

**JV Conseil**



# Le tableau d'alertes au cœur de la professionnalisation de l'activité syndicale

Conseil en management  
Expertises Santé au travail

[JVConseil@hotmail.com](mailto:JVConseil@hotmail.com)  
06 60 76 78 40  
Siret : 842 183 881 Paris

28 avril 2024  
Joseph VREZIL

« Assurer  
l'expression  
collective des  
salariés » (L2312-8)

Ecrire peu, mais  
l'essentiel et  
indiscutable !

1. Un tableau des alertes pour agir : Pourquoi ?
2. Un tableau des alertes pour agir : Comment ?

# Un tableau des alertes pour agir : Pourquoi ?

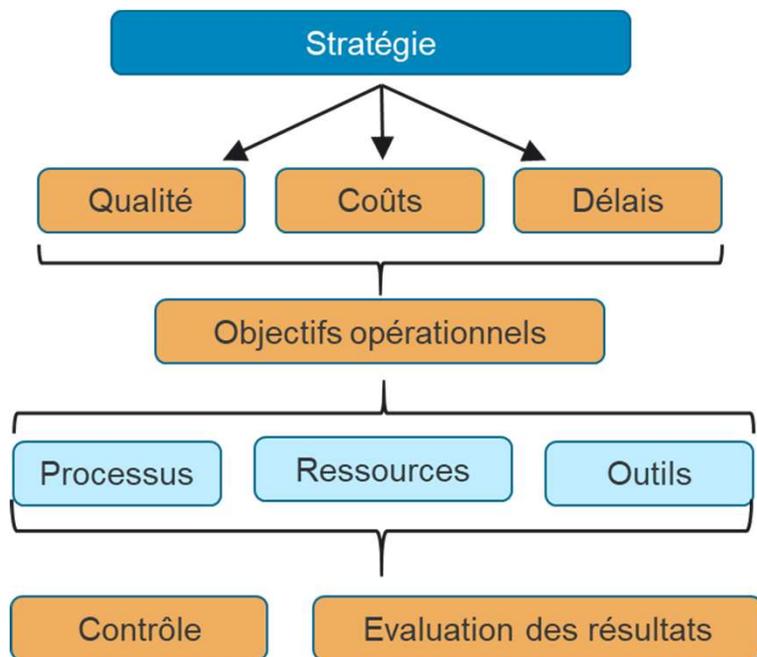
---

Organiser les chantiers d'instruction des situations-problèmes sur le terrain en impliquant les salariés et la ligne managériale opérationnelle pour construire l'expression collective des salariés.

Restituer (communiquer) en priorité l'expression collective des salariés aux salariés crée l'opinion publique et impose le dialogue social entre les salariés et la Direction.

# Le champ des alertes des élus est très large

## Le « moteur » de l'entreprise



Les dysfonctionnements organisationnels du « moteur » de l'entreprise peuvent conduire à des dommages pour les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, ... la Société.

L'une des missions des représentants du personnel (CSE-DS-RP) est d'instruire, communiquer et négocier ...

# Un tableau des alertes pour agir.... Vocabulaire

---

- Pour désigner une situation de travail présentant des risques pour les salariés ou l'entreprise :
  - > Le Code du travail parle **d'alertes**
  - > L'ANACT et l'INRS parlent de **situations-problèmes**
- Cela prend la forme d'un **relevé des situations de travail à risques, c'est-à-dire des dysfonctionnements organisationnels avérés ou potentiels situés dans le temps et dans l'espace.**
  - > Comme celles du Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER) mais sans évaluation puisque celle-ci ne sert à l'employeur qu'à prioriser les actions de prévention.
- **Cette forme vise à se concentrer sur la description factuelle de la situation de travail :**
  - > En évitant les commentaires de justifications, les opinions, ...
  - > En évitant d'individualiser une situation-problème : ce n'est pas un salarié qui se plaint.
  - > En quantifiant les effectifs, les métiers, les localisations concernés

**C'est une situation de travail qui produit des dommages pas des personnes qui se plaignent.**

# Déclaration d'une alerte = dysfonctionnement organisationnel (hors situations individuelles) (1/4)

Dommmages	Risques (exposition aux dangers)	Comment ? Où (lieu) ?	Catégorie & effectifs des personnels concernés	Quand, Depuis quand, Fréquence	Préconisations	Solution Direction	Responsable	Quand
<p>Délais de résolution des incidents ont augmentés: Mineurs : non résolus Moyens : 53 à 75 j Majeurs : 33 à 48 j Perte de CA Perte de clients Mal-être Perte de rémunération</p>	<p>Outils défaillants  Impossibilité de réaliser son travail  Surcharge de travail Perte de sens du travail Relations interpersonnelles dégradées</p>	<p>Agence Entreprises Outils 1 : 152 pannes Outils 2 : 98 pannes Outils 3 : 45 pannes Les interfaces entre ces outils sont inopérantes =&gt; triples saisies. Les vendeurs ne passent que 30% du temps à la vente. Erreurs de calcul de stock =&gt; absence de pièces disponibles pour traiter les commandes. Objectifs individuels non atteints</p>	<p>1085 vendeurs  150 000 Clients</p>	<p>Depuis la mise en place du projet delivery en 2016  Constaté entre comptage de janvier 2022 à fin juin 2022</p>	<p>Mettre en place des outils opérationnels  Revoir l'interface de l'outil de gestion des stocks.  Ajuster les objectifs individuels</p>	?	?	?
<p>Mal-être  Fatigue</p>	<p>Qualité empêchée  Perte de sens</p>	<p>Centre Education Handicapés Quand un éducateur spécialisé récupère des heures supplémentaires, les autres éducateurs spécialisés font des heures en plus pour compenser et donc doivent les récupérer et donc être absents à leur tour.</p>	<p>Educateurs spécialisés des sites : X Y Z</p>	<p>Depuis janvier 2023</p>	<p>Adapter l'effectif à la charge de travail</p>	?	?	?
<p>Souffrance : 3 pers en arrêt maladie en permanence  Insatisfaction clients Dossiers en retard : 70</p>	<p>Relations interpersonnelles complexes et dégradées avec les clients  Complexité des tâches  Exigence émotionnelle</p>	<p>Service Client Création d'un nouveau type de poste de « spécialiste » en charge récupérer des clients fortement mécontents traités par des sous-traitants non qualifiés sur des situations complexes. « On va au boulot avec la boule au ventre ». Départs non remplacés</p>	<p>10 personnes  Dont 2 sont partis en retraite début 2022</p>	<p>Réorganisation en janvier 2022  Situation au 01/09/2022</p>	<p>Organiser des temps de « respiration » : Réduire les contraintes de complexité en changeant temporairement de contexte.  Constituer un collectif multiculturel ouvrant sur un autre univers associant des compétences techniques, commerciale, etc.  Groupe d'expression pour libérer la parole et compenser les relations au client conflictuelles.</p>	?	?	?

