



# Santé au travail & action collective

## Partie I : stratégies patronales

---

Nicolas Latteur ■ Juin 2016

## Qu'est ce qu'un CPPT?

Le CPPT (Comité pour la prévention et la protection au travail) est un organe composé de représentants élus par les salariés, de représentants de l'employeur et d'acteurs de la santé au travail (médecins du travail, conseillers en prévention) dans les entreprises qui comptent au moins 50 salariés.

Le CPPT est donc un lieu d'action pour les représentants élus par les salariés. Ces derniers sont intégrés dans les équipes syndicales. Dans la perspective d'une pratique syndicale autonome, il est un lieu politique où les représentants des travailleurs tentent d'imposer des actions concrètes en faveur de l'amélioration des conditions de travail.

Mais quelles approches s'y développent ? Et quelles pratiques y construire afin de promouvoir la défense des droits des salariés et de se situer dans une perspective d'émancipation ?

Les représentants des salariés ont le droit d'y intervenir sur les conditions de travail et d'y défendre une approche qui leur est propre. Mais ils se confrontent à de nombreux obstacles qui tiennent au caractère politique de toute décision en matière de santé et de sécurité au travail, aux rapports de force entre les différents acteurs qui prendront part à la définition et à la mise en œuvre d'approches de la sécurité et de la santé au travail.

A partir de rencontres avec des représentants des salariés au CPPT et de recherches menées sur les pratiques développées en matière de santé et de sécurité au travail, je vais tenter d'interroger les stratégies patronales à l'œuvre au sein de cet organe de concertation. Dans une deuxième analyse (voir analyse CEPAG « Santé au travail & actions collectives. Partie II : stratégies syndicales », juin 2016), et pour développer la réflexion, seront envisagés : les référents à partir desquels des délégués syndicaux et des salariés tentent de déployer une activité autonome, élément indispensable pour que des améliorations durables des conditions de travail puissent être construites.

## Stratégies patronales

Des réalités très multiples apparaissent dans la diversité des secteurs et des modes d'organisation des lieux de travail. Il arrive que des salariés aient été élus pour siéger au CPPT mais que celui-ci ne se réunisse jamais ou que quelques fois sur l'année alors qu'une réunion mensuelle doit – au minimum – être impérativement organisée.

Souvent, le CPPT est présenté comme un institution subordonnée au Conseil d'entreprise – quand il y en a un – qui maîtriserait lui les questions économiques jugées primordiales. Souvent aussi, le CPPT apparaît comme un lieu où la direction – qui préside le comité – proclame qu'employeurs, experts et représentants des travailleurs doivent travailler main dans la main, que la « sécurité » est dans l'intérêt de tous.

Comment concevoir que plusieurs approches de la santé et de la sécurité sont possibles ? D'autant que la pensée managériale a très vite fait de proposer pour solutionner des problèmes complexes des recettes simplistes qui pourront se retourner contre les salariés : « les travailleurs sont inquiets, mettons en place une évaluation individuelle », « les conducteurs de l'entreprise ont brulé des feux rouges, qu'ils paient, ça leur apprendra à rouler moins vite ». D'autant aussi que de nombreuses directions d'entreprise préfèrent opter pour le management par la peur, ou tenir pour prioritaire non la santé mais le respect de délais intenable de livraison. Des salariés sont aujourd'hui confrontés à des pratiques de déstabilisation qui visent à les faire renoncer à leurs valeurs professionnelles et à les faire adhérer aux impératifs de la sacro-sainte compétitivité. Dans cette approche managériale, la santé serait subordonnée aux appétits de l'accumulation du capital et à une approche qui ciblera quelques symptômes en se désintéressant des rapports sociaux qui les produisent.

Il y a des arbitrages politiques permanents au travail notamment entre santé et productivité. Le travail de nuit a des conséquences très lourdes sur la santé, l'intensification du travail provoque une épidémie de troubles musculosquelettiques. Va-t-on pour autant travailler « main dans la main » pour éradiquer l'intensification du travail et les prestations de nuit ?

### Canaliser l'action syndicale

Généralement, un travail politique et idéologique est déployé en particulier par les directions d'entreprise et une part de l'encadrement pour délimiter les questions légitimes que l'on pourra traiter et les questions illégitimes qu'il serait irréaliste ou irresponsable de poser. Le CPPT est un espace privilégié où déployer une telle stratégie.

La lutte des classes traversent ces problématiques. Des visions opposées de la santé et de la sécurité se font jour. Des stratégies d'influence visent à définir la manière légitime dont les problèmes peuvent être posés (Parlera-t-on d'absentéisme ou de présentéisme, de sanctions en cas de non port des EPI ou de prévention des risques, ...). Dans de nombreuses formations, des représentants du CPPT témoignent de l'objectif de neutralisation que visent des directions d'entreprise. C'est ce que Baptiste Giraud nomme la « canalisation institutionnelle de l'action syndicale »<sup>1</sup>. L'objectif des directions serait alors que les représentants des salariés ne proposent que des dispositifs conçus par l'employeur et/ou ses experts.

