

# L'enquête du CSE en cas de RPS, comme si vous y étiez !

Les risques psychosociaux ne sont plus un phénomène tabou. Ces situations sont toutefois, encore trop souvent, accueillies avec fatalisme et gérées sans que l'on interroge les facteurs professionnels ayant pu entraîner ces conséquences très dommageables pour la santé. Le CSE a pourtant un rôle à jouer en déclenchant des enquêtes qui obligent à se poser des questions et à chercher des solutions. Mais il faut reconnaître que c'est une mission délicate...

## Premier signalement

Je participe à une formation CSE pour me former à mon mandat – c'est la première fois que je suis élu – quand le secrétaire nous transfère un courriel qu'il a reçu d'un salarié nous demandant de l'aide. Dans son message, ce salarié du service financier évoque un mal-être lié à une surcharge de travail.

Nous en discutons entre nous à la pause. Il y a des rumeurs selon lesquelles le nouveau manager du service serait incompetent. Pour moi, la solution est simple : il faut que le salarié se mette en arrêt pour se protéger. Une de mes collègues m'explique qu'il essaie sans doute de tenir le coup car il sait que s'il s'arrête, cela va alourdir la situation pour les autres. A la reprise de la formation, nous partageons la situation avec la formatrice qui nous explique que, dans ces situations, il est indiqué de réaliser une enquête. Cela tombe bien, c'est au programme !

## S'organiser en amont de la réunion

Le signalement a été mis à l'ordre du jour de la prochaine réunion en préservant l'anonymat du salarié concerné. Lors de la préparation de la réunion, le secrétaire nous a expliqué qu'il avait rencontré l'auteur du signalement pour faire ce qu'il appelle une « levée de doute ». En effet, avant d'aborder un sujet en CSE, il a pris l'habitude de systématiquement s'assurer que les sollicitations des salariés sont sérieuses et qu'ils sont réellement conscients des conséquences d'un accompagnement par les représentants du personnel.

De plus, il a l'accord du salarié pour en parler. Le secrétaire a choisi de donner au sujet une

tournure collective pour éviter toute inquiétude ou représailles pour le collègue. Il a été écrit dans l'ordre du jour : « Étude de la situation de mal-être au travail au sein du service financier ».

Le secrétaire nous demande alors qui serait volontaire pour se proposer, le jour de la réunion, pour faire l'enquête. Cela m'intéresse mais j'hésite, craignant de ne pas savoir quoi faire. Nous convenons de proposer un binôme, je travaillerais avec Sandra qui a déjà l'expérience de plusieurs mandats (dont de membre du CHSCT par le passé).

☒ Rien n'interdit aux membres du CSE de réaliser une pré-enquête pour comprendre la situation et s'assurer du niveau d'urgence de celle-ci. Se rapprocher des salariés concernés et leur consacrer un peu de temps (en posant quelques heures de délégation) permet d'arbitrer entre une action en douceur (par exemple, trouver rapidement une solution locale avec le manager), un renvoi en réunion de CSE, notamment pour une enquête, ou encore une alerte immédiate avec, en parallèle, un accompagnement du salarié pour que celui-ci se protège (par exemple en allant voir le médecin du travail).

## Réunion et décision de réaliser l'enquête

Le jour de la réunion, quand le point à l'ordre du jour est abordé, le secrétaire explique que les salariés du service financier se plaignent d'une surcharge de travail et que cela les oblige à travailler le soir, le week-end, etc. Il demande ensuite de mettre au vote la réalisation d'une enquête pour risque grave pour la santé mentale.

La présidente reconnaît que la situation est tendue au sein de ce service et qu'elle a échangé dans l'intervalle avec le manager qui



## L'enquête RPS : outil indispensable de prévention

Les membres du CSE exercent un rôle fondamental en matière de prévention des risques d'atteinte à la santé physique et mentale et à la sécurité des salariés, tout comme en matière d'amélioration des conditions de travail. Ce rôle se manifeste de plusieurs façons. Les consultations obligatoires sont évidemment des moments clés de discussion. Mais en dehors des projets de l'employeur et des sujets à l'ordre du jour des réunions, les membres du CSE peuvent agir sur le terrain.