# Déclaration d'une alerte = dysfonctionnement organisationnel (hors situations individuelles) (2/4)

Domages	Risques (exposition aux dangers)	Comment ? Où (lieu) ?	Catégorie & effectifs des personnels concernés	Quand, Depuis quand, Fréquence	Préconisations	Solution Direction	Responsable	Quand
Mal-être Démission Incivilités des clients	Sous-effectif chronique  Travail dans l'urgence  Surcharge de travail	Boutique : 6 conseillers par jour en théorie ; en réalité 3 à 4 conseillers présents la plupart du temps.  Les plannings sont modifiés en permanence.  Les intérimaires ne sont pas formés et habilités sur les offres prioritaires. Les objectifs restent basés sur les effectifs de 10 personnes.  Les responsables managériaux n'ont pas le temps de s'occuper (planning, formation, réunions d'équipe, préparer les briefing, coaching, etc.)	4 titulaires 2 intérimaires 1 Manager 1 Resp Adjoint  Manque 2 titulaires	Depuis septembre 2021	Adapter les effectifs à la charge de travail.	?	?	?
Mal-être Souffrance (absentéisme) Perte de CA Perte de clients  Perte de rémunération	Objectifs inatteignables  Surcharge de travail  Travail en dehors des heures ouvrables pour répondre aux engagements pris vis-à-vis des clients  Heures supplémentaires non rémunérées	Outil CRM : plantage du système. Redémarrage de l'outil entre 30 sec (bureau) et 3 mn (VPN) Outil robot HS : perte de 2500 heures de travail / mois en sus. Les archivages des bons de commande + pièces passe de 5 sec à 8 mn en moyenne.  Objectifs hors d'atteinte car travail supplémentaire pour traiter : * les prises d'appel, réponses de mail, etc. * l'indexation des pièces	500 Conseillers clients  1085 vendeurs	Depuis le 15 juin 2022	Mettre en place des outils opérationnels  Ajuster les objectifs  Paiement en heures supplémentaires des temps hors heures ouvrables.	?	?	?

# Déclaration d'une alerte = dysfonctionnement organisationnel (hors situations individuelles) (3/4)

Domages	Risques (Exposition aux dommages)	Quoi ? Comment ? Où (lieu, services) ?	Catégorie personnels concernés	Quand ? Depuis quand ? Fréquence	Préconisations	Solution Direction	Responsable	Quand
Mal-être  Perte de rémunération  Démotivation	Non adaptation des objectifs aux moyens réels	Boutiques : chaque mois le manager répartit les objectifs prévisionnels de la boutique en objectifs individuels sans tenir compte des ressources (flux clients, disponibilités produits, compétences présentes). Et ne réajuste pas les objectifs en fin de mois en fonction des moyens dont il a disposé. Le responsable de boutique n'a pas la marge de manœuvre pour ajuster les objectifs.	1000 conseillés	Depuis 2018	Les salariés demandent l'adaptation de l'atteinte du R/O en fonction des moyens réellement disponible du mois écoulé.	?	?	?
Mal-être  Insatisfactions Clients ; perte de CA si annulation de commande  Retard de livraisons Passage de 45 j (avant Delivery) à 90 j en 2018 ; passé à 180 j en moyenne en 2023.	Surcharge de travail pour refaire les demandes perdues ou de suivi des RAC (tâches administratives de gestion de projet)  Qualité empêchée	Marché PRO-PME-Entreprises (hors GC) En après-vente, les RAC externes qui gèrent les commandes complexes et le déploiement des solutions doivent être relancés (téléphonique, mails, contacter N+1, N+2) car les interlocuteurs changent sans transfert des consignes au remplaçant. Les dossiers incomplets sous 48h peuvent être annulés .... Les pièces manquantes sont demandées au compte-goutte.... Ce qui nécessite de recommencer les procédures depuis le début.	Tous les vendeurs d'intégration  Environ 300 vendeurs TPE et 250 vendeurs PME	Depuis la mise place de Delivery en 2016	Les salariés demandent la révision de l'organisation du Delivery  Et des actions pour réduire le turnover chez le sous-traitant	?	?	?

**La Direction est obligée de répondre (L2312-15) ..... Laisser les salariés juger les réponses !**



# D'où vient l'idée de ce tableau d'alertes ?

- L'idée n'est pas de moi ....
- Les tableaux sont proposés dans un document de la Carsat Aquitaine de 2010 s'appuyant sur l'ED896 de l'INRS.

Ces tableaux sont la forme la plus synthétique et efficace pour porter l'expression collective des salariés sur le travail réel !

PS : Je serais heureux de serrer la main aux personnes qui ont proposé ces ordres du jour / comptes-rendus.... Si vous les connaissez, dites-le-moi. 😊

entreprises 

Carsat  Retraite de Santé au Travail  
Aquitaine

...toujours à vos côtés!

Prév. 67  
Août 2010

## PLAN DE DEROULEMENT D'UNE REUNION DE C.H.S.C.T.



Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, contribue à la protection de la santé et à l'amélioration des conditions de travail de tous les salariés présents dans l'établissement. Il se réunit au moins une fois par trimestre à l'initiative du chef d'établissement. L'ordre du jour des réunions peut-être établi par le secrétaire et le président du CHSCT, à partir de ce document.

Département des Risques Professionnels  
40 avenue de la Jallère  
33053 Bordeaux cedex  
tél : 05 56 11 64 36  
05 56 11 68 58  
fax : 05 57 57 70 04  
documentation.prevention

Pour en savoir plus, vous pouvez nous commander la brochure suivante :

ED 896 - Le CHSCT

OBJET	REFERENCES LEGISLATIVES ET REGLEMENTAIRES	COMMENTAIRES										
1 Approbation du procès-verbal de la séance précédente	Procès-verbal établi par le secrétaire du CHSCT (Cir. du 25.03.1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le PV doit être communiqué avant la réunion, à tous les participants du CHSCT, y compris l'inspecteur du travail et l'agent de la CRAM.</li> <li>Une lecture en réunion ne s'impose pas.</li> <li>Seules les informations erronées doivent être rectifiées.</li> </ul>										
2 Analyse des Accidents du Travail, Maladies Professionnelles et incidents divers survenus depuis la dernière réunion.	L. 4612.5 R. 4612.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse statistique : cette étude doit être concise, présentée sous forme de graphiques (évolutive). Elle ne nécessite pas de débat approfondi.</li> <li>Examen des rapports effectués suite à des accidents ou des incidents. L'analyse doit être réalisée avant la réunion. La discussion permettra un choix entre les différentes solutions possibles. Travailler sous forme d'un tableau :</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Date accident</th> <th>Causes</th> <th>Solutions proposées</th> <th>Décision Direction</th> <th>Délais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Date accident	Causes	Solutions proposées	Décision Direction	Délais					
Date accident	Causes	Solutions proposées	Décision Direction	Délais								
3 Analyse des risques : étude des comptes-rendus des inspections de l'établissement effectuées par le CHSCT.	L. 4612.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette analyse des risques doit constituer l'axe principal de travail du CHSCT.</li> <li>Travailler sous forme d'un tableau :</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Date</th> <th>Risques</th> <th>Solutions éventuelles</th> <th>Décision Direction</th> <th>Délais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penser à reprendre les questions précédentes non résolues.</li> <li>En cas de danger grave, le CHSCT peut faire appel à un expert agréé (L. 236.9).</li> </ul>	Date	Risques	Solutions éventuelles	Décision Direction	Délais					
Date	Risques	Solutions éventuelles	Décision Direction	Délais								
4 Analyse des conditions de travail.	L. 4612.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différencier risques et conditions de travail.</li> <li>Objectiver le problème soulevé.</li> <li>Travailler sous forme de tableau :</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Date</th> <th>Problème de C.d.T.</th> <th>Solutions éventuelles</th> <th>Décision Direction</th> <th>Délais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Date	Problème de C.d.T.	Solutions éventuelles	Décision Direction	Délais					
Date	Problème de C.d.T.	Solutions éventuelles	Décision Direction	Délais								
5 Le programme annuel de prévention - examen, discussion, - suivi...	L. 4612.16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une fois par an (examen, avis).</li> <li>A chaque réunion (suivi).</li> <li>Ce programme définissant la politique générale de prévention de l'Entreprise doit faire l'objet de toute l'attention du Comité.</li> </ul>										

# Les dysfonctionnements organisationnels ont une cause managériale

---

- Ces situations de travail ne relèvent pas intentionnellement de mauvaises décisions, mais plutôt **d'inadéquation à des situations réelles de travail**.
  - Les « situations individuelles » vécues par les salariés ont, à + de 80%, des causes organisationnelles...

