

## « *Organisation du travail et évolutions du droit de la santé au travail : la place du manager de proximité* »

Intervention lors de la journée d'études de la Société de médecine du travail Midi-Pyrénées (SMTMP), le 01 octobre 2021 : « Manager de proximité : un salarié dans l'ombre du RPS ? »

**Nicolas Chaignot Delage** : Chercheur en sciences humaines du travail, juriste de droit social et philosophe clinicien du travail, membre de l'Institut de psychodynamique du travail, ASTI-Occitanie, ancien fellow de l'Institut d'études avancées de Nantes, ancien titulaire de la chaire France-OIT (Organisation internationale du travail).

*Mon intervention a porté sur le thème du droit et de la justice et en particulier sur la question des grandes évolutions des 20 dernières années du droit de la santé au travail. J'avais essayé d'en faire quelques linéaments de philosophie morale et politique pour éclairer notre actualité.*

Le droit, la norme juridique qu'elle soit l'œuvre de la loi ou l'expression d'une jurisprudence par la parole des juges, est devenue essentielle, nécessaire pour régir et penser les rapports concrets et abstraits entre management et travail concernant aujourd'hui la santé.

Le droit du travail vivant peut constituer une ressource utile à mobiliser, un cadre porteur de coopération entre le manager de proximité et le médecin du travail. Tel est le sens de mon propos. Commençons par une question simple et néanmoins complexe : qu'est-ce que le droit ?

Pour reprendre les termes d'un grand juriste Philippe Jestaz, le droit est une forme de pouvoir social, érigé en système qui va répudier la force pure. Le droit va en effet, remplacer la violence par un discours, au sens d'une parole argumentée, à l'aide d'une référence à la justice.

Pour qu'il y ait droit, il faut ordinairement l'institution d'un juge, la formulation de règles et l'utilisation d'une force socialement canalisée. Le droit vise la stabilité des rapports humains, un certain ordre social. Comme le dit Alain Supiot (*Homo juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du droit*, 2009) il est « *une technique de l'interdit* ». Je dirais aussi une science sociale des limites, qui permet de conjurer la violence destructrice individuelle et collective, des dimensions que nous connaissons bien, nous cliniciens du travail.

Mais le droit apparaît contradictoire et parfois énigmatique. Tel est le cas justement du droit du travail. Au sens strict, il n'est pas le droit du travail mais le droit de l'emploi salarié, de l'exécution et de la rupture du contrat de travail, le droit des relations individuelles et collectives de travail. Le travail n'est jamais défini en droit du travail jamais conceptualisé.

Le droit du travail n'est pas neutre car il tente de réunir des intérêts contraires, inégaux antagonistes. Il institue et légitime la subordination des personnes à un pouvoir de direction mais il tend aussi à « *civiliser le pouvoir patronal* », notamment au regard des valeurs et des principes de sécurité, de la santé et de la dignité des personnes humaines.

C'est précisément ce que montrent en filigrane les évolutions du droit de la santé au travail en France depuis une vingtaine d'années.

Le 21 septembre dernier, nous avons commémoré les 20 ans de la catastrophe industrielle d'AZF à Toulouse. Dans quelques mois, nous ferons de même à l'occasion des 20 ans des arrêts dit « amiante ». Pour nous, juristes de droit social, cette jurisprudence est très importante, capitale. Rendue par la Chambre sociale de la Cour de cassation le 22 février 2002, ces décisions de justice ont mis fin à plus d'un siècle d'impunité, d'impunité concernant certains employeurs ayant exposé leurs salariés à une mort souvent certaine.

Ces deux événements, AZF et le scandale de l'amiante, ont été les points de départ d'un tournant majeur dans l'histoire du droit social. Cette évolution a été pour reprendre le terme de l'historien Alain Cottereau (« *Droit et bon droit* », 2002, *Les annales*), « *de soumettre l'organisation du travail à des exigences communes de justice et de responsabilité* ».

Les efforts du droit ont ainsi consisté principalement à construire l'idée d'un *devoir de prévention au travail*, en vue de protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Et cette responsabilisation juridique a pour centre de gravité l'organisation du travail.

Depuis les années 2000, nous pouvons véritablement considérer qu'un droit effectif à la protection de la santé de la personne humaine au travail a été institué. Une conception globale s'est attachée à prendre en compte ces différentes dimensions. De la protection de corps physique, nous sommes ainsi passés à une protection beaucoup plus large incluant les dimensions psychique, mentale puis sociale et relationnelle. Cependant, le droit ne s'est pas contenté d'en faire un simple contenu déclaratif de portée symbolique. Les juristes ont cherché à en faire un droit invocable, c'est-à-dire soucieux d'une effectivité, avec des conséquences juridiques concrètes pour que les personnes puissent le revendiquer.