Le code du travail prévoit ainsi deux grandes missions : l'inspection, mission de prévention, et l'enquête, investigation permettant de comprendre les raisons des échecs de la prévention (accident du travail, maladie professionnelle, risque grave).

Avec l'émergence des risques psychosociaux (RPS) au début des années 2000, l'enquête s'est progressivement ouverte aux harcèlements et aux atteintes à la santé mentale, épuisement professionnel et suicide sur le lieu de travail. Ces enquêtes sont délicates à mener. D'une part, les RPS sont multifactoriels et ressentis différemment par chacun ; d'autre part, la charge symbolique associée au mal-être au travail, la peur d'être perçu comme fragile, etc. peuvent empêcher la libération de la parole.

Il n'empêche que l'enquête permet de chercher les causes d'origine professionnelle ayant contribué à dégrader les situations de travail, d'identifier des actions de prévention et de les mettre en débat. Une mission difficile pour agir concrètement là où cela fait mal.

## DOSSIER

## Rappels réglementaires

Le CSE peut réaliser des enquêtes en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel grave (art. L. 2312-15). Une enquête est également immédiatement organisée en cas de suspicion de danger grave et imminent (DGI) (art. L. 4132-2).

Le temps passé à ces enquêtes n'est pas décompté des heures de délégation, ce qui permet de prendre le temps de faire les choses correctement (art. L. 2315-11).

Ces enquêtes sont conjointes : cela signifie que la délégation chargée de les réaliser comprend à minima un membre du CSE et un représentant désigné par l'employeur (art. R. 2312-2). La décision de mettre en œuvre une enquête est prise en réunion à la majorité des membres présents (excepté pour l'enquête en cas de DGI qui est systématique et immédiate). De plus, ce n'est pas parce que l'employeur organise par ailleurs ses propres investigations, par exemple en cas d'accident du travail, que le CSE ne peut pas lui aussi décider d'enquêter.

Enfin, les conclusions de l'enquête doivent être restituées en réunion du CSE afin que l'employeur puisse se positionner sur les actions préconisées en vue d'éviter de nouveaux accidents ou risques graves. Ces conclusions doivent être transmises à l'inspection du travail (art. R. 2312-2).

s'engage à chercher des solutions. Elle indique que la situation sera bientôt sous contrôle et qu'il n'y a pas nécessité de faire une enquête.

Le secrétaire explique qu'il y a déjà eu deux arrêts de travail cette année, que la période de clôture des comptes approche, que la situation reste urgente et maintient sa demande d'enquête. S'ensuit un débat sur l'origine des arrêts de travail, etc. Je suis un peu perdu.

Plusieurs représentants du personnel demandent le maintien de la mise au vote de l'enquête, arguant que c'est au CSE de se prononcer, indépendamment des actions engagées en parallèle par l'employeur. La présidente finit par accepter et, sans surprise, la majorité vote l'enquête. La présidente souhaite rappeler qu'il faut une délégation

d'enquête équilibrée car c'est un sujet délicat et propose que la chargée de sécurité et le chargé de mission RPS du service RH soient ses représentants. Sandra et moi nous proposons côté élus. L'enquête peut commencer.

À la suite de la réunion, le secrétaire du CSE a sûrement contacté le salarié du service financier à l'origine du signalement pour lui annoncer la décision de faire une enquête. A cette occasion, il est conseillé d'être prudent : l'enquête peut prendre du temps et ce n'est pas un remède miracle, il faudra du temps pour la mener, du temps pour décider d'éventuelles actions et du temps pour les mettre en œuvre. Il faut éviter de créer un effet d'attentes trop élevées : les salariés ont été entendus, ils seront accompagnés, ils devront participer en témoignant, mais ils devront patienter encore un peu avant la mise en place d'actions.

## Démarrage de l'enquête : tâtonnements autour de la méthode

Mon responsable n'est pas très content : je dois m'absenter pour une première réunion avec les autres membres de la délégation d'enquête. Mais il me laisse y aller.