D'un point de vue managérial : c'est un **dysfonctionnement organisationnel**.

Pourquoi « managérial » ? Car **toute situation de travail est issue d'un choix d'organisation** qui est un **compromis** entre des objectifs, des moyens (budgets, compétences, ressources, ...) et des délais.

Donc toute décision managériale présente nécessairement des facteurs de risques ou de tensions, du fait des limites d'exercices au-delà ou en deçà desquelles les hypothèses qui la justifient ne sont plus valables et conduisent à des facteurs de tensions pour ceux qui les subissent sans aucune marge de manœuvre.

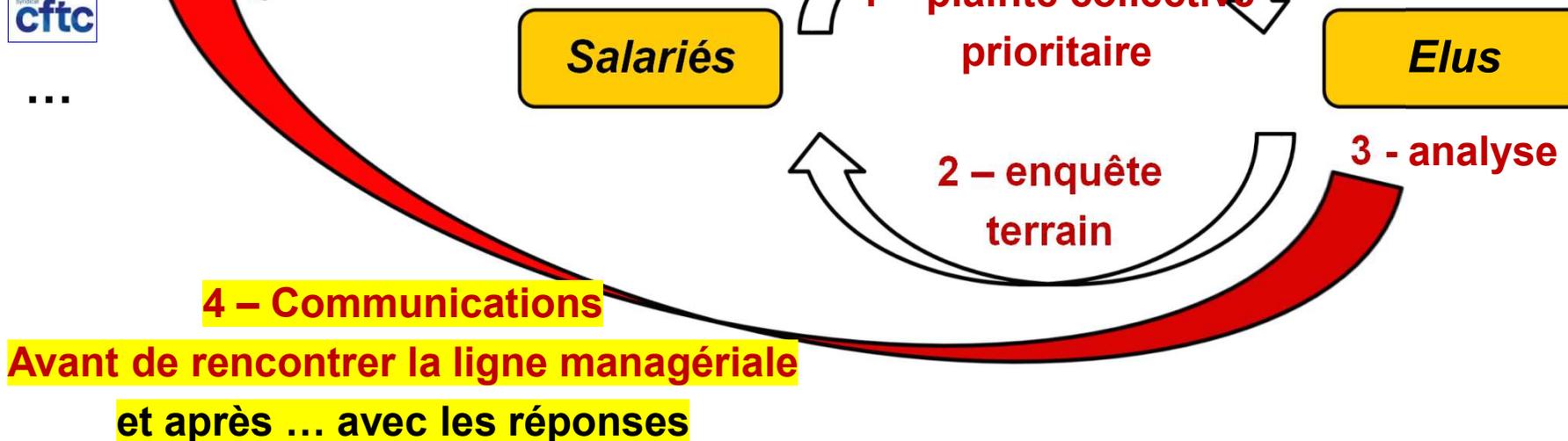
**L'absence de débat sur le travail réel et de régulation de la part de la hiérarchie enkystent la situation-problème : d'où l'importance de la faire reconnaître en l'officialisant.**

# Avec une communication syndicale ou du CSE vers les salariés pour défendre un travail de qualité ....

Danger (Atteinte à la santé)	Risques (Exposition au danger) Risques perçus	Comment ? Ou (lieu) ?	Catégorie personnels concernés	Quand Depuis quand Fréquence	Préconisation OSE/CSSCT	Solution Direction	Responsable	Quand
Pied écrasé	Roue du chariot électrique	En tirant le chariot à reculons	28 agents de nettoyage	Chaque jour Depuis le 1/1/2009	Formation des agents à l'utilisation du chariot électrique	?	?	?
Brûlure	Incendie	Obstruction des sorties de secours, meubles, photocopieuses, etc Bat C1, Porte D RDC	150 pers évacuée par la porte D du bat C1	Depuis le 1/1/2009	Réorganisation des locaux de stockage	?	?	?
Fractures	Chute de plain pied	Chute dans l'escalier BAT B entre le 3 <sup>e</sup> et le 1 <sup>er</sup> Marche cassée	20 pers par jour	Depuis le 1/1/2009	Réparation des marches	?	?	?
Surdité	Passage des avions	Lors du chargement des camions Mesures de 80 dB(A)	20 pers dans magasin	9h-12h16h Depuis février 2008	Etude anti-bruit	?	?	?
Lombalgie	Port de charges lourdes	Lors des chargement des camions 15kg x 1 fois par minute x 4 h.jour	20 pers dans magasin	Depuis février 2000	Etude outils de manutention	?	?	?
Mal-être	Tensions liées la quantité de travail +pressions temporales	Dépassement des horaires récurrents > 4 heures par semaine	32 commerciaux	A chaque campagne commerciale, lancement des nouveaux produits	Organiser un groupe de travail pour analyser les solutions possibles de réaménagement des activités	?	?	?
Mal-être	Manque de coopération le soutien de la part de la hiérarchie	Pas de réponses aux demandes d'arbitrage sur les priorités d'activités réparation	Service Après-vente	Depuis septembre 2009	Organiser un groupe de travail pour analyser les solutions possibles de réaménagement des activités	?	?	?