Grâce à la synergie d'une multitude d'acteurs -- en particulier des cliniciens et des médecins du travail d'une part, des juristes universitaires, des magistrats et des hauts fonctionnaires d'autre part --, une norme juridique solide a été instituée en vue de responsabiliser les acteurs du travail. En premier lieu, cette normativité concerne l'employeur en tant qu'il est dépositaire du pouvoir dans l'entreprise. En droit du travail, il est question de « catégories juridiques » qui vont permettre de qualifier un fait et de statuer sur une affaire litigieuse. Ces catégories vous les connaissez bien : ce sont le harcèlement moral et l'obligation de sécurité.

La première vise à sanctionner l'atteinte à la dignité humaine par des formes de violences très graves qui sont proches de la mise en danger de la vie d'autrui. Le jugement de France Télécom rendu le Tribunal correctionnel de Paris le 20 décembre 2019 montre toute l'actualité de cette question.

La seconde catégorie, l'obligation de sécurité, vise les dimensions collectives du travail en instituant l'impératif de prévention et d'évaluation des risques professionnels à la charge de l'employeur. Cette norme a des effets puissants et a notamment pour objectif de dissuader l'instauration d'une organisation du travail pathogène. C'est le sens de la jurisprudence SNECMA, de l'ancien nom de l'entreprise de construction des moteurs d'avion devenue Safran Aircraft Engines. Le 5 mars 2008 la chambre sociale de la Cour de cassation est venue rappeler l'interdiction absolue de compromettre la santé des travailleurs. Cette jurisprudence permet au juge qui est saisi à l'occasion d'un litige, de suspendre judiciairement une organisation du travail qui aurait pour conséquence d'engendrer une détérioration de la santé physique et mentale d'une collectivité de travail.

Solliciter en masse par de nombreux acteurs du travail, le droit va chercher à réagir à un contexte de forte déshumanisation du travail. Le droit du travail s'est ainsi opposé aux conséquences de

ce que Alain Supiot appelle « *la gouvernance par les nombres* », au « *tournant gestionnaire* » et à leurs incidences préjudiciables à tous les niveaux : pour le travail, l'entreprise, l'État et même la démocratie. L'œuvre du droit a été ici de dresser une limite à l'insoutenable et à l'auto-destructivité humaine au travail. Mais ce n'est pas sa seule vertu.

« *Technique de l'interdit* », il est aussi porteur d'une certaine « *fonction anthropologique* » permettant d'entrevoir d'autres formes d'organisation du travail, portées et animées par de « *nouveaux managers* » (Christophe Dejours et Christian du Tertre, *Le choix*, 2015).

Durant la première partie de la crise sanitaire, c'est déjà très loin, vous en conviendrez, nous avons été nombreux à croire à un retour en force de l'état social, à l'expression d'une certaine justice sociale en acte. La brutalité du réel de la crise avait engendré une profonde inadéquation du dogmatisme gestionnaire avec la situation réelle et dramatique. Il en était ressorti une autre considération du travail vivant avec la mise en valeur des « *travailleurs du care* ».

C'est-à-dire pour reprendre les termes de la philosophe Joan Tronto, celles et ceux qui participent souvent de manière invisible au fait « *de maintenir de perpétuer et de réparer notre monde afin que nous puissions vivre aussi bien que possible* ».

Sur le plan juridique, particulièrement en droit de la santé au travail, il y eu durant cette période une recherche de repères auquel on pouvait s'arrimer en toute confiance. Dans de nombreuses situations de travail, ce ne sont pas les indices de performance individuelle et autres tableaux de bord qui ont permis au manager de faire face au réel. Ce sont avant tout nos bons vieux principes généraux de prévention élaborés il y a déjà plus de 30 ans en 1989.

Ils constituent les fondements de toute la quatrième partie du code du travail. Ils ont été utilisés jusqu'au plus haut niveau de l'État. Notamment pour le haut fonctionnaire Hervé Lanouzière, actuel directeur de l'INTEFP, les principes généraux de prévention « *forment une démarche globale et universelle qui permet d'embrasser toutes les causes et en particulier les dimensions organisationnelles du travail* » (*Semaine sociale Lamy*, 20 novembre 2020).