Lors de cette première réunion, je ne dis pas grand-chose. Ils ont l'air de savoir de quoi ils parlent. Le chargé de mission RPS prend assez vite le leadership et nous explique comment il veut procéder. Il insiste assez longuement sur quelques principes qui lui semblent importants : le fait que nous ne cherchons pas de coupables à blâmer ou à sanctionner, que l'enquête ne doit s'intéresser qu'aux facteurs professionnels et laisser de côté les sujets plus personnels et enfin que toutes les informations que nous allons recueillir doivent rester strictement confidentielles.

Ces principes sont plutôt pertinents. Toutefois, pour ce qui est des aspects personnels, ils peuvent être mentionnés – et le seront sans doute spontanément – au cours de l'enquête. Si l'on ne peut pas les utiliser, car il ne revient pas à l'entreprise de s'immiscer dans la vie personnelle de ses salariés, il faut être vigilant : certains pourraient être tentés d'expliquer que le mal-être au travail vient d'abord d'un mal-être dans la vie privée. Or, c'est le problème de l'œuf et de la poule, les deux interfèrent et il

est difficile d'établir qui a influencé l'autre en premier... Il ne faut donc pas trop vite en conclure que le travail n'y est pour rien et arrêter l'enquête sans chercher des améliorations dans l'environnement de travail.

La confidentialité, cela me semble un peu bizarre, je me risque à demander si l'on peut en parler aux autres membres de l'instance, pour leur demander conseil. Nous convenons de nous mettre d'accord entre nous, au fur et à mesure, sur les informations que nous pourrions partager et avec qui les partager, en privilégiant les réunions officielles du CSE pour communiquer.

Au bout d'une heure, nous nous quittons et convenons de nous revoir la semaine suivante pour débiter les entretiens. D'un côté, je suis rassuré car je comprends bien mieux comment nous allons nous organiser. De l'autre, je suis surpris car je pensais que nous allions aller tout de suite rencontrer les salariés concernés.

Sandra m'explique que l'enquête doit être conjointe et qu'il faut jouer le jeu de travailler ensemble. Par expérience, elle ajoute que vouloir aller trop vite sur le terrain, sans avoir préparé ses questions, sans savoir qui rencontrer, etc. peut avoir un effet contre-productif. Pour ne pas faire peur aux salariés concernés tout autant que pour ne pas rater d'information importante, il faut un peu de sérénité sans toutefois trop traîner non plus.

## Pendant ce temps au service financier...

Avant d'avoir pu commencer les entretiens, Sandra et moi sommes convoqués en urgence, avec le secrétaire du CSE, à la direction. J'ai de nouveau droit à une remarque désagréable de mon chef sur mes absences inopinées. Nous apprenons de la présidente que le manager du service financier est venu se plaindre et refuse catégoriquement que le CSE vienne rencontrer ses salariés. Il a très mal pris le fait qu'une enquête soit décidée alors qu'il s'était engagé à recevoir chaque salarié avec le responsable RH pour chercher des solutions. Il estime que c'est un manque de confiance. La présidente poursuit en indiquant que cela a contribué à dégrader encore davantage le climat au sein du service. Elle nous demande d'arrêter la mission afin d'envoyer un geste d'apaisement.

Faut-il arrêter l'enquête ? Avons-nous, sans le vouloir, dégradé encore plus la situation ? Ou bien s'agit-il d'une pression contraire aux droits des membres du CSE ? La suite au prochain numéro !

STÉPHAN PEZÉ,  
CONSULTANT FORMATEUR EN SANTÉ-SÉCURITÉ

## Et en cas de violences sexistes et sexuelles ? S'appuyer sur le(s) référent(s)

L'article L. 2314-1 du code du travail porte sur la désignation d'un référent du CSE en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. Sa désignation est un vote à la majorité des membres présents. Le rôle précis de ce référent n'est pas défini mais il semble logique qu'il soit chargé des missions de prévention et d'enquête relatives aux violences sexistes et sexuelles. Il doit d'ailleurs être formé pour pouvoir jouer efficacement son rôle. Dans les entreprises de 250 salariés, un référent doit également être désigné par l'employeur sur le même principe. L'enquête est l'une des missions que ces deux référents peuvent effectuer ensemble.