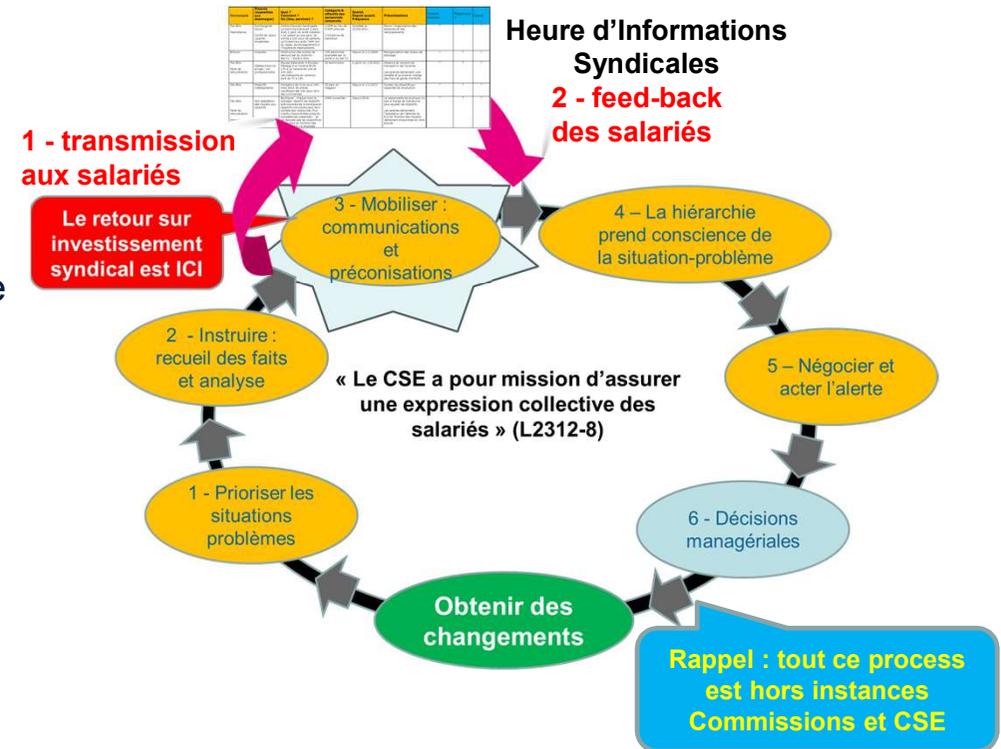


... La reconnaissance des problèmes est dans cette communication aux salariés



# Un tableau des alertes pour agir : Pourquoi (1/2) ?

- Pour **objectiver le travail réel avec des faits** (pas des opinions) qui soient incontestables.
- Pour **limiter les rédactions multiples** entre :
  - > les représentants du personnel et les salariés
  - > les représentants du personnel et la ligne hiérarchique opérationnelle, et la Direction
- Pour **protéger ses sources** en se focalisant sur le travail réel vécu par des salariés.
- Pour **dépersonnaliser l'émetteur du tableau** : cela peut être la CSSCT, le CSE, un syndicat, une inter-syndicale.



Le tableau des alertes : **c'est l'expression collective des salariés sur le travail réel.**  
 L'employeur sera tenu de vérifier la prise en compte des risques dans le DUER.  
 Rappelez-vous, le bénéfice syndical est de donner la **primeur** des résultats de l'instruction aux salariés.

# Un tableau des alertes pour agir : Pourquoi (2/2) ?

1 Communication aux salariés et à la Direction

2 Mise à l'ordre du jour d'une Commission CSE

3 Le CR de la Commission CSE

4 Insérer le CR dans l'OdJ du CSE

Mise à l'ordre du jour de du CSE

6 Communication des réponses de la Direction aux salariés

5 Le PV de la CSE

Inutile d'ajouter des commentaires à ces tableaux d'alertes

Domages	Risques (exposition aux dommages)	Quoi ? Comment ? Où (lieu, services) ?	Catégorie & effectifs des personnels concernés	Quand, Depuis quand, Fréquence	Préconisations	Solution	Risque	Quand
Mai-être Maltraitance	Surcharge de travail Conflit de valeur (qualité empêchée)	Centre d'accueil handicapés Le planning prévoyait 3 pers. Avec 2 pers. en arrêt maladie : il ne restait qu'une pers. de 14h30 à 22h pour 28 patients. La Directrice a aidé l'AMP lors du repas, accompagnement à l'hygiène et médicaments.	1 AMP au lieu de 3 AMP prévues 1 Directrice de transition	Constaté le 22/02/2021	Revoir l'organisation d'absences et de remplacement	?	?	?
Brûlure	Incendie	Obstruction des sorties de secours par du mobilier - Bat C1 - Porte D RDC	150 personnes évacuées par la porte D du bat C1	Depuis 17/11/2021	Régulation de la circulation des personnes	?	?	?
Mai-être Perte de rémunération	Déséquilibre vie privée / vie professionnelle	Equipe Datacenter à Roubaix Passage d'un horaire de 17h à un horaire 8h-14h-20h. Les transports commencent à 7h.	20 techniciens	A partir de 2022	Absence de moyens de transport à ces horaires. Les salariés demandent une navette et la prise en charge des frais de garde d'enfants.	?	?	?
Mai-être	Objectifs inatteignables	Obligation de production mensuelle de 150000 unités	1200 personnes	Depuis le 1/1/2012	Ajuster les objectifs aux capacités de production	?	?	?
Mai-être Perte de rémunération	Objectifs inatteignables	Objectifs mensuels de production de 150000 unités. Les objectifs sont fixés par la boutique en fonction des ressources (flux clients, disponibilités produits, compétences présentes) : et ne réajuste pas les objectifs en fin de mois en fonction des moyens dont il a disposés.	1000 conseillères	Depuis 2018	Le responsable de boutique n'a pas la marge de manœuvre pour ajuster les objectifs. Les salariés demandent l'adaptation de l'atteinte du R/O en fonction des moyens réellement disponibles du mois écoulé.	?	?	?

# Objectifs visés par ce formalisme d'alertes

- La **transmission** du tableau des alertes (laisser les salariés les lire eux-mêmes) :
  - > Aux salariés **impliqués** par la situation-problème
  - > Aux salariés pouvant être **concernés** par la situation-problème
- ... **Vise à ce que les salariés** :
  - > **Reconnaissent** le dysfonctionnement et ne s'en jugent pas responsables
  - > **Attendent** les réponses de la Direction (« ? » des colonnes bleues)
- ... **Vise à ce que la Direction (L2312-8 et L2312-15)** :
  - > Reçoive concrètement « **l'expression collective des salariés** » sur le fonctionnement de l'entreprise.
  - > **Soit obligée de répondre aux salariés** à ces « Avis », « Alertes », « Vœux », « Préconisations ».

L'une des missions des représentants du personnel (CSE-DS-RP) est d'instruire, communiquer et négocier...  
Encore et toujours : ils portent la parole des salariés, mais ne parlent pas à leur place.  
Laisser les salariés juger les réponses de la Direction, ils n'ont pas besoin de vous pour cela :  
c'est considérer les salariés en citoyens, pas en assistés.

# Un tableau des alertes pour agir : Comment ?

---



# Plusieurs façons d'approcher ces sujets....

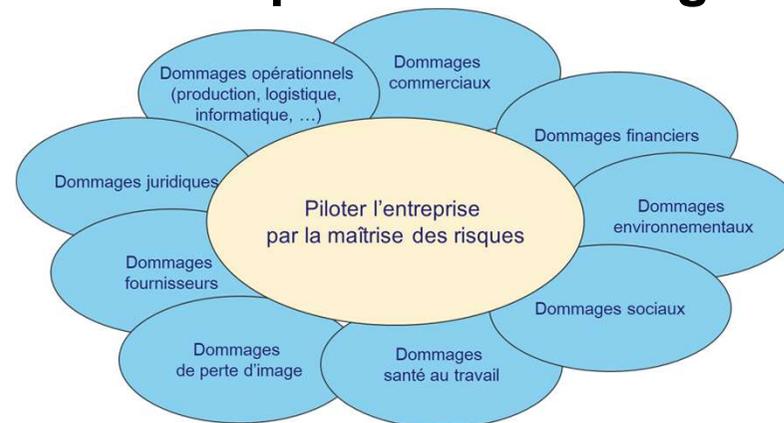
## Par l'application du droit...

- > Le code du commerce
- > Le code du travail
- > Le code de la sécurité sociale
- > ....
- > Qu'elle soit Française ou Européenne

## Par les besoins des salariés...

- > Expressions des attentes des salariés
- > Evolutions des métiers, restructurations, ...
- > Déménagements ....

## Par les risques de dommages ...



## Par les plans et bilans de la Direction (obligations réglementaires) ...

- > Bilan et Plan Emploi-Formation
- > Bilan social, PAPRIPACT et Bilan SSCT, etc.

La méthode proposée ici vise à répondre aux besoins des salariés et à la maîtrise des risques de dommages.

