

# CONTRIBUTIONS AUX ASSISES DU TRAVAIL

Observer et analyser un monde du travail en mutation pour créer les termes  
du contrat entreprise / travailleurs

Mai 2023



# A PROPOS

Ces propositions ont été élaborées dans le cadre du Conseil national de la Refondation et des « Assises du Travail » en janvier 2023. Elles portent sur les thèmes du dialogue social et professionnel, de l'organisation du travail en mode hybride et de la qualité de vie et des conditions de travail. Observateur privilégié des mutations du travail, le cabinet Plein Sens, bureau d'études et cabinet de conseil indépendant spécialisé dans les relations du travail et la transformation des organisations, propose d'apporter sur ces thèmes à la fois des clés de lecture des difficultés rencontrées par les acteurs du travail et des pistes de solutions opérationnelles.

Toutes s'appuient sur ses expériences récentes d'intervention auprès d'équipes de direction ou de représentants du personnel dans des organisations publiques ou privées.

Spécialiste des enquêtes de terrain, souvent dans des environnements complexes, Plein Sens conçoit et déploie des dispositifs qui prennent en compte la singularité des contextes, avec une attention au dialogue social et aux conditions de cette mise en dialogue pour chacune des parties, employeur, représentation du personnel et salariés. Le cabinet rassemble des compétences complémentaires fondamentales dans toute démarche de changement autour d'un collectif de cinq associés et de près de quarante collaborateurs internes.



# SOMMAIRE

1

SYNTHESE DES PROPOSITIONS

2

RAPPORTS AU TRAVAIL

3

SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

4

DÉMOCRATIE AU TRAVAIL



# SYNTHESE

## RAPPORTS AU TRAVAIL

### Le télétravail sous le prisme de la co-présence, entre paradoxe et prise de conscience

1	Amender l'ANI 2020 avec des mesures valorisant la co-présence : fixation de jours de présence, garantie d'équité entre la prise en charge de frais liés au mode d'organisation, formation des managers à l'organisation du travail hybride
2	Expérimenter un accompagnement et un outillage du dialogue social sur les nouveaux enjeux du travail hybride

## SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### La prévention des risques psychosociaux "embarquée" dans le dialogue social, des outils et obligations légales aux modalités pratiques d'un dialogue de prévention

3	Améliorer l'efficacité de la prévention des risques psychosociaux en renforçant le rôle du CSE et de la CSST dans leur évaluation par le biais du Document unique d'évaluation des risques professionnels
---	---

## DÉMOCRATIE AU TRAVAIL

### Le déploiement du dialogue professionnel au sein des collectifs de travail en soutien aux mutations du travail

4	Préciser l'articulation entre droit d'expression des salariés et négociation collective
5	Mieux former et reconnaître les accompagnateurs et les managers en charge de l'animation de ces espaces de discussion
6	Mieux former l'ensemble des participants afin de bien préparer ces temps d'échange et optimiser leur efficacité collective



# 1 | RAPPORTS AU TRAVAIL

## Le télétravail sous le prisme de la co-présence, entre paradoxe et prise de conscience

En mars 2020, en lien avec le contexte pandémique, le télétravail s'est répandu en urgence et de manière massive, sous des formes dégradées, s'éloignant du télétravail conventionnel (Carillo et al. 2021; Diard et al. 2021). Beaucoup d'accords collectifs ont alors été conclus dans la précipitation, afin de proposer une sécurisation minimale rappelant le droit à la déconnexion ou encore la législation en termes d'accidents du travail (2760 accords en 2020 et 4070 accords en 2021 contre 390 en 2017; DARES, 2022).

Trois ans après, nous observons que si les accords collectifs donnent un habillage à l'expression des choix individuels, ils n'interrogent que peu l'organisation du travail, éloignant de fait la possibilité d'y appréhender les modalités flexibles d'un cadre d'organisation, nécessairement adaptable. En effet, en l'état, l'approche collective du travail hybride s'apparente à un cadre davantage permissif pour les personnes volontaires et éligibles sans forcément en appréhender les impacts sur celles qui ne le seraient pas et le bénéfique pour l'activité d'une co-présence quand bien même les salariés en seraient éligibles.