# L'enquête du CSE en cas de RPS, suite et fin

Une enquête du CSE en cas de mal-être au travail n'est jamais neutre. C'est un processus transformateur à plus d'un titre. Il vise à transformer les conditions de travail pour que les facteurs de mal-être soient supprimés ou réduits. Il transforme les enquêteurs qui développent de nouvelles compétences. Enfin, il transforme celles et ceux qui participent à l'enquête en leur proposant de partager leur vécu et de s'exprimer sur les changements qui pourraient être mis en œuvre.

## Dans le premier épisode

A la suite du signalement d'un salarié du service financier d'une situation de mal-être au travail du fait d'une surcharge de travail, une enquête du CSE a été votée. Deux membres du CSE, Sandra et moi, avons été désignés pour réaliser la mission, conjointement avec la chargée de sécurité et le chargé de mission RPS du service RH. Toutefois, la présidente du CSE nous a convoqués pour nous demander d'abandonner l'enquête du fait d'un très fort mécontentement du manager du service financier (voir Lettre CSE Actualités, novembre 2022)...

## Enquêter ou non, là est la question

La présidente vient juste de nous demander d'arrêter l'enquête. Le secrétaire du CSE, qui nous accompagne, demande une pause pour que nous prenions position.

Nous prenons un café et allons sur le parking pour échanger au calme, loin des oreilles indiscrettes. Pour le secrétaire, il n'est pas possible d'arrêter une mission d'enquête de notre propre initiative car le CSE est souverain dans les missions qu'il se confie. Seul le CSE peut décider par vote d'arrêter l'enquête.

Nous arrêtons la position suivante : la décision d'arrêt d'une enquête doit être mise au vote en CSE. Une réunion extraordinaire doit donc être organisée sur le sujet au cours de laquelle le manager du service financier doit être invité pour présenter sa position. Après nous avoir écoutés, la présidente réfléchit et annonce qu'elle va revenir vers nous rapidement. Le lendemain, elle nous explique qu'elle a rediscuté avec le manager du service financier et qu'il consent désormais à la démarche du CSE.

## Préparation des entretiens

Le chargé de mission RPS a organisé, avec le manager du service financier, une journée spéciale au cours de laquelle nous pourrions rencontrer les salariés du service à tour de rôle. Sandra et moi demandons également à échanger avec le manager.

Sur les conseils du secrétaire du CSE, nous demandons que leur soit adressée une lettre signée par nos soins et indiquant le contexte de l'enquête et l'objectif des entretiens, que ceux-ci sont organisés sur la base du volontariat (et qu'ils peuvent refuser de participer sans encourir de sanction), que les informations échangées seront confidentielles (non utilisées en dehors de l'enquête et anonymisées) et précisant nos noms et coordonnées au cas où ils souhaiteraient nous joindre en amont. Nous demandons que ce courrier ne s'appelle pas « convocation » mais « invitation ».

Avant d'aller à la rencontre des salariés, les membres de la délégation d'enquête ont listé les questions qu'ils souhaitent leur poser. Afin de balayer le plus de facteurs de RPS possibles ils se sont inspirés des exemples de guides d'entretien proposés par l'INRS.

## Conduite des entretiens

Le jour J, nous accueillons les salariés les uns après les autres dans une salle de réunion. L'ordre de passage a été complété en amont par les salariés qui se sont inscrits sur les créneaux qui leur convenaient. Chaque entretien est organisé ainsi : nous accueillons le salarié en le remerciant et en lui rappelant le contexte de l'enquête ; nous nous présentons et lui demandons de se présenter ; nous posons nos questions. Nous nous sommes réparti les thèmes, cela permet à la parole de circuler plus librement.



### Analyser les résultats de l'enquête et les convertir en actions d'amélioration

Pour l'analyse des accidents du travail, les enquêteurs du CSE peuvent utilement mobiliser des outils classiques comme l'arbre des causes. Mais pour les enquêtes RPS, cette méthode ne fonctionne pas car le mal-être n'est pas la conséquence d'un enchaînement logique de causes mais multifactoriel. Une méthode est ainsi de « ranger » les informations recueillies par grand facteur de risque :

- intensité et complexité du travail (charge, rythme, objectifs, etc.) ;
- durée, organisation du temps de travail ;
- degré d'autonomie ;
- relations avec les collègues et la hiérarchie ;
- relations avec d'autres acteurs (clients, etc.) ;
- justice perçue et reconnaissance ;
- insécurité de l'emploi ;
- exigences émotionnelles ;
- conflits de valeur et sens au travail.