# Mise en musique de l'activité de terrain

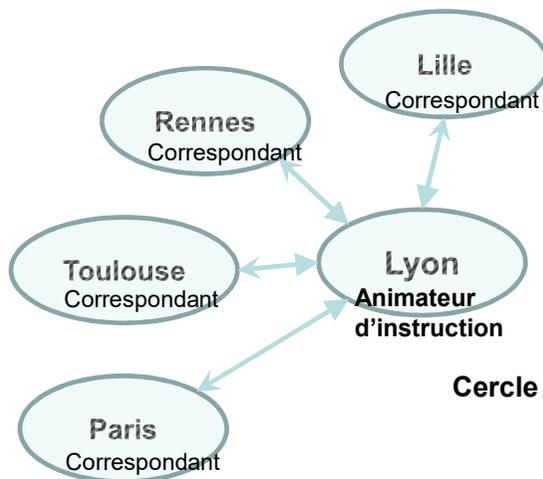
Dénomination	Risque (exposition aux dommages)	Quali ? Comment ? Ou (des, services) ?	Catégorie & affectés des personnes concernées	Quant. (Délai, durée, fréquence)	Préconisations	Indicateurs	Responsabilité	Notes
Habitance	Accident	Quali ? Comment ? Ou (des, services) ?	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes
Personnel	Accident	Quali ? Comment ? Ou (des, services) ?	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes
Matériel	Accident	Quali ? Comment ? Ou (des, services) ?	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes
Finances	Accident	Quali ? Comment ? Ou (des, services) ?	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes
Image	Accident	Quali ? Comment ? Ou (des, services) ?	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes	100 personnes

2 - feed-back des salariés

La Direction n'est pas tenue de suivre les préconisations des salariés ; mais elle porte la responsabilité de ses actes.

1 - transmission aux salariés

Heure d'Informations Syndicales



Cercle éditorial

Cercle de la thématique Dossier X

Cercle de priorisation



« mission d'assurer une expression collective des salariés » (L2312-8)



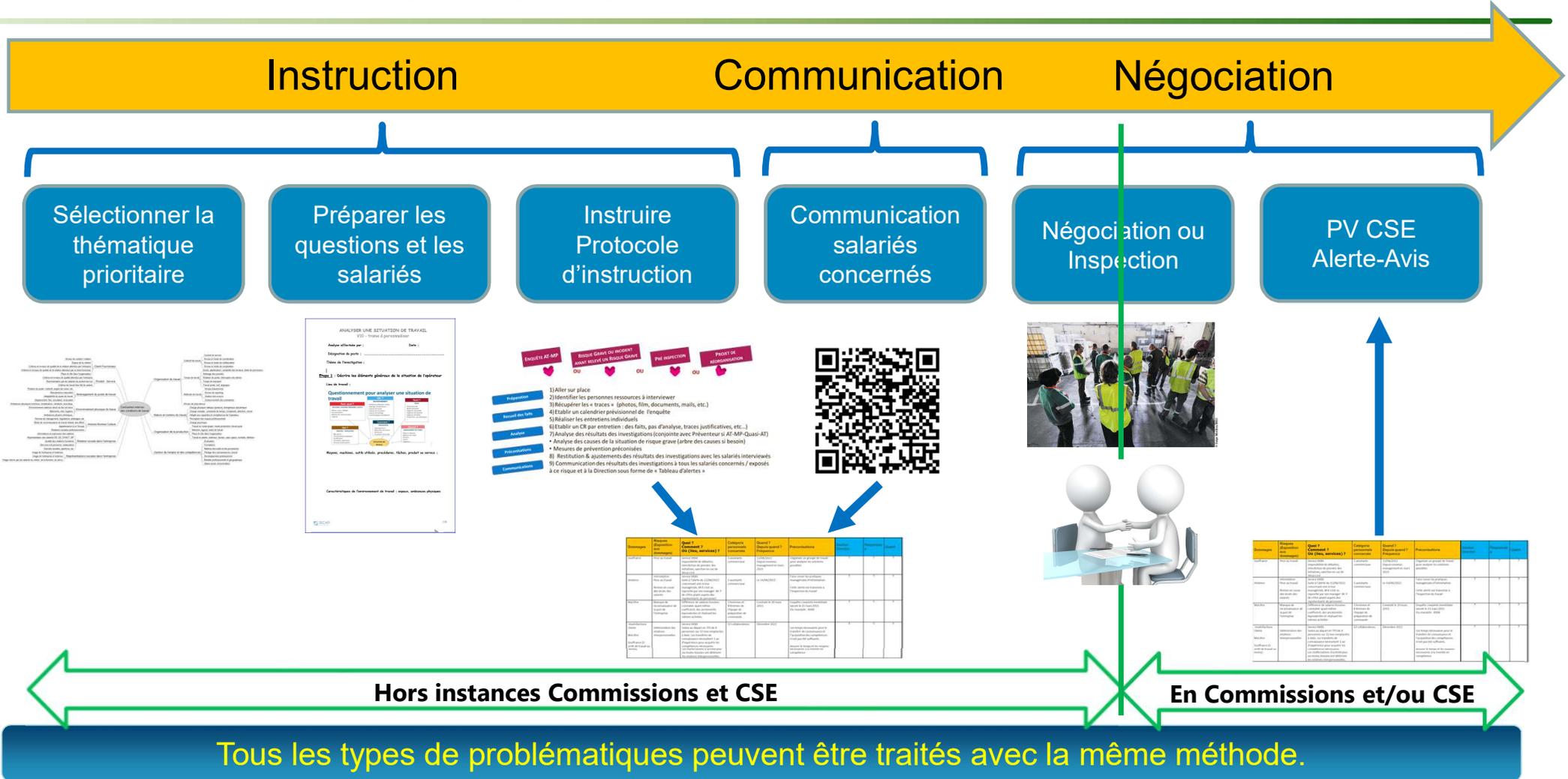
Négo des alertes Dossier X

Rappel : tout ce processus est hors instances Commissions et CSE

La Direction opérationnelle a seule le pouvoir de prendre des décisions de changement.

HIS : Heures d'Informations Syndicales pour la Fonction Publique ou hors temps de travail dans le privé si pas prévues dans un accord syndical