Cette considération opportune pour les articles L.4121-1 et suivants Code du travail, aura néanmoins été de courte durée, comme on pouvait l'imaginer. Cela a été très vite le retour du « *business as usual* »... Certes la réalité juridique, judiciaire rattrapera les négligents, les imprudents, les inconséquents, les brutaux. Mais il est aussi permis d'espérer que de nouveaux managers, celles et ceux qui ont la trempe de résister à l'injonction de la paresse de la pensée, à ce que nous appelons « *l'acrasie* » en psychodynamique du travail, de résister à cette faiblesse de la volonté.

Cette résistance à cette forme d'aveuglement d'une soi-disante maîtrise rationnelle du réel à l'aide de chiffres repose sur une autre considération du management. Celui-ci doit être perçu avant tout comme un travail, un travail vivant qui engage l'action humaine dans sa complexité et non comme un ensemble de recettes toutes faites.

Ainsi, cela signifie entre autres choses, connaître et reconnaître le réel du travail de ses subordonnés, coordonner les intelligences subjectives, favoriser l'activité déontique, traduire les directives de sa direction, contribuer à forger une doctrine de l'organisation ou de l'administration.

Toutes ses prérogatives identifiées par Christophe Dejours et Christian Dutertre sont également nécessaires et implicites pour mettre en œuvre et articuler des obligations de sécurité tant de

l'employeur que du travailleur. Je pense en particulier à l'obligation de mettre en place une organisation et des moyens adaptés. J'entends « adaptés » non pas à la contrainte économique mais à l'intelligence subjective humaine notamment. Il faut également souligner la forte actualité de l'obligation d'évaluer les risques en vue de protéger la santé physique et mentale des salariés comme l'avait souligné le professeur Franck Héas de l'Université de Nantes. Sur ce point, au-delà de la procédure, c'est surtout l'idée d'une prévenance constante dans l'intérêt de toutes les parties et au premier chef celui de l'entreprise.

La loi du 2 août 2021 visant à renforcer la prévention en santé au travail offre quelques espaces de plus pour prendre en compte le phénomène d'organisation du travail. Le terme même a été ajouté dans le nouvel article L. 4121-3-1 du code du travail (applicable à compter du 31 mars 2022). L'organisation du travail devient désormais un risque à part entière qui n'est plus implicite.

En outre, les services de prévention et de santé au travail sont appelés à davantage conseiller et accompagner les entreprises et leurs acteurs dans cette démarche d'évaluation et d'anticipation. Ainsi, le droit pourrait devenir le médiateur incontournable entre le médecin du travail et le manager de proximité alors qu'aujourd'hui il est trop souvent relié à une contrainte inutile. Le droit pourrait être une obligation vertueuse qui libère qui remet les choses en ordre symbolique.

L'obligation générale de préserver la santé des salariés est le terrain juridique à partir duquel médecin du travail et manager de proximité peuvent interagir à partir du réel du travail. La jurisprudence a consacré le principe selon lequel les préconisations du médecin du travail doivent être nécessairement prises en compte sous peine de sanction. Comme le rappelle Lina Barouhiel, ancien médecin du travail (Chaignot et Dejours, *Clinique du travail et évolutions du droit*, 2017), « *c'est en écoutant le vécu du travail réel en interrogeant et en examinant les personnes, en étudiant les conditions de travail dans le cadre spécifique et statutaire de son exercice que le médecin du travail recueille les éléments pour passer d'une situation individuelle à des problèmes collectifs d'organisation et de relations de travail. Acteurs clés à la fonction non substituables, il est au cœur des enjeux* ». Pour le manager de proximité, il constitue un interlocuteur de premier plan pour parfaire cette délicate mission d'organiser le travail dans le respect des personnes humaines.

Enfin, je terminerai par ce dernier point d'ouverture. Pour celui ou celle qui cherche dans les textes juridiques, le droit offre une générosité sans égal ; une générosité qui peut servir de fondement à une nouvelle doctrine de l'entreprise et du management pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Relisons notamment quelques principes de la Déclaration de Philadelphie de 1944, constitutive de l'Organisation internationale du travail (article I) :

- « *le travail n'est pas une marchandise ;*
- *la liberté d'expression et l'association est une condition indispensable d'un progrès soutenu* » ;
- *La pauvreté, où qu'elle existe, constitue un danger pour la prospérité de tous* »

Des managers de proximité éclairés (et il en existe) pourraient avoir à cœur notamment « *de favoriser des programmes d'action propres à réaliser l'emploi des travailleurs à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun* » (art. III).