Sans remettre en cause les avancées majeures de la période en faveur de la mise en place de nouvelles modalités d'organisations et plus largement d'un changement de regard collectif sur d'autres façons de travailler, le contexte d'un retour "à la normale" offre l'opportunité de proposer une nouvelle grille de négociation en dehors d'un contexte de crise et de repenser l'approche analytique du télétravail autour de la co-présence. De prime abord paradoxale, elle concilierait davantage cette réalité complexe du travail aujourd'hui en permettant dans un premier temps, de négocier un cadre pour l'ensemble des salariés, qu'ils soient éligibles ou non et, dans un second temps, de (re)donner du sens à la présence sur site.

### PROPOSITION

**Amender l'ANI 2020 avec des mesures valorisant la co-présence: fixation de jours de présence, garantie d'équité entre la prise en charge de frais liés au mode d'organisation, formation des managers à l'organisation du travail hybride**

L'Accord National Interprofessionnel du 26 novembre 2020 négocié avec les partenaires sociaux (CFDT, CFE-CGC et FO / MEDEF, CPME et U2P) fait suite au basculement rapide en télétravail durant la période pandémique, s'étant traduit par un passage de 22% de télétravailleurs sur la période de mars à mai 2019 à 48% de télétravailleurs entre mars et mai 2020 (OCDE, 2021). Ce contexte a fait émerger l'urgence d'assurer tous les facteurs garantissant la bonne implémentation du télétravail pour les divers acteurs au travers de l'ANI constituant un outil d'aide à sa mise en œuvre avec des préconisations. L'ANI a permis d'appuyer la négociation de nombreux accords. Depuis, nombre de travaux conduits, notamment des études d'impacts après trois ans de mise en œuvre sont à prendre en compte pour faire évoluer le cadre collectif du travail hybride. Notamment parce que le télétravail est une modalité d'organisation qui comme une autre doit tenir compte des besoins et contraintes de l'activité.



C'est à ce titre que nous proposons de rouvrir la négociation de l'ANI pour y intégrer des mesures propres au prisme de la co-présence :

- Des compensations à l'impossibilité de télétravailler : aujourd'hui encore, les négociations collectives concernent uniquement les salariés éligibles au dispositif puisqu'il s'agit d'accords permettant d'encadrer la pratique du télétravail. En cherchant à négocier la synchronisation de la présence sur site plutôt que la facilitation du travail à distance, la probabilité d'omettre la situation des salariés non éligibles au télétravail devrait se réduire. Dans ce contexte, où l'une des pierres angulaires de la négociation collective du télétravail consiste à compenser financièrement la pratique du télétravail pour les salariés éligibles, qu'en est-il pour les salariés non éligibles au dispositif? S'engagerait alors une réflexion autour des compensations à mettre en place pour les salariés ne pouvant pratiquer le télétravail au regard de leur métier.
- Le rôle du manager dans l'efficacité du travail hybride : de nombreux accords de télétravail précisent que le manager est le « garant » du dispositif devant équilibrer les attentes de chacun tout en assurant la dimension opérationnelle et de business de son équipe. Force est de constater que le rôle du manager de proximité s'est amplement complexifié, ne devant plus seulement assurer la productivité de son équipe au regard de la montée en compétences des salariés et du maintien d'un bon climat social interne. Il doit désormais, et souvent seul, articuler les plannings de chacun, mêlant attentes individuelles du télétravail et nécessités collectives d'efficacité et d'équité. Cela requiert un accompagnement spécifique avec une attention forte sur l'équilibre et la régulation de la charge de travail du manager. En faisant de la coprésence la norme, l'entreprise devrait permettre plus facilement au manager de se recentrer sur le volet de « management du travail » de sa fonction, coupler à l'acquisition de repères et pratiques par la formation et le partage entre pairs.