# Méthode et outils (1/14) : synthèse



# Méthode et outils (2/14) : un protocole d'investigation unique pour instruire

ENQUÊTE AT-  
MP



INCIDENT  
AYANT RELEVÉ UN RISQUE

OU



OU

PRÉ  
INSPECTION



OU

PROJET DE  
RÉORGANISATION



Préparation

Recueil des faits

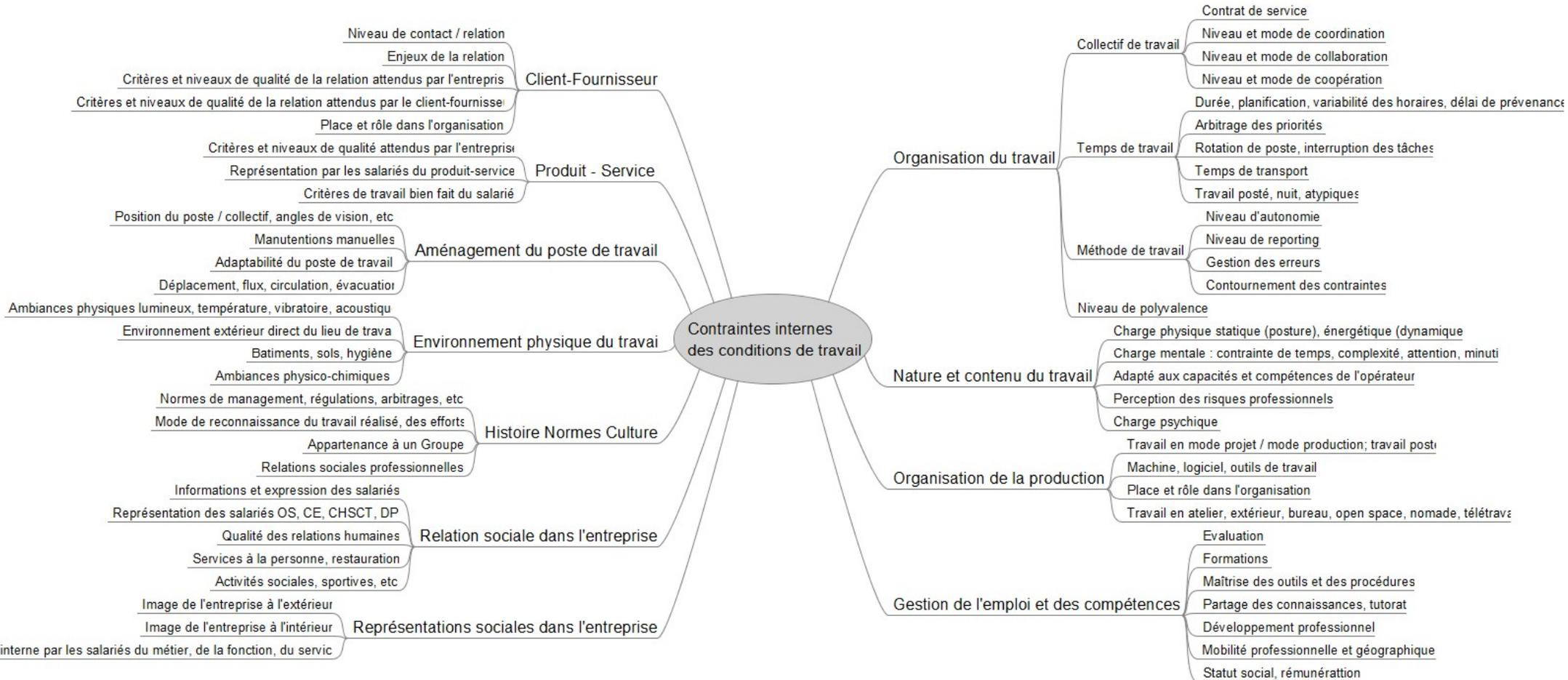
Analyse

Préconisations

Communications

- 1) Aller sur place
- 2) Identifier les personnes ressources à interviewer
- 3) Récupérer les « traces » (photos, film, documents, mails, relevés techniques, etc.)
- 4) Etablir un calendrier prévisionnel de l'enquête
- 5) Réaliser les entretiens individuels
- 6) Etablir un CR par entretien : des faits, pas d'analyse, traces justificatives, etc...
- 7) Analyse des résultats des investigations (conjointe avec Préventeur si AT-MP-Quasi-AT)
  - Analyse des causes de la situation de risque grave (arbre des causes si besoin)
  - Mesures de prévention préconisées
- 8) Restitution & ajustements des résultats des investigations avec les salariés interviewés
- 9) Communication des résultats des analyses et préconisations en CSSCT ; décision d'actions de l'employeur ; avis de la CSSCT / CSE
- 10) Communication des analyses et plans d'actions décidés aux salariés concernés

# Méthode et outils (3/14) : Sélectionner la thématique prioritaire à la lumière des déterminants du travail / besoins des salariés / aux risques



Chaque déterminant du travail peut être perçu comme un curseur + ou – positif par chaque salarié.

# Méthode et outils (4/14) : Sélectionner la thématique prioritaire

## Exemple (1/2)

### Exemple

**Contexte de réorganisation sur l'activité XXXX** : 1100 pers au 01/01/2024

- Projet de passage de l'activité d'installation à la sous-traitance au 30/06/2024 (50 postes supprimés sur 100 pers.) Projet de reclassement pour les 50 autres vers des métiers de maintenance (20 pers), supervision (5 pers), management (5 pers.).
- 125 pers seront partis à la retraite au 31/12/2024
  - Service YYYY : 15 pers qui restent pour un besoin de 30 ETP
  - Service ZZZZ : 20 pers qui restent pour un besoin de 25 ETP
- Des salariés anticipent la réorganisation : démissions (10 pers. au 31/01/2024)
- En parallèle, une autre entité TTTT exprime ses besoins vers de nouveaux métiers au sein de XXXX => mobilités professionnelles volontaires à prévoir.
- Tous les recrutements sont gelés

**Constats à ce jour (31/01/2024) :**

- Qualité de la production dégradée du fait des pertes de compétences
- Absence de recueil des besoins en compétences avant le départ des personnes
- Absence de plan d'accompagnement durant la phase de transition
- Insécurité socio-économiques pour les personnels (survivants)

### Problématiques

- Impacts des évolutions professionnelles contraintes sur :
  - > La charge de travail et la qualité du travail durant la phase de transition
  - > Les conditions de travail (mobilités géographiques)
- Impacts des pertes de compétences sur l'organisation du travail dans tous les services du fait des mobilités professionnelles (indirectement liées au projet de réorganisation) :
  - > Par départ à la retraite
  - > Par aspiration de TTTT des ressources
  - > Par mobilités individuelles (démissions)

500 salariés impliqués par des changements

Partir d'un contexte global pour identifier les problèmes majeurs et se fixer des priorités d'instruction.

# Méthode et outils (5/14) : Préparer les questions à poser aux salariés

## Exemple (2/2)

### Préparer les questions à poser aux bons interlocuteurs

➤ **A chacun des Directeurs des activités, aux managers intermédiaires, au Responsable RH**

- > « Sur le site X, quelles sont les perspectives d'emplois en ouvertures et fermetures de poste ? »

➤ **A certains salariés intéressés ?**

- > « Qu'as-tu trouvé d'attractif ? »
- > « Quels impacts aura ton départ sur l'équipe ? »

➤ **A certains salariés NON intéressés ?**

- > « Qu'as-tu trouvé de non intéressant ? »
- > « Quels impacts auront les départs sur l'équipe ? »
- > « Quelles activités risque-t-on d'abandonner ? »
- > « Durant la phase de transition : qui assurera les activités d'astreinte : revoir les contraintes de service ? »
- > « Quelles sont les activités non répertoriées au sein de l'équipe qui pourraient être oubliées par le projet ? »
- > « Quelles évolutions (volume, complexité) de l'activité avez-vous constaté, depuis quand ? »
- > Etc.

Sur la thématique prioritaire visée, préparer les questions, analyser les documents, cibler les interlocuteurs opérationnels qui pourraient répondre à ces questions => **TOUTES ORIENTÉES SUR LE TRAVAIL REEL** (pas sur l'avenir professionnel de l'interviewé).

