



© Brice Marchal

# La parole au travail !

Par Joëlle Maraschin, rédactrice en chef adjointe, et Stéphane Vincent, rédacteur en chef adjoint

**C**omme point de départ de ce dossier, il y a la proposition de faire de l'écoute des salariés sur le travail un dixième principe général de prévention. L'enjeu est important. Aujourd'hui, certaines formes de management, l'intensification du travail, la disparition du CHSCT ont rendu de plus en plus inaudible la parole des opérateurs de terrain. La source d'un gâchis et de risques non négligeables, tant pour la santé des salariés que pour celle des entreprises. Pour autant, la proposition n'est pas aussi simple à mettre en œuvre qu'il n'y paraît, même si elle est cohérente avec le reste du dis-

positif de prévention. Les salariés ont parfois de bonnes raisons de ne rien dire et il n'est pas si facile de mettre des mots sur la réalité de son travail. Quand les directions ne font pas la sourde oreille. Autant d'obstacles à lever, avec l'appui des élus du personnel et d'outils méthodologiques éprouvés. Et le jeu en vaut la chandelle, comme le démontre l'initiative menée dans une station de ski des Hautes-Pyrénées, où l'écoute des salariés a permis de diminuer les accidents. Avec une conclusion : écouter ce qu'ont à dire les travailleurs, c'est essentiel, mais cela ne suffit pas, il faut aussi y apporter des réponses ! #

1



© Brice Marchal

# Pourquoi il faut redonner la parole au travail

Des risques psychosociaux aux accidents industriels, l'absence de prise en compte de la parole des salariés sur leur travail peut avoir de graves conséquences. Il devient urgent d'y remédier, afin de préserver la santé de tous, l'avenir des activités mais aussi... la démocratie.

**Par Laurence Théry,**

directrice de l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) des Hauts-de-France

**Les salariés** ont des choses à dire sur leur travail. Les écouter est essentiel, pour développer la prévention des risques professionnels, accompagner les transitions, accroître les compétences, bref pour maintenir les performances. La question n'est pas nouvelle. Les lois Auroux en 1982 avaient déjà pointé la nécessité

de donner la parole aux salariés pour améliorer les conditions de travail, avec la mise en place de groupes d'expression. Malheureusement, ces derniers n'ont que rarement été le réceptacle d'une parole sur le travail, car ils sont souvent restés sous le regard de la hiérarchie, sans possibilité de discuter des objectifs à atteindre.

Pourtant, cette question de l'écoute de la parole des travailleurs n'a jamais été aussi centrale, tant ce qu'on sait du travail aujourd'hui est inquiétant pour la bonne marche des entreprises, la santé des salariés et la vitalité de la démocratie. Les indicateurs d'accidents du travail par exemple, pour ne prendre que ceux-là,



montrent qu'avec près de deux décès au travail chaque jour, la persistance des mauvaises conditions de travail reste préoccupante. Les organisations ne prennent pas suffisamment en compte les besoins, les spécificités des femmes et des hommes au travail.

### QUAND RIEN NE REMONTE

Bien entendu, la parole ne se développe que si, en face, on écoute. Or, dans de nombreuses entreprises, la pertinence de cette parole sur le travail est remise en cause. Les informations disponibles sur le terrain ne remontent pas ou plus dans l'organisation et ne sont donc pas prises en compte par les directions. Celles-ci sont pour leur part confortées dans l'idée que tout va bien, que leur modèle est le bon. Pourtant, si les situations complexes, difficiles, insoutenables ne remontent pas, les problèmes demeurent et peuvent s'accroître jusqu'à des situations critiques.

Dans de nombreuses entreprises, et particulièrement en France, il n'est pas attendu en effet du manager qu'il capte le réel et le fasse remonter dans la hiérarchie mais, au contraire, qu'il descende des informations à son équipe et traite les problèmes. Des problèmes qui ne trouvent pas toujours à se

résoudre à son échelle. Par ailleurs, pour arriver à la performance attendue, la hiérarchie se fie dorénavant davantage à des indicateurs et tableaux de bord, qui ne disent rien de ce qu'il a fallu mettre en œuvre. Il est pourtant essentiel de comprendre pourquoi quelque chose a bien fonctionné, de repérer ce qu'il a fallu faire pour y arriver, en termes de savoir-faire, d'entraide, et le coût que cela a eu pour les salariés, en matière de charge de travail, de risques, de santé, de casse de matériel, de rebuts...

Le silence organisationnel, comme l'a défini l'ergonome François Daniellou (voir A lire), empêche la parole de remonter et donne l'illusion du contrôle parce qu'il y a des procédures pour tout. Cela conduit en réalité à des impasses en termes de prévention des risques professionnels. Pour construire de la prévention et de la sécurité, les entreprises ont besoin d'une pluralité de connaissances, pas seulement de savoirs experts, techniques ou procéduraux. Les connaissances des salariés, tirées de leurs pratiques, de leurs savoirs situés, de leur expérience sont tout aussi indispensables. L'intelligence des salariés compte pour beaucoup dans la sécurité.

### INTENSIFICATION ET INDIVIDUALISATION

Ce recueil de la parole des salariés sur leurs conditions de travail est d'autant plus important qu'il est rendu plus difficile par le contexte d'intensification du travail, rencontré depuis les années 1990, avec là aussi des enjeux de santé. Les contraintes du secteur industriel (procédures, consignes, cadrage de l'activité, contrôle) ont aujourd'hui envahi le secteur des services et celles de ce secteur s'appliquent désormais à l'industrie (adaptation à la demande changeante du client, réactivité, initiative). Les salariés se trouvent ainsi placés au cœur de contradictions où il leur est demandé à la fois de suivre des objectifs et procédures rigides tout en étant à l'écoute du client dont, par définition, on ne peut ni prévoir ni standardiser les comportements. S'ajoute à cela le développement de politiques RH de plus en plus individualisées (horaires, rémunération, parcours...).