## PROPOSITION

### Expérimenter un accompagnement et un outillage du dialogue social sur les nouveaux enjeux du travail hybride

L'objectif : repenser le cadre collectif du télétravail dans un contexte normal et tenir compte des enseignements des pratiques observées pendant la crise pandémique. Cette expérimentation pourrait être portée dans le cadre d'une démarche paritaire et dans la continuité des actions de sensibilisation des partenaires sociaux à la négociation collective relative au télétravail. Elle prévoirait l'élaboration d'un diagnostic partagé autour des formes alternatives d'organisation du travail, l'accompagnement à la négociation d'un accord de co-présence sur site et le suivi de l'application de l'accord. Une commission paritaire composée des représentants de la direction, des organisations syndicales signataires mais aussi des organisations syndicales non signataires pourrait être mise en place. Ce suivi dont les modalités seraient définies dans une clause de revoyure prévue dans l'accord permettrait de tenir compte des remontées de terrain des salariés et des managers.



## Bibliographie :

- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework : Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Diard, C., Hachard, V., & Laroutis, D. (2021). Information délivrée aux télétravailleurs confinés par les services RH : une évolution de la relation managériale ?. *Question (s) de management*, (5), 15-26.
- Pesenti M., (2022) « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? ». *DARES Analyses*, n°57.
- Schampheleire, J. D., & Martinez, E. (2006). Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).

---

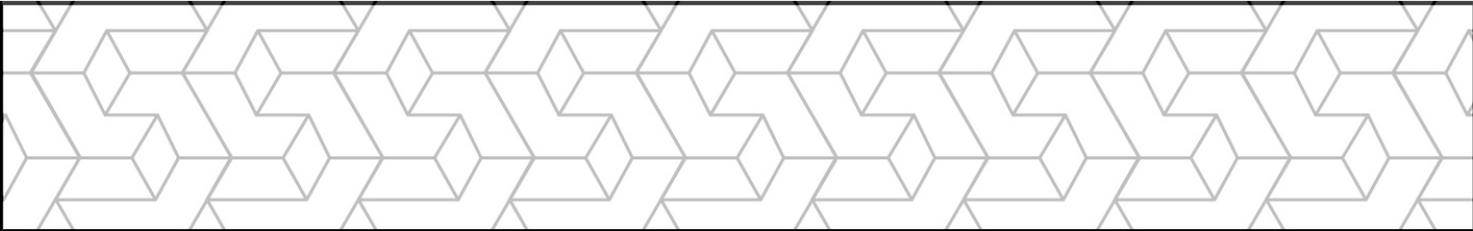
## 2 | SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### Renforcer le dialogue social sur les sujets de santé et de qualité de vie au travail, enjeu de dialogue et de sens au sein de l'entreprise

Le cadre juridique et réglementaire en vigueur conduit chaque organisation à disposer d'un ensemble d'outils et de mesures visant à prévenir et lever les risques professionnels (y compris psychosociaux) auxquels sont ou pourraient être exposés les travailleurs. Pour couvrir l'ensemble des besoins des travailleurs, tout au long de leur parcours et dans le quotidien de leur activité, ces dispositifs sont organisés autour de trois niveaux de prévention : primaire (anticiper, supprimer, réduire le risque), secondaire (outiller), tertiaire (soigner, traiter). Les dernières évolutions juridiques avec la loi pour renforcer la prévention en santé au travail de 2021 s'inscrivaient dans la volonté de faire « basculer la santé au travail dans la prévention » et donc de renforcer le volet primaire, comme appelé de ses vœux par l'ANI pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail de décembre 2021.

Si le recul manque encore pour évaluer les bénéfices de ces mesures, force est de constater que la mise en place « d'une culture de la prévention » dans les organisations rencontre un certain nombre de limites. Cette dernière pouvant être définie comme la capacité de l'ensemble des acteurs de la prévention (direction, CSE, équipes des RH et des relations sociales, managers et services santé au travail) à partager et à se saisir chacun à son niveau de la responsabilité de la mise en œuvre des actions de prévention.





Pourtant, et en mettant à de côté les situations nécessitant une mise en sécurité immédiate des personnes (accidents, agressions, violences), la question de la santé et de la qualité de vie et des conditions de travail, reste encore trop souvent perçue par les partenaires sociaux et les travailleurs eux-mêmes comme insuffisamment prise en compte. Alors même que les pratiques à l'œuvre peuvent représenter des investissements conséquents (baromètre social, dispositif de remontée des alertes, programmes ad hoc, guides méthodologiques, postes dédiés, recours régulier à des tiers experts par exemple), des situations de travail dégradées subsistent. Dans certains cas, c'est le dialogue social dans son ensemble qui est dégradé de ce fait, comme en témoignent la montée en puissance de la conflictualité et un sentiment de démotivation des acteurs en charge de ces sujets dans les entreprises. En résulte un fort décalage entre l'ambition affichée et les moyens consacrés et les résultats obtenus : 47 % des actifs français estiment que leur travail est psychologiquement pénible, interrogeant directement la capacité des organisations à répondre à cette préoccupation centrale.