Cela permet d'éliminer les facteurs d'origine professionnelle qui ne sont pas – ou très faiblement – impliqués dans la survenue du mal-être et d'isoler les facteurs principaux sur lesquels une action sera nécessaire.

Comme dans l'exemple donné dans ce dossier, ces facteurs se combinent pour créer des situations de travail difficilement soutenable. L'enquête peut ainsi conclure sur la ou les deux ou trois situations de tension principales et expliciter les facteurs qui en sont à l'origine ainsi que les actions permettant de détendre ces situations.

## DOSSIER

## La conduite des entretiens

Un entretien diffère d'une conversation courante. Son objectif est d'obtenir des informations aussi précises et factuelles que possible. Pour le mener à bien, il convient d'informer en amont les personnes sur les objectifs de celui-ci. Pour faciliter la création d'une atmosphère propice au recueil d'informations, il est conseillé d'organiser les entretiens dans un endroit calme et confortable, avec de l'eau à disposition (voire de quoi grignoter), si possible une petite table de réunion où l'on est côte à côte plutôt qu'un bureau où l'on se fait face.

Il est également utile de rappeler l'intérêt de l'entretien, que des notes seront prises et relues avant de se séparer ou encore que les informations recueillies seront anonymisées et serviront à la recherche des causes et d'actions de prévention.

L'enquête étant conjointe, les enquêteurs peuvent se répartir les questions et la prise de notes. Pour encourager les salariés, il est conseillé de les laisser s'exprimer, de ne pas les couper, de ne pas émettre de jugements, de les encourager à poursuivre (en hochant la tête, etc.), de leur demander de préciser ou encore de reformuler pour s'assurer d'une bonne compréhension.

Avant de se quitter, une synthèse et relecture des notes avec le salarié permettent de se mettre d'accord sur les informations à exploiter. Enfin, ne pas oublier de remercier le salarié pour son témoignage et de le tenir au courant des suites données à l'enquête.

☞ Faut-il mener les entretiens séparément ? C'est-à-dire avec les représentants du personnel sans les représentants de la direction et vice versa ? Cette question émerge car les salariés ne s'expriment pas de la même façon en fonction de celui qui pose les questions. Toutefois, outre que cela amène les salariés à s'absenter deux fois de leur poste au lieu d'une, ces entretiens différenciés compliquent la mise en commun des informations recueillies. L'enquête étant conjointe, mieux vaut la faire ensemble.

Ce qui est déstabilisant, c'est que malgré des questions identiques, les salariés n'ont pas tous la même attitude. Certains sont bavards et il faut cadrer les échanges, d'autres libèrent leur parole au fur et à mesure de l'entretien, d'autres enfin donnent des réponses courtes et semblent ne pas être à l'aise. De plus, c'est un exercice plus difficile que je ne le pensais. J'ai du mal à conserver ma vigilance, j'oublie de prendre certaines choses en note, etc. Après quatre entretiens, je suis épuisé et mes collègues ne semblent pas plus en forme. La pause déjeuner est la bienvenue, même si nous échangeons sur les éléments qui se dégagent des échanges de la matinée.

Les entretiens peuvent être intenses et, parfois, certains salariés peuvent craquer et se

mettre à pleurer. C'est donc un exercice potentiellement éprouvant. Il convient de ne pas en programmer plus de quatre dans la journée et de prévoir des pauses, que ce soit pour se reposer ou échanger sur les éléments saillants qui émergent.

L'après-midi est consacrée aux deux derniers entretiens avec un salarié et avec le manager. Ce dernier est le plus compliqué car il pose des questions sur ce que nous ont dit les salariés. Nous aurions dû mieux préparer et cadrer cet entretien. Nous l'interrogeons sur les éléments émergents : les plannings, les outils bureautiques et les procédures de validation des dépenses. Le manager, qui a une posture défensive au départ, se détend progressivement et termine par lister les difficultés qu'il vit lui en tant que manager, notamment pour obtenir un poste supplémentaire.