En conséquence, les salariés vivent les difficultés pour bien faire leur travail dans la solitude et l'indi-

## Pourquoi il faut redonner la parole au travail

À LIRE

« Le silence organisationnel est le meilleur ennemi de la sécurité », par François Daniellou, *Convictions* n° 26, janvier 2017, Institut pour une culture de sécurité industrielle (Icsi).

« Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », par Philippe Davezies, *Pistes* n° 14-2, automne 2012.

gnité personnelle. Les collectifs sont délités, compliquant l'entraide, les solidarités de métier, la transmission des savoir-faire. Chacun fait face aux dilemmes du travail avec un faible soutien de la hiérarchie, rivée sur les indicateurs de gestion, mais aussi des collègues, qui ne partagent pas forcément la même conception de ce qu'est un travail de qualité. Chacun apporte alors une réponse personnelle aux exigences du travail, en fonction de son expérience, de sa sensibilité, tout en étant en difficulté pour soutenir ses propres exigences de qualité.

Face à cet isolement, écouter ce que chacun défend et s'accorder collectivement sur les choix à faire face aux dilemmes du travail est vital pour sortir de la souffrance et des conflits vécus comme des conflits de personne, alors que ce sont des conflits sur la façon de bien faire son travail.

### POUVOIR PENSER SON TRAVAIL

Dans ce contexte, écouter, c'est d'abord aider l'autre à élaborer sa réflexion, en sortant des généralités pour plonger dans les détails. S'appesantir sur ce qui ne fonctionne pas comme prévu avec un dossier, un client, une pièce à façonner ; identifier les aléas... Cela permet de faire évoluer sa propre activité. Au-delà de la mise en circulation d'informations, l'écoute permet à celui qui parle de comprendre finement ce qui se joue dans son travail particulier, ce qu'il déploie pour y arriver. En faisant ce récit à un collègue, un manager, un élu du personnel, le travailleur construit un point de vue, élabore une pensée, comme le décrit Philippe Davezies (voir A lire). Cette prise de conscience de la façon dont il soutient ses propres exigences de qualité, qui jusque-là lui restait obscure, lui permettra d'expliquer et partager son point de vue, de questionner des objectifs quantitatifs et qualitatifs souvent assignés sans discussion, de résister à la pression gestionnaire qui ne s'appesantit pas sur les détails.

L'intensification du travail et ses corollaires compromettent également le développement des compétences des nouveaux salariés. Les possibilités d'apprendre le métier au contact direct des collègues sont entamées par l'individualisation du rapport au travail. Or, pour apprendre les gestes professionnels, ne pas les reproduire mécaniquement mais les faire siens et y mettre sa patte, chacun a besoin de mettre en mots ce qu'il découvre, ce qu'il comprend du travail à faire.

Ces étapes réflexives où le novice revient sur son activité ne se réduisent pas à du débriefing pour savoir si tout s'est bien passé, ni à de la transmission de

consignes pour redire comment il aurait dû faire. Il s'agit d'un temps pour analyser ce qui s'est passé, ce qui l'a conduit à faire tel ou tel choix, ce que cela a produit. Ces moments de partage lui permettront de devenir un bon professionnel reconnu par ses pairs. C'est ainsi que peut se construire l'expérience au long d'un parcours professionnel.

Les possibilités  
d'apprendre le métier  
au contact direct  
des collègues sont  
entamées par  
l'individualisation  
du rapport au travail.



### PLACE À LA DISCUSSION

Le manque d'attractivité de certains métiers dont se plaignent

actuellement les entreprises doit beaucoup, certes, aux conditions de travail (horaires, pénibilité), mais aussi aux conditions d'intégration et de professionnalisation des nouveaux. Personne n'a de temps à leur consacrer pour les guider. Redonner de la place à la discussion avec les novices serait essentiel pour les garder.

Construire des espaces autonomes de discussion et d'élaboration sur le travail apparaît ainsi comme une exigence cruciale pour le rendre soutenable. L'enjeu n'est plus seulement de préserver la santé des individus. Il s'agit aussi de remettre sur pied des dynamiques collectives au niveau local et, au-delà, de revitaliser la démocratie sur un plan plus global, laquelle dépend en définitive de la possibilité qu'ont ou non les gens de penser, débattre et agir ensemble sur les affaires du quotidien. #



© Brice Marchal

# Lever les obstacles à l'écoute des salariés

Il n'est pas toujours évident pour les salariés d'exprimer ce qu'ils ont à dire sur leur situation de travail, ni que ce soit entendu. Dans une optique de prévention, il est important d'identifier ce qui peut empêcher la prise de parole ou sa prise en compte. Petit panorama des sources de blocage possibles.

**Par François Cochet,**

responsable des activités santé au travail du cabinet Secafi, président de la Fédération des intervenants en risques psychosociaux (Firps)

réelles. Il est possible d'en établir une typologie, développée ci-après et réalisée à partir d'expériences de terrain (voir Repère).

## UN SILENCE IMBRISABLE

**Dans un avis d'avril 2023**, intitulé *Travail et santé environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?*, le Comité économique, social et environnemental (Cese) préconise « d'inscrire l'écoute des salariés parmi les principes généraux de prévention du Code du travail ». La proposition, simple, est limpide pour tous ceux qui s'intéressent à l'amélioration des conditions de travail. Elle apparaît comme une sorte d'évidence. Mais pour mettre en œuvre cet excellent principe, les difficultés sont bien

La première difficulté relève de ce que l'on peut qualifier d'indicible. L'indicible, c'est ce que les salariés n'arrivent pas à dire et cela, pour plusieurs raisons. Il y a, tout d'abord, des éléments qui relèvent de l'intimité de leur situation de travail, qu'ils n'ont pas forcément envie de dévoiler, comme les trucs et tours de main mis en œuvre au quotidien pour atteindre leurs objectifs. Les salariés préfèrent garder pour eux ces éléments lorsqu'ils ont déjà fait l'expérience d'une utilisation à leur détriment de ce qu'ils ont pu en révéler. « *Si j'explique comment je gagne du temps, le temps alloué va être réduit* », peut-on entendre par exemple.