Plusieurs clés de lecture peuvent être avancées, tirées de nos interventions en appui des différents acteurs de la prévention dans les organisations :

- La méconnaissance par les travailleurs et de leurs managers des mesures disponibles ;
- La perception du sujet santé et QVT comme un sujet d'expert alors que la singularité du risque psychosocial, indissociable du travail, est bien qu'il concerne l'ensemble des travailleurs à chaque instant ;
- La perception d'un sujet « des RH », souvent seuls métiers en responsabilité effective dans le suivi et le pilotage des actions à tous les niveaux quand bien même une stratégie de prévention efficace, nécessite d'intervenir très en amont sur l'organisation du travail.

Cette même expérience d'accompagnement nous conduit à présenter ces illustrations davantage comme des limites structurelles que les signes d'une mauvaise volonté réelle de la part des acteurs. En effet, on constate a contrario que là où on parvient à associer le management et les RH de terrain à l'exigence d'évaluation des risques et des besoins de protection des salariés, l'obligation légale devient une opportunité pour investir collectivement ces sujets, dans le strict respect des prérogatives des IRP.

Ce réinvestissement collectif de la prévention est particulièrement crucial dans des contextes de transformation (projet important, projet de réorganisation), pour répondre à des besoins spécifiques liés au projet et à ses impacts humains et sociaux (accompagnement psychologique, accompagnement RH, mesures sociales cas échéant).

Cette approche constitue un levier efficace pour améliorer l'évaluation a priori des risques et la mise en œuvre effective des mesures de prévention envisagées : anticipation des problèmes, détection des situations à risques, renforcement des processus de décision et d'arbitrage sur l'activité en cas de surcharge, détection de situation de surcharge, ... Partagées voire prorogées avec le CSE et la CSSCT le cas échéant, ces analyses permettent la mise en discussion d'un matériau robuste, en prise avec le travail réel et une approche de la prévention en co-responsabilité.

Dans la continuité des évolutions récentes, et afin d'ancrer davantage une culture partagée de la prévention, il semblerait opportun de faire préciser les modalités d'évaluation des risques professionnels pour en faciliter l'appropriation par les acteurs directement concernés au bénéfice de la protection de la santé des salariés.



## PROPOSITION

### Améliorer l'efficacité de la prévention des risques psychosociaux en renforçant le rôle du CSE et de la CSST dans leur évaluation par le biais du Document unique d'évaluation des risques professionnels

Voulu comme un « pivot » du dispositif de prévention, l'outil DUERP pourrait voir ses modalités d'élaboration précisées pour faire intervenir davantage en amont le CSE et sa CSST c'est-à-dire avant la consultation prévue à l'article L. 4121-3 qui prévoit également leur contribution à l'évaluation des risques professionnels. L'article R4121-2 du Code du Travail pourrait être complété pour aménager et préciser les modalités de travail du CSE et de sa CSST lorsqu'elle existe sur ce sujet.

Cette évolution, sans diluer la responsabilité du DUERP qui doit demeurer celle de l'employeur, pourrait permettre l'émergence de démarches de co-construction de l'évaluation des risques professionnels et du plan d'actions. Cela faciliterait la mise en place du « dialogue de prévention » entre les acteurs qu'appelle la problématique pour répondre aux exigences tout à la fois légales, humaines, sociales, d'activité / métier.

A ce titre, pourraient être négociés des accords de méthode pour définir les « items » sur lesquels échanger (format, méthode et grille d'analyse, ...) et se mettre d'accord pour disposer d'une « grammaire » commune permettant à la fois de mieux valoriser les contributions et le rôle de chacun et d'améliorer la qualité du dialogue social sur ces sujets. Sur la thématique des RPS dans le DUERP: comment en rendre compte ? Doit-on en faire un volet spécifique ? Si oui, quelle nomenclature et quelle approche retenir ? Quelles grilles d'analyse mobiliser ?