**Il ne s'agit pas de rencontrer beaucoup de salariés, mais de rechercher ceux qui peuvent vous éclairer le plus rapidement possible sur les faits.**

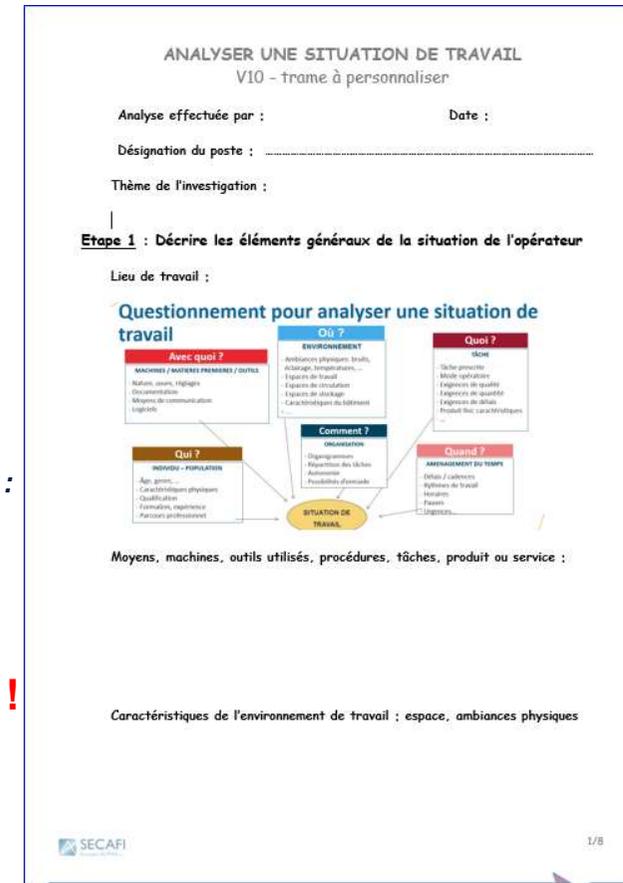
# Méthode et outils (6/14) : Conduire les entretiens (1/2)

## Conduire l'entretien :

- > **Se présenter ....** : « *Je m'appelle ....* »
- > **Annoncer le but de l'entretien** : « *La CSSCT réalise une enquête sur les conséquences du projet de réorganisation....* »
- > **Les questions sont orientées sur le travail**, sur la fonction (pas sur le cas individuel du salarié) ; sur les aspects positifs autant que négatifs du poste.
- > **Rassurer** :
  - « *Vous n'apparaîtrez pas dans les résultats de notre analyse : nous cherchons à **comprendre le travail** : comment vous travaillez, les moyens pour bien faire, les problèmes rencontrés, les solutions possibles pour améliorer, ...* »
  - « *On ne juge pas les salariés; on ne recherche pas des coupables, ....* »

➤ **On recueille les ressentis et les opinions aussi, mais surtout DES FAITS !**

Ce qui peut conduire à revenir voir le salarié plusieurs fois pour approfondir, mieux comprendre et, à la fin, discuter les préconisations.



# Méthode et outils (7/14) : Conduire les entretiens (2/2)

## ➤ Dépasser les opinions et les ressentis :

- > « Pourquoi êtes-vous amené à penser cela ? »
- > « Pouvez-vous me donner un exemple ? »
- > « Dans quel contexte cela se produit-il ? »
- > « Que faudrait-il faire pour éviter cette situation ? »

Ne pas hésiter à enchaîner les « Pourquoi ? »  
**C'est une méthode simple pour dépasser les opinions et arriver aux faits .....**



# Méthode et outils (8/14) : Questionnement pour une analyse factuelle (1/2)

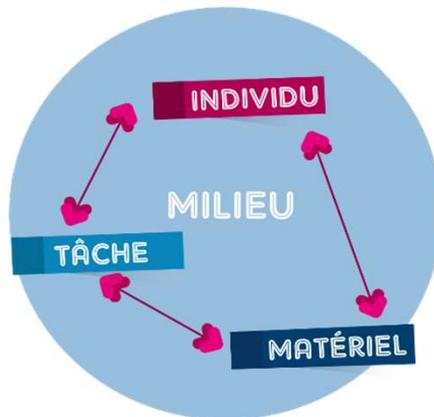
➤ Analyser les situations-problèmes relevées = c'est un système :

## MILIEU

- Collectif de travail
- Environnement du poste
- Ambiance (bruit, chaleur...)
- Horaires de travail
- Cadences
- Type de rémunération
- Communication dans l'entreprise
- ...

## TÂCHE

- Travail prescrit
- Travail réel
- Comment ?
- Avec qui ?
- ...



## INDIVIDU

- Qui il est ?
- Quel âge ?
- Sa formation
- Son ancienneté
- Caractéristiques physiques
- Caractéristiques psychologiques
- ...

## MATÉRIEL

- Type
- Importance
- Produits utilisés
- Energie
- Fonctionnement
- Degré de vétusté
- ...

**Analyse réalisée entre enquêteurs,  
pas avec les opérateurs**

**ANALYSER UNE SITUATION DE TRAVAIL**  
V10 - trame à personnaliser

**Étape 5 : ANALYSE : Problèmes relevés (à faire entre enquêteurs, pas avec les salariés)**

**MILIEU**

- Collectif de travail
- Environnement du poste
- Ambiance (bruit, chaleur...)
- Horaires de travail
- Cadences
- Type de rémunération
- Communication dans l'entreprise
- ...

**INDIVIDU**

- Qui il est ?
- Quel âge ?
- Sa formation
- Son ancienneté
- Caractéristiques physiques
- Caractéristiques psychologiques
- ...

**TÂCHE**

- Travail prescrit
- Travail réel
- Comment ?
- Avec qui ?
- ...

**MATÉRIEL**

- Type
- Importance
- Produits utilisés
- Energie
- Fonctionnement
- Degré de vétusté
- ...

Classez les principaux problèmes relevés en les hiérarchisant :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.

SECAFI 6/8

# Méthode et outils (9/14) : Questionnement pour une analyse factuelle (2/2)

## ➤ RPS : Facteur(s) de tensions et de ressources (ce qui soutien) :

### Les facteurs de risques psychosociaux

Issu du Collège d'expertise Gollac avril 2011  
<https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>

- Contraintes de rythme, Objectifs irréalistes, flous, Complexité
- Polyvalence contrainte, Responsabilités inadaptées,
- Instructions contradictoires et interruptions d'activité
- Sous-qualification, nouvelles technologies,
- Facteurs d'ambiance matérielle
- Nombre d'heures, Travail de nuit, Travail posté,
- Horaires antisociaux, Télétravail contraint
- Extension de la disponibilité
- Présentisme

- Insécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière
- Soutenabilité (fatigue)
- Pénibilité (usure)
- Changements : surcharge, trajectoires individuelles et collectives, défaut de signification du changement, restructurations

- Conflits éthiques
- Qualité empêchée
- Travail inutile



- Relation au public conflictuelle
- Contact avec la souffrance d'autrui
- Devoir cacher ses émotions
- Peur au travail
- Imprévisibilité du travail, impossibilité d'anticiper
- Absence de développement professionnel et culturel, non-utilisation des compétences
- Pas d'autonomie de décision et d'action : quoi, quand, comment, avec qui, où

- Comportement du manager & relations avec ses subordonnés : évaluation du travail inappropriée (non-reconnaissance des efforts), manque de soutien social & technique, pas d'animation, rémunération & évolution de carrière jugées négativement, injustice organisationnelle, inattention au bien-être, inadéquation de la tâche à la personne
- Relations avec les collègues : relations humaines dégradées, isolement, défaut d'intégration, tensions, concurrence excessive, absence de discussions sur le travail
- Défaut de reconnaissance du travail par les clients et le public : dévalorisation sociale du métier
- Stratégie et idéologie défensives collectives : conflits, discriminations, harcèlement moral ou sexuel

### ANALYSER UNE SITUATION DE TRAVAIL V10 - trame à personnaliser RPS : Préciser le(s) facteur(s) de risque et de ressource (ce qui soutien) :

#### Les facteurs de risques psychosociaux



- Intensité du travail et temps de travail -----
- Marges de manœuvre - autonomie -----
- Exigences émotionnelles -----
- Rapports sociaux au travail -----
- Conflits de valeurs -----
- Insécurité de la situation de travail -----

# Méthode et outils (10/14) : Questionnement pour les préconisations

## ➤ Points d'approfondissement permettant d'apporter des éléments complémentaires aux problèmes identifiés :

- > En termes d'observations :
- > En termes de recherche d'informations complémentaires :
- > En termes de personnes à consulter :

## ➤ Etape 6 : Préconisations générales (le moins précises possibles) et proposées par les opérateurs eux-mêmes

- > 1.
- > 2.
- > 3.
- > 4.
- > 5.
- > 6.
- > 7.
- > 8.