5

Mais, dans la catégorie des propos indicibles, d'autres éléments relèvent de ce que l'on n'ose pas dire par peur de la façon dont ce sera compris. Le point de vue est original, différent, voire marginal, et devient très difficile à exprimer par peur du jugement des autres. Prenons l'exemple d'un jeune cadre de la banque. Après de premières années passées en back-office à démêler des dossiers compliqués, il se voit proposer un poste au contact de la clientèle, étape classique d'une carrière ascendante dans le métier. Ce salarié, malgré sa formation en école de commerce, est paniqué par le contact direct avec les clients. Mais, dans son contexte professionnel, il n'arrive pas à le dire. C'est indicible.

### TROP DE BRUIT

Autre exemple dans une entreprise où un salarié occupe un poste peu qualifié et ne travaille que la nuit. La DRH lui propose une formation lui permettant de monter en qualification et d'accéder à des postes de jour. Cette proposition bouleverse sa vie personnelle. Il habite très loin et se déplace à contre-courant dans des conditions acceptables : vers Paris, tard le soir, et vers son domicile, tôt le matin. Par cet éloignement, il a pu se loger plus confortablement malgré son petit salaire. Est-ce facile de dire que l'on préfère un poste très peu qualifié, routinier, qui ne s'exerce que la nuit ? Là aussi, il n'arrive pas à le dire. Ce type de difficulté peut être dépassé si « l'écouter » dispose de temps. L'écoute de l'entourage du salarié peut aussi être utile.

La deuxième difficulté relève de l'inaudible. Les salariés font part de difficultés ou d'un point de vue spécifique mais dans un contexte où personne ne les entend. Lors d'un plan de licenciement, où la moitié des postes est supprimée, celui qui s'exprimera sur ses conditions de travail alors que son poste est préservé demeurera totalement inaudible. Il a la chance de garder son poste et il est donc presque

indécemment de s'en plaindre. Quoi qu'il dise, ses propos ne seront pas entendus.

Plus couramment, un salarié qui exprimera une revendication spécifique sur ses conditions de travail dans un contexte de mécontentement général restera souvent inaudible. Dans le brouhaha d'une grogne globale, son propos sera perçu comme s'inscrivant dans la revendication plus globale de la population concernée.

Une autre situation, fréquemment observée, concerne des salariés minoritaires dans leur entreprise pour des raisons diverses : une femme dans une entreprise très masculine, un jeune dans une population très âgée, toute personne qui s'écarterait de la « moyenne ». Soit leurs propos sont « étrangers » aux préoccupations de ceux qui les reçoivent, soit ils dérangent. Si ces salariés arrivent à dire un certain nombre de choses sur leur situation, il arrive souvent que personne ne les entende.

### INCOMPRÉHENSIONS

Une troisième catégorie de difficulté concerne les propos incompris. Les salariés livrent leur point de



© Brice Marchal

La typologie présentée dans ce texte a été construite à partir de nombreuses expertises, initiées notamment à la suite d'actes suicidaires liés au travail. Lorsqu'une personne arrive à considérer le suicide comme la seule issue possible pour arrêter ses souffrances, elle envoie, dans la majorité des cas, des signaux à son entourage. Des propos, une parole qui, pour l'essentiel, n'ont pas été entendus ou compris pour ce qu'ils étaient. C'est à partir de ces observations que les difficultés liées à l'écoute de la parole des travailleurs ont été identifiées.

vue mais ceux qui les écoutent ne les comprennent pas. Pour les uns et pour les autres, les mots n'ont pas la même signification. Par exemple, quand un employeur parle de rationalisation, il évoque ce qui lui paraît « rationnel ». Ses interlocuteurs, du côté des salariés ou de leurs syndicats, entendent plutôt l'aspect « rationnement ». La ration et la raison peuvent renvoyer à la même étymologie, mais être sources de larges malentendus.

Cette difficulté renvoie aussi à des différences de culture ou d'idéologie. Dans un centre d'appels, les offres proposées aux clients sont foisonnantes et évoluent vite. Les salariés qui doivent renseigner les clients n'arrivent plus à gérer cette complexité. Ils le disent mais le dirigeant ne les comprend pas. Il est ingénieur. Sa passion personnelle, c'est la résolution de problèmes mathématiques complexes. Dans son esprit, la complexité est synonyme de plaisir. Quand les tâches sont trop simples, il est persuadé que les salariés s'ennuient.

Il faut souligner aussi la barrière de la langue qui est largement sous-estimée. On pense d'abord à des salariés qui maîtrisent mal le français et dont la parole va souvent être incomprise de ceux qui croient les écouter. Cela renvoie aussi à la pratique fréquente de l'anglais imposée dans un grand nombre de multinationales alors même que certains salariés ont une maîtrise très partielle de cette langue.

C'est le cas dans cette entreprise de haute technologie. Une technicienne y a pour supérieur hiérarchique un cadre espagnol qui fait de gros efforts pour parler le plus possible en français mais ce dernier ne maîtrise pas toutes les nuances de notre langue. La salariée ne parle pas anglais alors que son entretien professionnel doit se faire dans cette langue. Son responsable hiérarchique est bienveillant, sympathique, mais il ne comprend pas l'expression de ses demandes et aucune

mesure de prévention ne sera mise en place malgré sa grande difficulté à tenir son poste. Dans ce cas de figure, l'aide d'un tiers est souvent indispensable. Les experts mandatés par les CSE jouent un rôle souvent essentiel dans ces situations.

### SURDITÉ ORGANISATIONNELLE

La dernière difficulté est plus classique et renvoie aux situations où toute expression semble vaine. Le point de vue des salariés est bien exprimé ; il est entendu, compris, mais aucune suite ne lui est donnée. Ou une suite est bien envisagée mais toujours différée, édulcorée. Cette situation est fréquente au premier

niveau de management, avec des encadrants proches de leurs équipes et très à l'écoute de leur situation mais qui, eux-mêmes, ne sont pas entendus : l'information ne « remonte » pas.