Cette approche pourrait être conservée et/ou prévoir les modalités spécifiques à la mise à jour du DUERP dans le cadre de projets importants emportant la modification des conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail (au sens de l'article L. 4612-8). Alors que cet aspect des réorganisations est aujourd'hui soumis à un aléa jurisprudentiel important, les acteurs du dialogue de prévention disposeraient d'un cadre plus clair pour positionner la réalisation de l'évaluation des impacts a priori du projet, l'évaluation des risques associés et les actions prévues pour y répondre. Cela permettrait aussi en amont, de poser un premier cadre sur les moyens de communication qui serait à préciser tout du long de la procédure, ou encore les modalités de déploiement envisagées dans le cadre de tel projet.

Dans tous les cas, il s'agit d'aboutir à une meilleure compréhension des limites que l'organisation est susceptible de rencontrer face au traitement de situations à risque pour la santé et la sécurité des salariés et de créer un espace de dialogue pour définir conjointement les réponses à y apporter.



# 3 | DÉMOCRATIE AU TRAVAIL

## Le déploiement du dialogue professionnel au sein des collectifs de travail en soutien aux mutations du travail

Depuis la crise COVID, le monde du travail subit une transformation accélérée dans de nombreuses entreprises et organisations publiques : les attentes individuelles et le rapport au travail évoluent, notamment vers la recherche d'un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle, les conditions d'emploi, de réalisation du travail et, de plus en plus, les finalités mêmes du travail sont plus fréquemment interrogées voire remises en question.

Dans les environnements tertiaires en particulier, où la plasticité des organisations de travail est souvent plus grande que dans des activités industrielles, « l'hybridation » et la digitalisation participent d'un phénomène général de distanciation : éloignement géographique lié aux mutualisations d'activités, éloignement managérial lié à la suppression de strates hiérarchiques ou aux doubles hiérarchies des organisations matricielles, éloignement de la réalité des métiers entre prescripteurs et opérateurs lié aux effets de la centralisation. Par ailleurs, les réorganisations se poursuivent, avec un décalage parfois ressenti entre orientations stratégiques, possibilités opérationnelles de faire, et besoins perçus des clients/bénéficiaires, questionnant le sens même du travail dans lequel on s'implique et les modalités de participation aux transformations de son propre travail.

Depuis les lois Auroux de 1982, la mise en œuvre effective du droit d'expression directe et collective des salariés sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail rencontre des obstacles pratiques, voire des réticences assumées, régulièrement décrites et dénoncées. L'intégration de ce droit d'expression dans les accords Qualité de Vie au Travail demeure encore trop marginale.

Pourtant, dans un contexte de tensions sur le marché du travail, de difficultés à fidéliser, d'augmentation de l'absentéisme et des risques psycho-sociaux, discuter du travail et de son organisation n'a jamais été aussi nécessaire y compris du point de vue de l'entreprise : partager son vécu du travail, ses difficultés, s'entraider, se soutenir, confronter son point de vue, ses valeurs, participer aux évolutions de son travail, interroger les stratégies et les choix opérés, proposer des alternatives, des compromis... Autant de conditions contribuant à la réussite des transformations, au développement de bonnes conditions de réalisation du travail, à l'attachement à l'entreprise, à la qualité du service rendu et ce faisant, à la santé psychosociale des salariés.

En tant que concepteur et opérateur d'ingénieries de mise en discussion du travail dans le cadre du droit d'expression directe et collective des salariés, nous faisons le constat d'une prise de conscience croissante, depuis la sortie de crise covid et surtout dans des grandes entreprises, de l'utilité de ces espaces. Nous observons une augmentation significative de sollicitations pour accompagner la mise en place de démarches qui s'attachent à soutenir le dialogue professionnel dans les collectifs de travail. En capitalisant sur nos différentes expériences d'accompagnement, nous identifions des axes de progrès pour soutenir la dynamique en cours et faire en sorte que davantage de salariés puissent en bénéficier.