Les techniques patronales de contournement de l'action syndicale se situent ici dans la gestion des négociations collectives. A la différence de stratégies qui tentent d'en faire, côté patronal, juste le minimum, et de gérer directement les relations avec les salariés, il s'agit de développer une forme de renouveau des relations avec les organisations syndicales avec l'objectif de sortir de la culture du rapport de forces. En réalité, il s'agit d'instituer par un rapport de forces l'idée selon laquelle il n'y en aurait plus.

Les consultants qui forment dans cette optique les directions d'entreprise suggèrent alors que les organes de concertation dont le CPPT peuvent être utilement mis à profit pour construire d'autres relations avec les syndicalistes. Ils peuvent en leur sein :

---

<sup>1</sup> Baptiste Giraud, « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », Agone, 50, 2013.

- Se familiariser avec la réalité de l'entreprise telle qu'elle est présentée par le banc patronal. L'organe de concertation devenant un lieu de diffusion et de formation des délégués à la culture de l'employeur.
- Valoriser un mode de confrontation plus pacifié et plus « raisonné » dans un cadre juridique et économique bien déterminé.

Dans cette perspective, il s'agit essentiellement de neutraliser, à travers cette stratégie, les pratiques et les militants les plus contestataires et de construire un pôle autour de « partenaires sociaux forts ». L'objectif est de créer des représentants du personnel qui pourront s'engager, signer et être compris par les salariés et qui pourront les encourager à consentir aux décisions de la direction.

A ce titre, il est conseillé aux managers formés à de telles pratiques d'être à l'écoute des représentants syndicaux et respectueux de leur légitimité. Pour construire des rapports de confiance, les rencontres informelles et régulières doivent être promues, tout comme les rencontres bilatérales afin de connaître les points de compromis possibles avec une ou plusieurs organisations.

Il s'agit de mobiliser des stratégies visant à l'acceptation des projets de la direction par les représentants du personnel. Pour acheter la paix sociale, il faut selon cette logique des accords *win-win* dans lesquels la direction ne concède rien sur l'essentiel : *« il s'agit d'adopter une posture visant à mettre les représentants syndicaux en situation de penser qu'ils ont été associés à la décision, que leur implication leur a permis de faire valoir certaines de leurs revendications, ou tout du moins de faire croire aux salariés qu'ils sont parvenus à infléchir le projet qui leur était initialement présenté par la direction. Autrement dit, il faut conduire les négociations en laissant la possibilité aux syndicalistes de tenir leur rôle de défenseur des intérêts des salariés – ou du moins de pouvoir prétendre l'avoir joué -, en anticipant les concessions que la direction pourra leur « concéder » dans le cours de la discussion. »*<sup>2</sup>

Les consultants et les GRH sont bien conscients qu'ils n'obtiennent pas nécessairement l'accord des représentants syndicaux. Mais, au moins, ils peuvent par là maximiser les désaccords et concurrences entre organisations des travailleurs et mieux isoler ceux qui s'opposent plus fermement à la politique de l'entreprise.

S'approprier ses espaces de concertation permet aux directions :

- De légaliser leurs décisions avec l'assentiment de certains représentants syndicaux
- De jouer de leur « expertise juridique » et définir des modalités et des accords ajustés à leurs intérêts
- D'introduire une logique de mise en forme légitimante de ses propres décisions, en discréditant les pratiques de contestation collective et en cultivant l'image d'un employeur ouvert à la négociation, privilégiant le dialogue au conflit et à l'autorité.

---

<sup>2</sup> Baptiste Giraud, « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », Agone, 50, 2013, p. 52.

Cette canalisation institutionnelle de l'action syndicale favorise quand elle réussit l'accaparement par les directions de la santé et de la sécurité au travail<sup>3</sup>.

## Une sécurité accaparée par les directions

Les problèmes de santé et de sécurité ne sauraient dans ce scénario être posés que dans une version préalablement validée par l'employeur. Les délégués apprendraient progressivement à n'aborder des questions que dans le cadre de l'approche que la direction a énoncée. Alors que la pratique d'un syndicalisme autonome tenterait d'échapper à la subordination que tente d'imposer les directions à tous les délégués, le CPPT (et souvent les autres instances de l'action syndicale) se transformerait en chambre d'entérinement. L'augmentation du nombre de jours d'incapacité de travail chez les salariés serait par exemple uniquement abordée sous l'angle de l'absentéisme et de primes qui récompensent les « non-malades ».