Dans certaines entreprises, lors de grandes opérations « d'écoute » des salariés, on observe, à chaque échelon hiérarchique, un processus qui édulcore, filtre les messages, et se finit en « eau tiède » sans intérêt. Combien de baromètres n'interrogent le personnel que sur la base de formulations

toutes positives, sans aucune chance de capter des avis utiles pour travailler mieux ?

Faire de l'écoute des salariés un principe de prévention suppose de dépasser chacun de ces obstacles. Les démarches qui s'engageront sur cette voie devront être patientes, procéder à des expérimentations, corriger leurs erreurs. Elles pourront aussi être accompagnées par des professionnels qui en ont déjà une pratique accomplie. Les entreprises qui sauront avancer sur ce chemin y gagneront en efficacité. L'énergie et l'engagement que chacun met dans son activité peuvent en effet plus facilement se déployer si les causes de tensions éventuelles sont débattues et trouvent des solutions d'apaisement. #

« Les salariés livrent leur point de vue mais ceux qui les écoutent ne les comprennent pas. Pour les uns et pour les autres, les mots n'ont pas la même signification. »



# Des vertus du dialogue comme principe de prévention

La proposition d'ajouter aux principes généraux de prévention une nouvelle exigence autour de l'écoute des salariés viendrait utilement renforcer la démarche globale qu'ils impliquent. Décryptage juridique.

**Par Franck Héas,**  
professeur de droit privé à Nantes université

**Quelle serait l'utilité,** d'un point de vue juridique, d'un nouveau principe général de prévention centré sur l'écoute des salariés concernant le travail ? Que peut apporter cette proposition du Conseil économique, social et environnemental (Cese), inscrite dans un avis rendu en avril 2023 ? Les neuf principes de prévention actuellement en vigueur ne sont pas nouveaux. Initiés par la directive-cadre communautaire du 12 juin 1989, ils ont été introduits dans le droit français par la loi du 30 décembre 1991. Inscrits à l'article L. 4121-2 du Code du travail, ils constituent des exigences globales : éviter les risques, les combattre à la source, évaluer ceux qui ne peuvent pas être évités, adapter le travail à l'homme, tenir compte de l'état d'évolution des techniques, remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou moins, planifier la prévention, privilégier les mesures de protection collective et, enfin, donner les instructions appropriées aux travailleurs.

L'objectif n'est pas de poser des prescriptions techniques précises. Il s'agit plus fondamentalement de fixer les orientations et lignes directrices de la démarche de prévention devant être menée dans l'entreprise. Ces principes confèrent une marge de manœuvre à l'action préventive : ils ne sont pas un carcan. Leur activation se fait en lien avec les contraintes, les caractéristiques, les spécificités, l'activité et la situation de l'entreprise. Ils doivent être lus, compris et

envisagés en lien direct avec l'obligation générale de prévention à la charge de l'employeur : ils constituent les leviers, directions et/ou voies possibles que l'entreprise peut utiliser pour parvenir à la prévention. Fondés sur le langage de l'action, ils impliquent une logique de proactivité, permettent d'envisager le périmètre de responsabilité de l'employeur et fixent en définitive une feuille de route, un référentiel.

## PAS DE HIÉRARCHISATION

Cette approche globale et dynamique n'implique en aucun cas une hiérarchisation entre les différentes exigences. Toute politique de prévention doit reposer sur une utilisation croisée des principes généraux de prévention. Pour le dire différemment, la mise en œuvre de ces exigences multiples passe par leur interconnexion, en fonction des circonstances. Par exemple, adapter le travail à l'homme implique nécessairement d'éviter autant que faire se peut les risques, de les combattre à la source ou de remplacer ce qui est dangereux. Dans la même veine, évaluer les risques permet inévitablement de planifier la prévention et de donner ensuite des instructions véritablement appropriées. Ce ne sont là que des solutions de bonne logique, qui devraient s'imposer de toute évidence, dans le cadre de toute démarche avisée et diligente de prévention.

Un paradoxe demeure cependant dans la mise en œuvre des principes généraux de prévention : ils sont peu mobilisés en jurisprudence. Certes, le principe général d'adaptation du travail à l'homme peut être mentionné dans quelques contentieux sur l'obligation patronale de sécurité, mais c'est souvent le seul. De

La meilleure  
prévention est bien  
celle qui est  
préalablement  
discutée et débattue,  
avant d'être décidée.







© Brice Marchal

manière exceptionnelle, certaines décisions des juges du fond ont pu fort utilement se référer à ces principes généraux pour apprécier la démarche de l'employeur en matière de protection des salariés face au Covid. Mais, dans l'ensemble, la jurisprudence en pratique un contrôle (trop) limité.

Par exemple, lorsque les juges apprécient la portée d'un document unique d'évaluation des risques (DUERP), ils mentionnent rarement le fait de les appréhender à leur source ou la planification de leur prévention. Au-delà, le principe de substitution, la priorité des mesures de protection collective sur celles individuelles ou le contrôle des instructions données aux salariés retiennent trop peu l'attention des juges. Il en est de même pour l'exigence de tenir compte de l'état de l'évolution des techniques, qui pourrait pourtant permettre de développer davantage la prévention primaire.