**Attention aux préconisations !!!**  
**Notre conseil : les moins précises possibles et proposées par les opérateurs eux-mêmes**

## ➤ Document à conserver au CSE / CSSCT et éventuellement à transmettre au :

- > Opérateurs ayant participé à cette observation
- > Médecin du travail
- > Responsable Préventeur de l'établissement

**ANALYSER UNE SITUATION DE TRAVAIL**  
V10 - trame à personnaliser

Points d'approfondissement permettant d'apporter des éléments complémentaires aux problèmes identifiés :

- En termes d'observations :
  
- En termes de recherche d'informations complémentaires :
  
- En termes de personnes à consulter :

**Etape 6 : Préconisations générales**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

**Document à conserver au CSE / CSSCT et éventuellement à transmettre au :**

- Opérateurs ayant participé à cette observation
- Médecin du travail
- Responsable Préventeur de l'établissement

SECAFI 8/8





## Méthode et outils (13/14) : négocier avec la hiérarchie opérationnelle (1/2)

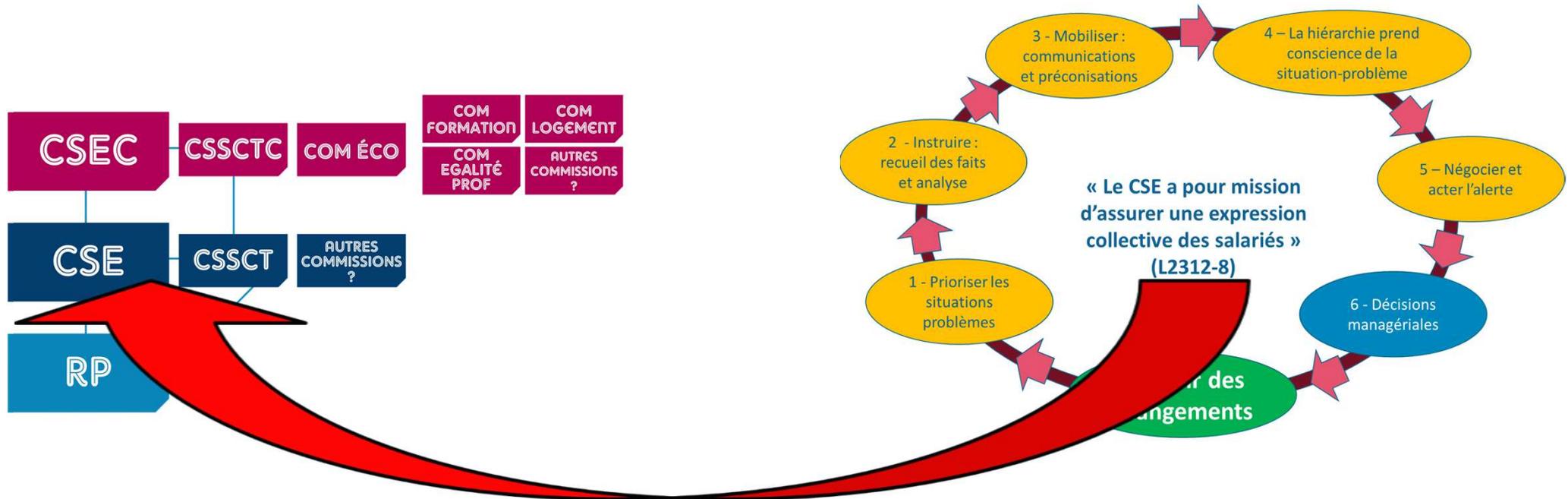
- L'étape de « négociation » **auprès de la ligne managériale opérationnelle** vise à obtenir des réponses dans les « colonnes bleues » du tableau d'alertes.
- Le « négociateur » demande à rencontrer la ligne managériale. C'est plutôt un médiateur : il rapporte à l'encadrement ce que **vivent** les salariés : **Il parle au nom des salariés, ...**  
**Il ne parle pas des salariés, mais du travail.**
- Il s'appuie sur les résultats des travaux d'instruction pour obtenir des réponses aux situations-problèmes vécues par les salariés.
  1. « Que comptez-vous répondre aux salariés par rapport à ces situations ? »
  2. « Merci de porter vos réponses dans les colonnes bleues ; si les salariés sont satisfaits des réponses. On s'arrête là. »
  3. « A défaut, ces alertes figureront dans le PV du CSE et les représentants du personnel demanderont des réponses plus adaptées. »



**Ce sont des réunions entre 4 yeux**

Ce qui suppose que le Négociateur mandaté **écoute** les prétentions de son interlocuteur, **expose** les propositions des salariés, **mais ne propose rien lui-même**. Autrement dit, les lignes bougent suivant les **propositions et décisions des salariés, pas celles du négociateur mandaté.**

# Méthode et outils (14/14) : négocier avec la hiérarchie opérationnelle (2/2)



Si le débat = la négociation n'a pas abouti avec la ligne hiérarchique opérationnelle (étape 5) alors l'alerte est mise à l'ordre du jour de la ou des Commissions pour obtenir les réponses attendues par les salariés. Les réunions d'instances (Commissions ou CSE) devraient être des lieux d'enregistrement des avis, alertes, préconisations et des réponses motivées de la Direction si les réponses n'ont pas été apportées auparavant. La Direction sera tenue d'y apporter en CSE une réponse motivée (L2312-15).

# Propositions d'accompagnement JV Conseil

---

- Mettre au point un **plan de formation syndicale** en ajustant son contenu en fonction des contextes de chaque collectif.
- **Clarifier le rôle des représentants du personnel**, au-delà des prérogatives des mandats, **sous l'angle de leur l'appétence** pour :
  - > la proximité terrain,
  - > l'animation du collectif syndical,
  - > l'expertise,
  - > la négociation.
- **Centrer les activités syndicales sur les activités de terrain** : **priorisation -> instruction -> communication -> négociation.**
- **Savoir identifier les facteurs de risques psychosociaux** (dysfonctionnements organisationnels). Savoir gérer les signaux de souffrances psychosociales et la conduite à tenir pour porter secours aux situations individuelles.
- **Constituer les stages de formation sur un même périmètre social** :
  - > En rassemblant des élus, RP et DS (le mandat n'est pas déterminant) qui ne se connaissent pas, en mixant des anciens et des nouveaux.
  - > Et qui auront à **instruire** (élus, RP et DS), et **négocier** (DS) ensemble des thématiques communes.
- **Prévoir un accompagnement** .... En me contactant 😊

**Conseil en management**  
**Expertises Santé au travail**

[JVConseil@hotmail.com](mailto:JVConseil@hotmail.com)  
06 60 76 78 40  
Siret : 842 183 881 Paris

---

# Merci de votre attention

**Conseil en management  
Expertises Santé au travail**

[JVConseil@hotmail.com](mailto:JVConseil@hotmail.com)  
06 60 76 78 40  
Siret : 842 183 881 Paris