Cette question engage les approches de la santé et de la sécurité. Avec l'idéologie managériale, des questions politiques (Comment donner priorité à la santé plutôt qu'à la productivité ? Comment interpréter une augmentation des jours d'incapacité de travail ?) deviennent des problèmes de responsabilité individuelle à solutionner par des primes lorsque le comportement vertueux est adopté ou par des sanctions en cas de comportement « inadéquat » ou « irresponsable » (menace de licenciement en cas d'incapacités de travail jugées trop fréquentes)<sup>4</sup>.

La sécurité et la santé sont alors réduites à l'adoption par le salarié d'une série de comportements : port du casque, de chaussures de sécurité, respect de procédures. Des dispositifs assortis de primes et/ou de sanctions donnent la touche finale à cette approche individualisante et libérale de la sécurité.

Dans ces approches, les conseillers et/ou membres de l'encadrement sont responsables de la mise en œuvre des procédures de sécurité et le salarié « présumé coupable » en cas de non-respect des normes. Salariés et représentants syndicaux sont ainsi dépossédés de leur propre définition et de leur propre approche de la santé. Cette dernière devient un outil de contrôle et de disciplinarisation. Au quotidien, les travailleurs doivent souvent arbitrer entre la santé, la sécurité et la précarité. C'est ce qui explique sur des chantiers des prises de risque pour rester productif et performant par rapport aux délais imposés par les clients et autres commanditaires.

On peut comprendre dès lors qu'aujourd'hui la santé au travail – au travers notamment de la prévention des accidents de travail – est citée en priorité chez nombre de gestionnaires d'entreprises alors qu'elle ne cesse de se dégrader de par les processus d'organisation du travail qu'ils mettent eux-mêmes en place.

## Des normes contre le travail réel

Ces normes de santé et de sécurité entrent en conflit avec d'autres, liées notamment à la productivité et à la qualité. Le capitalisme contemporain, néolibéral, participe à **un processus de bureaucratisation**. Il concerne le domaine des normes, de la quantification, de l'encodage, des

<sup>3</sup> Cette logique a été décrite et analysée par Nicolas Jounin, *Chantier interdit au public*, La Découverte, 2009.

<sup>4</sup> Voir à ce sujet : Cellule de Lutte contre les Discriminations, « Discriminations de travailleurs sur base de leur état de santé : Méfiez-vous du facteur Bradford », [http://www.cepag.be/sites/default/files/publications/note\\_-aout\\_2015\\_-\\_bradford.pdf](http://www.cepag.be/sites/default/files/publications/note_-aout_2015_-_bradford.pdf)

pratiques de *reporting*, des procédures, des indicateurs, du New Public Management (NPM), c'est-à-dire la diffusion de formalités. Aujourd'hui, en matière de santé et de sécurité au travail, tout comme dans l'univers du travail et de son organisation, on assiste à la prolifération de pratiques d'audits, de consultances qui visent à diffuser des normes et des standards de qualité.

Comme les normes propres au « procédure qualité », nombre d'entreprises affichent des indicateurs et des scores de performance en matière de santé et de sécurité. Mais derrière ces normes et ces procédures se cachent le travail réel. Cette bureaucratisation tend non pas à lutter contre les risques de santé mais à les rendre invisible (on comptabilise des accidents de travail mais on met en œuvre des dispositifs qui favorisent leur non déclaration en instaurant par exemple des primes liées à la diminution du nombre d'accidents) et/ou à rendre pour partie ses acteurs indifférents à leurs réalités. Ou encore à culpabiliser et à sanctionner des salariés pour « comportements irresponsables ».

On a vu des démarches d'évaluation des risques conclure à l'absence de stress au travail dans des lieux de travail où les atteintes à la santé y étaient directement liées. Toute approche de la santé au travail doit donc prendre conscience qu'elle ne s'aventure pas au sein d'un milieu naturellement accueillant. Comme l'énonce Isabelle Stengers : « *la seule généralité qui tienne est que toute création doit incorporer le savoir qu'elle ne se risque pas dans un monde ami, mais dans un milieu malsain, qu'elle aura affaire à des protagonistes – l'État, le capitalisme, les professionnels, etc. – qui profiteront de toute faiblesse, et qui activeront tous les processus susceptibles de l'empoisonner (la récupérer) »<sup>5</sup>.*

C'est pourquoi des obligations légales décontextualisées peuvent se transformer en moyen de précarisation et de fragilisation des salariés. Des analyses de risques psychosociaux qui se concluent par la mise en place de lignes d'écoute, de cellules d'aide psychologique ou de mise en œuvre d'entretiens individuels d'évaluation sans aucune transformation des conditions de travail participent de cette logique.

---

<sup>5</sup> Isabelle Stengers, *Au temps des catastrophes. Résister à la barbarie qui vient*, La Découverte, 2008, p. 134.