### **PARTIR DU TERRAIN**

Dans ces conditions, la perspective de compléter ces principes généraux de prévention pourrait-elle en renforcer la portée et l'effectivité ? La proposition du Cese s'inspire d'une préconisation faite par les Assises du travail, dans un rapport d'avril 2023, qui est d'ajouter une dixième exigence : « *Ecouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales.* » Comme cela a été indiqué, la logique impulsée par les principes généraux de prévention vise à une démarche de prévention globale et systémique, partant des environnements concrets et opérationnels. Dans un tel cadre, toute

prévention passe par une remontée, un partage et une analyse croisée et concertée des données de terrain, liées aux conditions matérielles et à l'organisation de travail. Dès lors, imposer la prise en compte de ces éléments tels que formulés par les salariés, susceptibles de fonder la prévention, nous semble là encore de bonne logique. Toute prévention ne se construit pas en silos étanches. Dire, relater, exprimer ou proposer sur le travail réel suppose en corollaire d'entendre et de comprendre, pour ensuite décider et mettre en œuvre : de ce point de vue, l'écoute des salariés apparaît fondamentale dans l'activation des principes généraux et la mise en œuvre de toute action préventive. Fondant encore plus expressément une obligation pour l'employeur de prendre en compte les éléments issus du terrain, l'originalité et la centralité du dixième principe proposé par le Cese seraient d'inciter à écouter pour ensuite faire, en matière de prévention. En complément des consultations, avis, alertes, enquêtes, négociations associant les représentants du personnel, ou des participations diverses et variées susceptibles d'émaner de ces derniers comme des salariés sur le plan collectif ou individuel, ce dixième principe d'écoute pourrait permettre d'apprécier toute démarche de prévention à l'aune des processus d'échange, de dialogue, de discussion et de confrontation selon qu'ils auront ou non été mis en œuvre en amont. Car la meilleure prévention est bien celle qui est préalablement discutée et débattue, avant d'être décidée. A défaut d'écoute, toute démarche de prévention court le risque d'être parcellaire. #

# Ecouter les salariés, un pouvoir d'agir pour les élus

Recueillir la parole des salariés doit permettre aux représentants du personnel de débattre du travail réel avec la direction. Cette mission cruciale d'écoute dévolue aux élus se complexifie avec les évolutions organisationnelles et du cadre légal.

Par **Annabelle Chassagnieux**,  
intervenante en santé au travail au cabinet Aptéis

**Elus par les salariés**, les représentants du personnel sont censés être à la fois les témoins et les relais légitimes de leur vécu professionnel. Pour remplir leurs missions, l'appréhension et la connaissance des réalités du travail des salariés et de leurs évolutions s'avèrent déterminantes. Or ce sont les échanges avec les salariés qui permettent de rendre ces réalités les plus concrètes possibles et d'incarner les conséquences de tel changement organisationnel ou de tel choix stratégique décidés « d'en haut ». C'est à partir des témoignages recueillis auprès des salariés que les représentants du personnel pourront être d'autant plus pertinents dans leurs revendications auprès de leur employeur.

## LE VÉCU DU TRAVAIL AU CŒUR DES NÉGOCIATIONS

Les écouter pour mieux jouer leur rôle de représentant devrait être l'une de leurs raisons d'être, car c'est en leur nom et pour défendre leurs intérêts qu'ils interpellent et négocient avec les directions. Mais l'écoute des salariés par leurs représentants ne va pas de soi. D'abord, parce que, comme dans la sphère politique, représenter ses électeurs ne se limite pas au rôle de courroie de transmission de leurs paroles ou de leurs attentes. Les orientations syndicales ne sont pas toujours en phase avec la parole des salariés, ni même toujours soucieuses de cette dimension. Ensuite, parce que porter la parole des salariés confronte presque mécaniquement leurs représentants à un rapport de force avec l'employeur, notamment lorsque celui-ci fait preuve de déni pour mieux imposer ses choix ou ses décisions.

Si l'écoute des salariés n'a rien d'évident de prime abord, elle suppose, quoi qu'il en soit, des moyens et du temps. Le cadre légal octroie aux représentants du personnel une liberté de déplacement dans l'entreprise et leur donne la possibilité de consacrer une partie de leurs heures de délégation pour aller à la rencontre de leurs collègues. A cela s'ajoute le droit des représentants du personnel de mandater un expert en santé-sécurité au travail. Ces expertises constituent par nature un moyen de recueillir la parole des salariés. A cette occasion, les intervenants du cabinet d'expertise, au travers d'entretiens et d'observations de situations de travail, disposent d'un temps privilégié pour écouter les salariés, analyser le travail réel et aborder avec eux les éventuelles difficultés qu'ils rencontrent au travail.

## DES OBSTACLES À CONTOURNER

Les possibilités d'écouter les salariés, mais aussi de relayer leur parole, se heurtent cependant à plusieurs obstacles, notamment depuis les « ordonnances Macron » de 2017 qui ont entraîné la fusion des instances représentatives du personnel et ont profondément redessiné l'exercice du mandat des représentants du personnel. Moins nombreux, disposant de moins d'heures de délégation et positionnés sur un périmètre plus vaste, les représentants du personnel au CSE (Comité social et économique) se trouvent aussi plus éloignés du terrain. Particulièrement dans les secteurs où la pression concurrentielle est forte, les élus ont tendance à concentrer leurs efforts sur les questions économiques et financières liées à la stratégie de l'entreprise, considérant qu'elles sont prépondérantes. La supposée « fusion » des instances a donc eu pour conséquence notable de restreindre les moyens des représentants du personnel pour écouter les salariés.

La mise en place d'une instance unique a également eu pour effet de réduire le temps consacré par l'em-

ployeur à l'écoute des remontées de terrain. Alors que le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) donnait un lieu et un temps privilégiés pour rendre compte et initier des débats sur le travail réel, les ordres du jour pléthoriques des réunions de CSE abordent aujourd'hui une multitude de thèmes hétéroclites dans un temps parfois très contraint, et limitent par là les échanges constructifs menés à partir des remontées de terrain.

S'agissant des entreprises multisites, les ordonnances Macron ont institué « des représentants de proximité » censés favoriser les remontées de terrain locales. Néanmoins, leurs attributions et moyens sont moindres que ceux des anciens délégués du personnel. De plus, la mise en place de tels représentants de proximité reste facultative. Enfin, ceux-ci ne sont pas désignés par les organisations syndicales ni directement élus par les salariés de leur périmètre : ils ne sont ainsi pas toujours identifiés comme des relais légitimes de la parole des salariés.

