



# Le ZOOM

*Lettre d'information des représentants du personnel*

- 1. Editorial** (Page 2)
- 2. Quel est le problème avec les Arrêts Maladie ? Trop de dépenses ou trop de mauvaise santé ?** (page 3)
- 3. Évolution du dialogue social : un bilan très mitigé** (page 8)
- 4. Débat : Faut-il travailler sur la santé mentale des salariés ou sur la prévention des risques ?** (Page 15)
- 5. Conseil de lecture : CESE « Prévention en santé au travail** (Page 21)

N° 81  
Janvier 2026

## Réprimer ou externaliser la mauvaise santé au travail ?



**L'édito**  
De Jean-Pierre Yonnet

Ce numéro du Zoom met l'accent sur la dégradation de la santé des salariés en général et de leur santé mentale en particulier. Nous verrons que le nombre d'arrêts de travail a augmenté de 40 % depuis 2010. Si le nombre d'accidents du travail diminue, ils sont de plus en plus graves et le nombre de morts augmente. Plus du quart des salariés déclare souffrir d'anxiété et/ou de troubles psychiques.

### **Et que nous dit-on en cette saison de budget de la sécu : la priorité est de lutter contre les arrêts de travail abusifs.**

Il ne s'agit pas de nier l'existence d'arrêts abusifs, nous en connaissons tous. Mais quelle proportion des 24 millions de journées d'arrêt représentent-ils ? Ont-ils augmenté ces dernières années ? Personne n'a la réponse et rien ne permet de penser que les salariés seraient moins consciencieux qu'autrefois. À chaque génération ses préjugés, et les rares études disponibles ne relèvent pas un taux d'absentéisme particulier élevé de la Gen Z. J'appartiens à la génération d'après-guerre et je me souviens fort bien qu'au début de ma vie professionnelle les « anciens » d'alors n'avaient pas de mots assez durs pour ces fainéants à cheveux longs à qui il faudrait « une bonne guerre ».

Face à cette dégradation inquiétante de la santé au travail, la réaction des politiques réside dans la répression. Celle des employeurs serait plutôt l'externalisation. Si les salariés souffrent psychologiquement, on va ouvrir un numéro vert, offrir des tickets psy ou proposer des séances de yoga.

Mais rien de tout cela ne correspond à une démarche sérieuse et conforme au code du travail. Un seul mot compte : la prévention.

La prévention est une obligation de l'employeur en santé physique comme en santé mentale.

Le DUERP est l'outil de cette prévention car il doit analyser tous les risques présents en entreprise. Le plan de prévention (PAPRIACT) met en œuvre les mesures destinées à prévenir les risques identifiés dans le DUERP.

La consultation annuelle sur la politique sociale, l'emploi et les conditions de travail est l'occasion au moins une fois par an de faire le point en plénière du CSE de l'état des conditions de travail au sein de l'entreprise.

La santé en entreprise est donc un éminent sujet de dialogue social. Et bien sûr ORSEU-ETHIX est à vos côtés pour vous accompagner dans vos démarches de prévention et pour expertiser la situation de votre entreprise.

# Quel est le problème avec les Arrêts Maladie ? Trop de dépenses ou trop de mauvaise santé ?

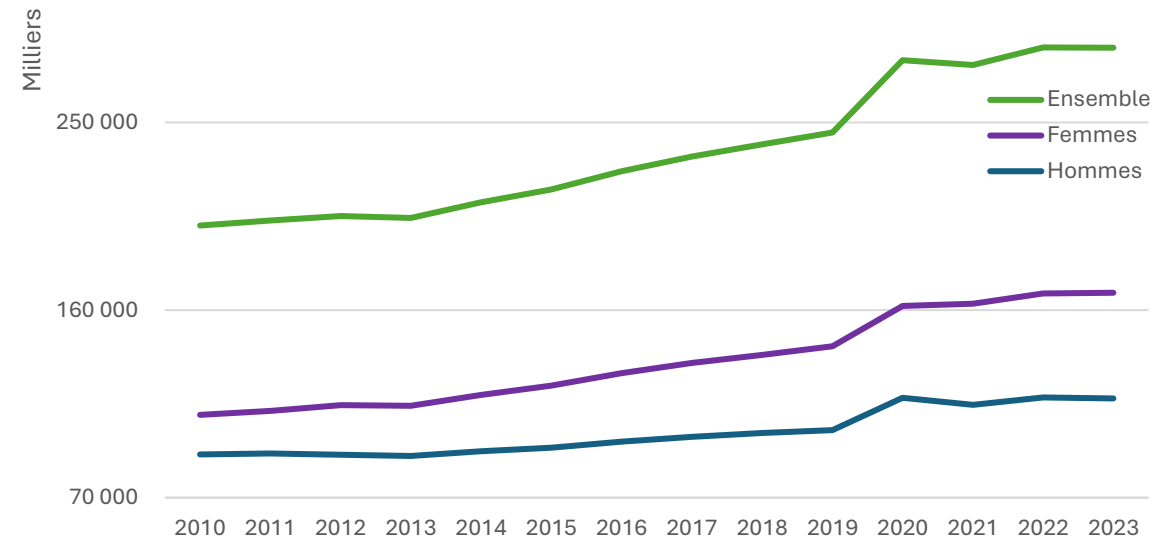
Pour ceux qui suivent les débats parlementaires actuels, la réponse est simple. Les arrêts maladie coûtent trop cher et il faut donc en réduire...le coût. Cette approche farouchement hémiplegique a des limites. D'ailleurs, cette même pensée reproduite sur une dizaine d'années a amené les mêmes effets : plus d'arrêts maladie et plus de dépenses. Nous allons donc explorer d'autres voies. Que nous disent ces arrêts maladie de la santé du travail en France ?