## PROPOSITION

### Préciser l'articulation entre droit d'expression des salariés et négociation collective

L'une des raisons qui freinent le développement du droit d'expression est la crainte qu'il ne vienne empiéter sur les prérogatives de l'employeur ou des instances représentatives du personnel. Le cadre juridique actuel n'incite pas à une articulation plus dynamique entre dialogue professionnel et dialogue social. Nous identifions les pistes d'actions possibles suivantes :

- Préciser et étendre le périmètre d'action des EDT, au-delà des thèmes listés à l'article L2281-2, en visant explicitement les thèmes de la fixation des objectifs collectifs, de la conduite des projets de transformation et des conditions d'un travail de qualité.
- Préciser dans l'article L2281-10 que les accords d'entreprise QVT doivent inclure une charte de mise en œuvre pratique du droit d'expression comprenant a minima des précisions sur les modalités d'animation et de restitution, et un mécanisme « comply or explain », selon lequel l'explication en cas de non application d'une proposition émise par les salariés doit être circonstanciée, et les mesures alternatives indiquées.
- Par accord d'entreprise, rendre systématique la mise en débat préalable des sujets à l'agenda social (sur une liste de thèmes définies en lien avec l'organisation du travail) au sein des espaces d'expression sur le travail.

### Mieux former et reconnaître les accompagnateurs et des managers en charge de l'animation de ces espaces de discussion

## PROPOSITION

Le rôle qui leur incombe est exigeant et parfois difficile à tenir selon leur profil ou leur positionnement dans l'organisation. Même lorsque les acteurs sont convaincus de l'intérêt de la démarche, la complexité de la mise en œuvre peut contribuer à ralentir voir empêcher son déploiement. Parmi les pistes d'action possibles, la création d'une certification ou d'un référentiel de formation des animateurs d'espace de discussion sur le travail, éligible au CPF.

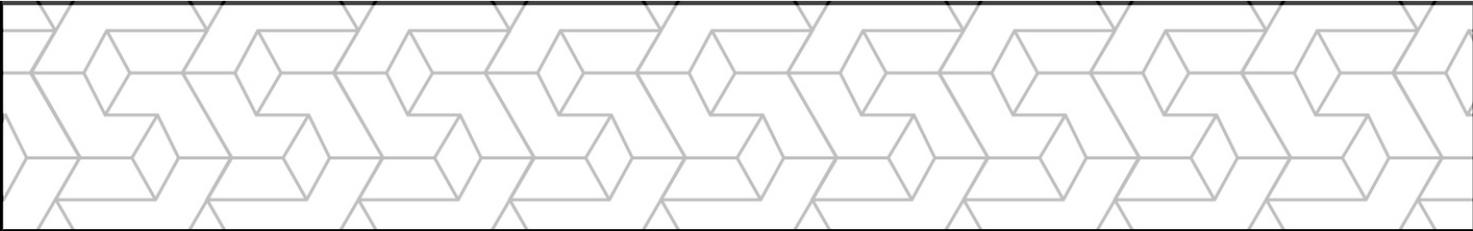
## PROPOSITION

### Mieux former l'ensemble des participants (donc potentiellement tous les salariés) afin de bien préparer ces temps d'échange et d'en optimiser l'efficacité collective

Au-delà des managers et/ou de ceux qui animent ces espaces de discussion, le changement de posture concerne aussi les salariés. Dans des organisations qui ont peu de culture et de pratique de la co-construction et du fonctionnement en équipes autonomes, chacun doit trouver de nouveaux repères. Bref, le droit à l'expression ne se décrète pas, il s'apprend collectivement. Nous identifions parmi les pistes d'actions possibles :

- Expérimenter un dispositif conventionnel de prise en charge mutualisée au niveau de la branche d'une formation socle « préparer le droit d'expression » et en mesurer les impacts qualitatifs et quantitatifs
- Rendre l'appui méthodologique aux EDT éligible aux divers dispositifs d'appui conseil à destination des TPE-PME (par exemple dispositif ARESO déployé par l'Anact)





[contact@pleinsens.fr](mailto:contact@pleinsens.fr)

[www.pleinsens.fr](http://www.pleinsens.fr)



PLEIN SENS