### SE FORMER À LA CONDUITE D'ENTRETIENS

Plus largement, nombre d'élus ne se sentent pas toujours à même de recueillir la parole des travailleurs, en raison notamment d'une maîtrise insuffisante des méthodes d'enquête et de conduite d'entretien, ce qui montre l'importance de la formation des représentants du personnel. Or les formations légales ou dispensées par les grandes centrales syndicales ne prévoient pas toujours des modules très ambitieux sur ces dimensions.

Enfin, les transformations à l'œuvre dans le monde du travail participent elles aussi à complexifier les pos-



© Brice Marchal

sibilités d'écouter les salariés. Certaines modalités de travail, telles que le télétravail, et les nouvelles formes organisationnelles qui s'y rattachent, comme le *flex office*, prennent de l'ampleur, particulièrement dans le secteur des services. Elles réduisent la présence des salariés, comme de leurs représentants, sur le lieu de travail. Les possibilités d'aller à la rencontre des collègues, de « sentir » ce qu'il se passe sur le terrain, de percevoir une ambiance de travail, se raréfient. De même, les réunions d'information en distanciel organisées par les élus se généralisent : les échanges périphériques et informels, la spontanéité que permettait la tenue de ces temps de discussion en présentiel sont plus limités.

## Porter la parole des salariés confronte presque mécaniquement leurs représentants à un rapport de force avec l'employeur.



évolutions auxquelles les représentants du personnel sont aujourd'hui confrontés. Articulée à leur stratégie syndicale, l'écoute des salariés se révèle un moyen déterminant de conforter leur légitimité. Elle est également un atout primordial dans les situations de rapport de force qui opposent souvent les représentants du personnel à leur employeur. Comme telle, elle nourrit leur pouvoir d'agir et leur permet ainsi de renforcer leur place de sentinelles du monde du travail. #

# Comment faire parler les salariés de leur travail

Echanger avec les salariés sur leur travail suppose de se former à une méthodologie d'entretien. L'entretien doit être préparé et guidé, pour éviter notamment une discussion trop générale ou se limitant aux tâches prescrites.

Par **Bernard Dugué**,  
enseignant-chercheur en ergonomie à l'université  
de Bordeaux

**L'objectif des entretiens** avec les salariés sur leur travail est de recueillir des éléments précis qui soient pertinents pour la compréhension des situations de travail, des atteintes possibles à la santé, afin de définir des mesures de prévention ou des pistes de transformation. Autrement dit, il s'agit de structurer les réflexions et les décisions au plus près du travail réel. Or, dans les entretiens, le risque existe toujours que les propos restent trop généraux, évoquent uniquement les tâches prescrites, comment les choses se passent « en général », et que cela ne dise pas grand-chose de l'activité réelle des personnes. Plusieurs méthodes existent pour contourner ces difficultés, à mettre en œuvre séparément ou de façon complémentaire, et dans tous les cas à adapter au contexte, aux possibilités matérielles et à l'accord des interlocuteurs.

## PARTIR DES OBSERVATIONS DU TRAVAIL

Tout d'abord, un entretien se prépare : quels sont les objectifs, qu'est-ce qu'on cherche à expliquer, quels sont les sujets que l'on souhaite évoquer ? Quelles informations ont pu être collectées au préalable pour favoriser les discussions ? L'entretien doit être guidé tout en évitant qu'il ne se réduise à des questions-réponses qui ferment la discussion. Cela suppose d'être attentif aux hésitations, aux contradictions éventuelles (qui n'en sont pas forcément), et de toujours faire situer les propos en

temps et en lieu : à quel moment, à quel endroit, qui était présent ? Est-ce que c'est toujours comme ça, c'était comment la semaine précédente ou la veille ? Sans porter de jugement sur les propos tenus... ni parler plus ou à la place de l'interlocuteur !

Il est également possible de partir d'observations du travail pour engager les échanges avec les salariés, en les confrontant à des données recueillies sur le terrain. Ces échanges peuvent avoir lieu pendant leur activité de travail, les observations peuvent aussi être filmées ou photographiées. L'enregistrement sert de base aux échanges, l'objectif est que la personne puisse expliquer ce qui s'est passé concrètement, ce qui l'a menée à prendre telle décision, qu'est-ce qu'elle a cherché à faire, comment elle a évalué la situation.

Si un questionnaire a été diffusé, il est alors utile de comprendre ce qui se passe précisément dans une unité de travail donnée, comment par exemple « l'absence de consignes claires » ou « le manque d'autonomie » se traduisent concrètement dans l'activité quotidienne, à partir

d'exemples précis. Les entretiens peuvent être collectifs, ce qui permet de confronter des visions différentes d'un même événement mais aussi des manières alternatives de traiter une situation de travail.

A travers ces entretiens, les salariés vont probablement se poser des questions qu'ils ne s'étaient jamais posées auparavant, ou pas de cette manière. Il s'agit d'essayer de lever le voile ensemble sur des pans de la réalité, et le salarié va probablement continuer à y réfléchir après la fin de l'entretien. Il est souvent profitable, lorsque c'est possible, de laisser des questions en suspens et de revenir quelque temps après pour finaliser l'entretien. Se former à ces méthodes d'entretien est utile et nécessaire pour les représentants du personnel. #

Les entretiens peuvent être collectifs, ce qui permet de confronter des visions différentes d'un même événement.





# Sur les pistes de la prévention

Dans la station de ski du Grand Tourmalet, les équipes métiers sont associées à une réflexion collective sur les sources d'accidents et les moyens de les prévenir. Une démarche participative basée sur l'écoute des salariés, qui semble porter ses fruits. Reportage.

