêt du 7 février 2018, la Cour de Cassation vient de préciser les contours de cette connaissance, par le salarié, du caractère factice d'un document.

En l'espèce, une salariée avait été licenciée pour faute grave pour avoir utilisé un document douteux qui s'était révélé être un faux, pour étayer ses accusations de harcèlement moral. La salariée avait contesté son licenciement pour faute grave, estimant qu'il n'était pas démontré qu'elle pouvait avoir eu connaissance que le document était un faux.

La Cour de cassation a rejeté le pourvoi :

"Qu'un simple examen du courrier par la salariée, qui exerçait les fonctions de secrétaire et connaissait donc parfaitement les caractéristiques habituelles du papier à en-tête et les habitudes de pagination, était suffisant pour lui permettre de mettre en doute l'authenticité de ce document et que la salariée a fait usage de ce courrier en toute connaissance de cause."

Ainsi, du fait de ses fonctions, la salariée avait manqué à son obligation de loyauté en faisant usage d'un document qu'elle savait frauduleux pour dénoncer un harcèlement moral en réalité non avéré, justifiant son licenciement pour faute grave. ▲

Pour aller plus loin :

Cass.Soc. 7 février 2018, n°16-19594

La bibliothèque des relations sociales :

Le délicat positionnement des syndicats face aux enjeux de santé au travail

Très attendues sur les enjeux de santé et sécurité au travail, les organisations syndicales sont obligées de se positionner sur ces questions. Comme le souligne un récent ouvrage collectif, cet exercice donne lieu à des réponses contrastées, selon les centrales et les configurations locales.

"La santé au travail a toujours été une préoccupation des associations ouvrières [...]. Mais la place de la santé dans les revendications syndicales n'a cessé de varier au cours de l'histoire", écrit Jean-Pierre Durand, directeur de la Nouvelle Revue du Travail. Il rappelle ainsi que les Trente Glorieuses furent marquées par un "syndicalisme du chèque" : "les syndicats ont en général échangé les mauvaises conditions de travail contre des augmentations de salaires immédiates à travers des négociations locales".

Selon les contributeurs de l'ouvrage, ce sont l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail et la mutation du tissu productif qui ont sonné le glas de cette posture transactionnelle, à mesure que "les problématiques de santé glissaient des risques physiques vers un questionnement sur le mal-être au travail" et que s'opérait un rapprochement entre syndicalistes et chercheurs en sciences humaines, notamment grâce au marché que représentait, pour ces derniers, le besoin d'expertise des CHSCT.

Cette évolution globale suscite un certain embarras des militants devant la vision hygiéniste de la prévention qui fait primer ce que deux sociologues appellent une "conflictualité pacifiée sans rapports de force apparents". D'où des divergences entre ceux qui souhaitent repolitiser les enjeux de santé et ceux qui, dans une démarche pragmatique, préfèrent tirer parti des dispositifs de prévention pour faire avancer leurs revendications. Un clivage qui se double d'une prise de conscience quant à la nécessité de "réinvestir le terrain" et de "prêter davantage d'attention à la parole des salariés".

Dans cette recomposition, une certitude émerge toutefois : les questions de santé obligent les syndicats à revoir leurs pratiques et leurs positionnements. Et leur attitude dépendra pour une grande part de la capacité des entreprises à instaurer un dialogue social de qualité. ▲

Pour aller plus loin : *Syndicalisme et santé au travail*,

sous la dir. de Lucie Goussard et Guillaume Tiffon, Editions du Croquant, octobre 2017, 275 p., 15 €.



Les mots des relations sociales :

"Prévention"

La "prévention" représente aujourd'hui le principe central des politiques de gestion des risques professionnels. Mais il n'en a pas toujours été ainsi. Initialement, c'est-à-dire de la fin du XIXe siècle jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, c'était plutôt la "réparation" qui primait. Les accidents étant alors peu ou prou considérés comme inévitables, il convenait simplement de les indemniser.

Puis, en complément de cette "indemnisation", se sont ajoutées, jusque dans les années 1970, des obligations de "protection" se traduisant par des textes réglementaires fixant aux employeurs des obligations de moyen. Comme le rappelle Hervé Lanouzière, "cette période reflète une approche dans laquelle à chaque risque, considéré isolément, est associée une solution technique. Elle est caractérisée par des logiques de contrôle et de conformité". Ce n'est qu'ensuite qu'émergera, à compter des années 80, le concept de "prévention" des risques qui structure aujourd'hui la partie IV du Code du travail en n'édicte plus aux employeurs des prescriptions techniques mais une "obligation de sécurité de résultat". Alors que la protection est statique, la prévention est dynamique. Elle induit une démarche d'amélioration constante.

Peut-être est-ce la raison pour laquelle, désormais, la prévention des risques tend carrément à se métamorphoser en "promotion de la santé". Le troisième Plan santé au travail 2016-2020 annonce ainsi que "la santé n'est plus abordée uniquement au prisme de la pathologie, mais selon une approche qui privilégie la promotion de la santé et le bien-être des travailleurs. Mettre en œuvre une démarche de prévention, ce n'est pas seulement prévenir les risques mais concevoir de manière plus ambitieuse un travail qui prenne en compte les enjeux de santé." Faut-il le préciser ? Ainsi définie, la prévention ne saurait plus être le domaine réservé de techniciens. Elle devient une question managériale à part entière. Et bien sûr un sujet central du dialogue social. ▲