## 1. La pente est rude

Les données produites par la statistique publique concernant les arrêts maladie sont trop rares. Nous en sommes souvent réduits à utiliser des études réalisées par des structures privées, souvent fiables d'ailleurs (Malakof, axa,...). Il est dommage de se priver de données plus simples et plus complètes puisque les CPAM connaissent dans le détail chaque arrêt pris par un salarié français. Nous utilisons donc ici la très belle étude réalisée conjointement par la CNAM et la Drees : « Arrêts maladie : au-delà des effets de la crise sanitaire, une accélération depuis 2019 » Études et résultats N° 1321. Paru le 13/12/2024 Nadine Colinot, Gonzague Debeugny (CNAM), Catherine Pollak (DREES).

En 2023, ce sont 285 886 324 jours d'arrêts maladie indemnisés en France ! Pour un total d'environ 25 millions de salariés en emploi. Ils ont progressé de 42,4 % tandis que l'emploi ne progressait de son côté que de 7 %. Il y a donc un écart à expliquer...un grand écart. Les données de 2024 et 2025 semblent montrer la même tendance à la croissance. Le covid n'explique pas grand-chose. Il y a certes un pic en 2020...mais ensuite ? Pas de retour au niveau de 2019, juste un plateau légèrement croissant. La tendance est donc structurelle et elle mérite d'être expliquée.

### Jours d'arrêts maladie indemnisés pour les femmes et les hommes



# Quel est le problème avec les Arrêts Maladie ? Trop de dépenses ou trop de mauvaise santé ?

## 2. Que trouve-t-on derrière la croissance des arrêts maladie ?

Les arrêts maladie sont statistiquement liés à l'âge qui apporte son lot de maladies et de douleurs chroniques. Don Diegue le disait déjà « Ô rage ! Ô désespoir ! Ô vieillesse ennemie ! N'ai-je donc tant vécu que pour cette infamie ? » ! De fait, la population active française vieillit constamment du fait de l'augmentation des taux d'activité des salariés plus âgés. L'étude utilisée dans cet article étudie les raisons de la dégradation de la situation. En étudiant le coût des arrêts maladie, les auteurs indiquent que : « la hausse de la sinistralité contribue à hauteur d'environ 40 % et s'explique par la hausse du taux de recours et de la durée à âge donné ».

Bref, depuis 2010 nous comptons 85 millions de jours d'AM en plus dont 34 millions ne sont dus ni au vieillissement ni au développement de l'emploi. Ces 34 millions de jours représentent environ 100 000 emplois équivalent temps plein perdu ! Ce n'est pas le coût de la mauvaise santé au travail, c'est seulement le coût de sa dégradation. L'équivalent de 100 000 emplois perdus depuis 2010 pour des questions de santé au travail. Voilà l'enjeu.

Le vieillissement en cours de la population salariée est un signe négatif, la tendance va être difficile à inverser. Réduire la protection sociale et reporter l'âge de la retraite. Serait-ce seulement incongru ?

## 3. Les femmes sont plus touchées que les hommes

Sur un plan théorique il n'y aurait pas de raison pour que les femmes aient beaucoup plus d'arrêts maladie que les hommes. Les arrêts du fait de la maternité sont bien comptabilisés mais ne représentent que 11 % des arrêts. Pourtant les AM des femmes sont 43 % plus élevés que ceux des hommes ! Pourquoi ? Nous pouvons signaler au moins deux explications connues :

- Le niveau socio-professionnel. Les études montrent que les cadres ont beaucoup moins d'arrêts que les employés et ouvriers. Or les femmes ont encore aujourd'hui un retard hiérarchique très significatif sur les hommes ;
- La charge privée. Malgré des progrès significatifs, les femmes assurent encore l'essentiel des tâches domestiques. Charge mentale plus élevée, congés enfants malade, impasses pour assurer leur garde sont encore des phénomènes trop féminins.