**Ecouter les salariés**, individuellement et collectivement, pour identifier, débattre et valider les solutions permettant d'améliorer leurs conditions de travail et leur sécurité. C'est le pari fait par la direction de la station de ski du Grand Tourmalet. Celle-ci emploie en hiver 250 personnes, dont près de 80 % de saisonniers, sur le plus grand domaine skiable des Pyrénées, entre les villages de La Mongie et de Barèges. A l'instar des autres stations de ski, les taux d'accidents du travail y sont particulièrement importants, et peuvent dépasser ceux du bâtiment. Afin de remédier à ce problème, avec quelques autres exploitants de domaines skiables des Hautes-Pyrénées, la société d'économie mixte locale (SEML) du Grand Tourmalet s'est engagée il y a cinq ans dans une démarche conseillée par le cabinet Master, spécialisé dans le « management par l'écoute » sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail (SSQVT).

Les responsables des équipes métiers (remontées mécaniques, pistage-secourisme, damage des pistes, billetterie et maintenance) ont été formés aux métho-

dologies d'entretien des salariés, afin de faire remonter les « irritants ». Il s'agit ensuite de coconstruire avec les salariés un plan d'action à l'issue d'un « temps de management collectif » : ce sont les salariés qui amènent collectivement les pistes de transformation de leur travail. « *Pour notre première campagne d'entretiens individuels, nous avons souhaité que la totalité des salariés, permanents et saisonniers, soit écoutée, se souvient Blandine Vernardet, directrice de la SEML du Grand Tourmalet. Nous nous sommes retrouvés devant une somme monstrueuse de 3 000 actions à mener, avec un questionnaire sur notre capacité à traiter concrètement l'ensemble des sujets.* »

## ENTRETIENS INDIVIDUELS ET TEMPS COLLECTIFS

La démarche s'est structurée au fil de l'eau et des difficultés rencontrées. En 2021, un pôle SSQVT de trois personnes a été constitué, animé par Lucie Reynaud, ex-secrétaire de l'ancien comité d'hygiène, de



© Brice Marchal

sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et responsable du « central », plateforme de régulation du domaine. « *Je ne souhaitais pas un animateur en matière de sécurité déconnecté du terrain. Lucie connaît très bien les équipes et l'opérationnel* », poursuit Blandine Vernardet. Les entretiens individuels conduits par les responsables d'équipe sont désormais organisés chaque année auprès d'une partie des salariés, en fonction des priorités définies avec le pôle SSQVT. Les temps collectifs d'écoute et de mise en débat sont planifiés toutes

les deux semaines l'été – la station reste ouverte pour les activités estivales – et environ une fois par mois l'hiver, en raison de la dispersion des personnels sur le domaine skiable.

Par ailleurs, l'encadrement est invité à saisir les accidents du travail (AT) et « *presqu'accidents* » signalés par les salariés dans un logiciel conçu par le cabinet Master. « *Auparavant, les salariés taiseaient les situations dangereuses par peur des réactions. Aujourd'hui, 100 % des accidents et "presqu'accidents" sont remontés* », se réjouit Blandine Vernardet. C'est à partir de ces signalements du terrain et de leur analyse que sont construits les plans de prévention des risques. En somme, une culture de sécurité partagée. « *La sécurité est le cheval de bataille de la direction, et cette dynamique a porté ses fruits en termes de diminution des accidents du travail, de l'absentéisme et du stress. Elle a aussi permis d'améliorer les conditions de travail et l'ambiance générale* », estime Olivier Mauhourat, secrétaire de la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) du CSE.

### DES RÉSULTATS SATISFAISANTS

Les élus de la CSSCT sont étroitement associés à la démarche. « *Nous avons un point à chaque commission sur la démarche*

*Master. Nous vérifions notamment que les actions décidées collectivement ne tombent pas aux oubliettes* », précise Olivier Mauhourat. Pour Lucie Reynaud, dont la mission principale est de faire vivre au quotidien la démarche auprès des équipes, les résultats sont aussi très satisfaisants. « *Nous constatons, d'année en année, une baisse des accidents du travail et de leur gravité : nous sommes passés de 38 accidents du travail, dont 17 avec arrêt, sur la saison 2018-2019, à 26 accidents, dont 5 avec arrêt, lors de la saison 2022-2023* », témoigne-t-elle.

La majorité des AT sont des chutes à ski et de plain-pied sur sol glissant, ou encore des accidents liés à la manutention. « L'encadrement, à qui il est demandé de porter cette culture de sécurité, est chargé de l'analyse d'un AT avec son équipe. Je peux si besoin accompagner cette analyse », ajoute Lucie Reynaud. La responsable du pôle SSQVT cite plusieurs actions validées par les salariés, leur encadrement et, *in fine*, la direction : transport par hélicoptère de bouteilles de gaz destinées au chauffage des abris, afin d'éviter leur manutention ; aide technique à la manutention des traîneaux de secours des pisteurs ; platelages améliorés à l'arrivée et au départ des remontées mécaniques pour limiter les opérations de déneigement ; entretien renforcé du matériel de ski ; procédures sécurisées de cheminement lors de la descente à ski des agents en fin de service...

### FORMATION SUR SITE

Plutôt que de faire appel à des prestataires pour la formation à la sécurité pour la conduite d'engins ou le travail en hauteur lors des interventions de maintenance, la direction a fait le choix de créer un poste dédié de formateur. « Cela offre une meilleure réactivité avec l'organisation s'il y a besoin, d'un jour à l'autre, d'une formation pour des salariés, notamment les saisonniers qui nous rejoignent pour quelques mois », explique Jean-Marc Bonsigne, formateur interne, ancien pisteur de la station et ancien cordiste. Les saisonniers, le plus souvent des habitants des vallées voisines dont le contrat est en principe reconduit tacitement d'année en année, ne travaillent que quatre mois, durant la saison de ski.

Enthousiasmé par l'initiative lancée par la SEML du Grand Tourmalet, le Dr Artus Albessard, médecin du travail au service de prévention et de santé au travail ASMT 65, a accepté de faire partie du comité de pilotage et de suivi. « Les chiffres de l'accidentologie ont été réduits de façon importante. Autre indi-

icateur que j'ai pu relever : la satisfaction au poste de travail est plus élevée. Cet indicateur avait chuté il y a quelques années car les salariés n'avaient pas le sentiment d'être reconnus et écoutés », signale-t-il. De son point de vue, l'intégration des salariés à la réflexion collective sur leurs conditions de travail est un « élément de prévention extraordinaire des risques psychosociaux ». « Pouvoir donner son avis et échanger avec les autres, cela améliore le fonctionnement des collectifs de travail et la démocratie dans l'entreprise », souligne le médecin du travail, par ailleurs référent qualité de vie au travail (QVT) sur le département des Hautes-Pyrénées.