La journée prend fin à 16 h. Il est convenu de mettre nos notes au propre et de nous retrouver le lundi suivant pour finaliser notre analyse. J'ai appris plein de choses aujourd'hui. Je ne connaissais pas le détail des activités et missions du service financier ni les difficultés auxquels ils font face au quotidien. Je comprends mieux le sentiment de mal-être mais c'est encore un peu flou dans ma tête sur ce qu'il faut faire.

## Exploitation des entretiens

Le lundi suivant, rappelant l'objectif de ne s'intéresser qu'aux facteurs professionnels, la chargée de sécurité propose de classer les informations recueillies dans une grille regroupant les principaux facteurs de RPS.

Cette technique nous permet d'identifier assez rapidement les facteurs de risque pour lesquels nous avons le plus de témoignages et de distinguer les facteurs considérés comme les irritants principaux. Il y a bien un contexte de surcharge de travail attesté par des heures de travail trop longues et le soir et le week-end. Mais cette charge de travail n'est pas constante : il y a de fréquents pics liés à des urgences. La cause semble liée à trois points : un long circuit de validation impliquant cinq décideurs (voire plus selon les demandes) qui conduit à devoir traiter en urgence la plupart des commandes ; un outil logiciel qui oblige à des saisies fastidieuses et parfois inutiles pour valider les commandes, qui « plante » fréquemment ; une sous-dimension du service qui compte 6 membres depuis plusieurs années malgré l'augmentation des effectifs de l'entreprise. De plus, si les salariés sont soli-

naires, ils ont la sensation que le manager – arrivé l'an dernier – ne les soutient pas assez.

Pour vérifier que ce constat a du sens, nous retournons au service financier pour le présenter à l'équipe. Après nous avoir écoutés, les salariés confirment qu'il s'agit bien de cela et le manager avoue avoir mieux pris conscience du problème. Il propose de faire passer un message dans l'entreprise pour lisser la charge de travail : les demandes qui arrivent moins de 2 jours avant la date souhaitée de commande ne seront plus obligatoirement traitées par le service. Les salariés approuvent. J'apprends plus tard que ce moment a permis de renouer le dialogue et de se sentir davantage soutenu.

☞ Il est conseillé de faire valider le diagnostic mais aussi les actions envisagées, voire de demander aux salariés et au manager quelles actions ils souhaiteraient que les enquêteurs présentent en CSE. Cela permet de vérifier que les solutions proposées sont pertinentes (adaptées à la situation), acceptables et faisables.

## Épilogue

Lors de la réunion suivante du CSE, nous présentons le résultat de notre mission (un point prévu à l'ordre du jour ; le compte rendu ayant été diffusé avec celui-ci). Pour l'occasion, le chargé de mission RPS a été invité à la réunion. Peu de questions suivent notre présentation. La présidente nous remercie pour notre travail et répond à chacune de nos propositions : pour le recrutement de deux nouveaux salariés, cela sera étudié mais ce serait pour l'an prochain et pour un seul poste, peut-être à temps partiel ; pour le changement de logiciel, cela semble compliqué mais une étude sera faite ; pour le changement des circuits de validation, elle est favorable à un raccourcissement du nombre de décideurs et fera une proposition en ce sens prochainement.

Après la réunion, Sandra et moi allons voir les salariés et le manager du service financier pour les informer. Ils semblent satisfaits et indiquent que l'ambiance s'est déjà améliorée du fait du dialogue qui s'est instauré.

Quelque temps plus tard, mon chef me dit qu'il a eu connaissance des actions mises en place et du retour positif du manager du service financier. Il a été surpris et avoue qu'il a un peu changé d'avis sur le CSE. Non seulement il comprend mieux notre rôle mais il a décidé d'arrêter de faire des commentaires sur les absences liées à mon mandat. Un sympathique effet inattendu découlant de notre enquête !

STÉPHAN PEZÉ, CONSULTANT FORMATEUR  
EN SANTÉ-SÉCURITÉ