« Pouvoir donner son avis et échanger avec les autres, cela améliore le fonctionnement des collectifs de travail et la démocratie dans l'entreprise. »



### « IL NE FAUT PAS LÂCHER CETTE ACTION »

Les délégués syndicaux dans l'entreprise sont également partie prenante. « Les conditions de travail se sont améliorées. Les salariés sont dans l'ensemble satisfaits de cette évolution, il ne faut pas lâcher cette action »,

estime Adrien Poirier, délégué syndical pour FO et élu au CSE. Ce représentant syndical, électricien pour le service maintenance, a lui-même bénéficié de la démarche. « J'ai recommandé l'an dernier un outillage électroportatif pour pouvoir faire un travail de qualité et j'ai été écouté », pointe-t-il. De son côté, l'encadrement soutient cette démarche participative et d'écoute. « Organiser ces échanges nous demande certes plus de travail, mais cela permet d'ouvrir le dialogue et de renforcer la cohésion d'équipe », constate Sébastien Razou, responsable de l'équipe remontées mécaniques, qui compte une centaine de saisonniers en saison hivernale. Pour l'encadrant, l'entretien individuel est aussi l'occasion d'aborder les contraintes de vie privée de chacun et d'adapter le planning en conséquence, ce qui permet de prévenir les risques psychosociaux et l'épuisement des salariés. #

Joëlle Maraschin



## « L'absence de réponse crée du silence »

Pour Vincent Baud, préventeur et fondateur du cabinet Master à Marseille, les démarches de santé au travail sont vouées à l'échec si elles ne reposent pas sur l'expression des salariés. A condition d'y apporter des réponses.

### Pourquoi, selon vous, est-il si important d'écouter les travailleurs ?

**Vincent Baud :** Les écouter est une condition substantielle d'accès à leur santé au travail, car on ne peut sinon atteindre les dimensions subjectives de leurs situations de travail et de leur santé. Or, la santé au travail aujourd'hui, c'est le paradis des diagnostics et le cimetière des plans d'action. Les entreprises ont adopté des démarches sécurité qui ne regardent bien souvent que les seuls accidents du travail et maladies professionnelles. On dit aux personnes ce qu'elles doivent faire – porter des équipements et respecter des procédures –, mais il n'est pas possible, sans les écouter, de recenser et comprendre ce qui peut dégrader leurs conditions réelles de travail. Les entreprises passent ainsi à côté de leur responsabilité : protéger la santé physique et mentale de leurs salariés. Et quand on leur parle d'écoute, beaucoup d'entre elles pensent que les travailleurs ne vont que remonter des problèmes. Comme s'il s'agissait d'ouvrir une boîte de Pandore. Elles oublient qu'ils ont en réalité beaucoup de solutions à apporter. Voilà pourquoi j'ai proposé d'inscrire dans la loi l'écoute des travailleurs comme dixième principe général de prévention. J'ai lancé une pétition, écrit un ouvrage sur la qualité de vie au travail pour porter cette proposition. Celle-ci a été reprise dans le rapport des Assises du travail ainsi que dans une résolution du Comité économique, social et environnemental (Cese) <sup>[1]</sup>.

tous les autres. Les principes généraux de prévention ne sont pas cloisonnés, ils se nourrissent mutuellement dans les orientations qu'ils donnent. Or, aujourd'hui, on peut éviter les risques, les évaluer... sans jamais écouter les salariés. C'est d'ailleurs le plus souvent ce qui se fait ! Tout travailleur doit pouvoir s'exprimer sur ce qui, spécifiquement dans sa situation de travail, peut porter atteinte à sa santé physique et mentale, afin de chercher avec lui les réponses qui vont lui permettre de mieux faire et vivre son travail. Une démarche en santé au travail doit être constituée de deux piliers : un qui exige ce qui ne se négocie pas, comme l'interdiction des discriminations, et l'autre qui repose sur l'écoute de ce que les travailleurs ont à dire pour améliorer leur situation, concernant leur environnement technique, l'organisation du travail, y compris leur charge de travail, leurs relations au travail et enfin leur projection dans l'emploi.

### Recueillir la parole des travailleurs est-il suffisant ?

**V. B. :** Le problème majeur des entreprises n'est pas tant l'écoute que la réponse à cette expression sur le travail. Des groupes d'expression, baromètres ou diagnostics existent, mais les salariés n'en peuvent plus de remonter des problèmes qui ne sont pas résolus. L'absence de réponse crée du silence. La réponse aux remontées de terrain doit se faire dans chaque unité de travail, avec les travailleurs concernés. Portée par les managers, cette démarche participative nécessite d'être pilotée et évaluée par un comité pluridisciplinaire où l'implication des élus du personnel conditionnera sa réussite. #

Propos recueillis par Joëlle Maraschin

[1] Le rapport des Assises du travail est disponible sur [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/assises\\_du\\_travail\\_-\\_rapport\\_des\\_garants.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/assises_du_travail_-_rapport_des_garants.pdf) ; l'avis du Cese sur [www.lecese.fr/actualites/travail-sante-environnement-queles-defis-relever-face-aux-dereglements-climatiques-le-cese-adopte-lavis](http://www.lecese.fr/actualites/travail-sante-environnement-queles-defis-relever-face-aux-dereglements-climatiques-le-cese-adopte-lavis)

**Vous proposez que cette écoute soit en tête de la hiérarchie des principes de prévention. Pour quelle raison ?**

**V. B. :** Ce dixième principe devrait être le premier dans la liste car il va irriguer