La différence H/F n'est donc pas surprenante mais des inconnues demeurent. Si l'on regarde de près le graphique ci-dessus, on peut constater que les AM continuent nettement à augmenter chez les femmes alors que ça recule légèrement chez les hommes. Les écarts socio professionnels n'ont pourtant pas beaucoup évolué depuis 2021. Alors pourquoi ? Que se passe-t-il depuis 2020 ? Cela reste un mystère. Ce n'est pas le seul à résoudre comme nous pourrons le voir ci-dessous.

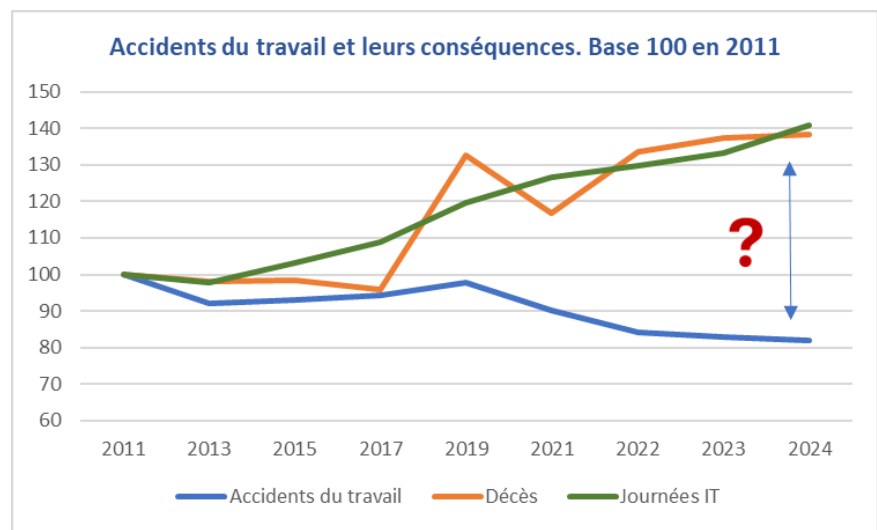
# Quel est le problème avec les Arrêts Maladie ? Trop de dépenses ou trop de mauvaise santé ?

## 4.ça se dégrade un peu partout

Les AM concernent d'abord les seniors mais leur progression est surtout le fait des femmes et des plus jeunes. Nous ne savons pas exactement pourquoi, sauf à recourir à des préjugés friables (concernant les jeunes générations essentiellement). Nous sommes loin de bien comprendre les déterminants de la situation actuelle.

### Des accidents du travail de plus en plus graves ?

L'assurance maladie a publié son rapport 2024 sur les risques professionnels. Nous reviendrons dans un prochain Zoom sur les enseignements que l'on peut tirer de ces statistiques fort peu brillantes pour la France. Nous pouvons voir ci-dessous des évolutions structurelles qui doivent nous interroger.



Source : analyse Orseu sur la base des rapports annuels de l'assurance maladie sur les risques professionnels.

Explication concernant ce graphique : il est en base 100 en 2011 et montre les évolutions en % depuis cette date. La lecture nous amène une grande surprise !

- Les accidents du travail reculent lentement entre 2011 et 2024, environ 20 % de recul. Nous reviendrons prochainement sur le sens de ce recul dans le Zoom ;
- Le nombre de journées d'arrêts de travail générés par ces accidents pourtant moins nombreux augmente...de 40 % sur la même période ! ;
- Le nombre de décès augmente lui aussi de 40 % sur la période. La France est d'ailleurs en bas de classement au sein de l'Union européenne. Place fort peu glorifiante.

Les accidents du travail seraient plus graves ? Concerneraient des salariés en moins bonne santé ? La typologie des accidents serait différente ? Les trois pistes sont probablement valables et complémentaires. La réalité statistique est accablante. La tendance est continue, tenace et ne va pas s'inverser prochainement. Quelques pistes d'explication ne suffisent pas. Il s'agit encore d'un mystère peu expliqué de la santé au travail en France.

### 5. Et maintenant parlons argent

Les arrêts maladie coûtent au budget de la sécu c'est clair. Un peu plus de 285 millions de jours indemnisés en 2023 ! Une dépense globale de 16 milliards d'euros est souvent avancée (en intégrant les AT/MP). Au-delà, ce sont 780 000 emplois Equivalent Temps Plein qui sont non utilisés chaque année !!! On évoque souvent les difficultés de productivité de l'économie française, les arrêts pour motifs de santé ont forcément un impact sur les entreprises et leur compétitivité. Revenons sur un chiffre global, l'absentéisme moyen est souvent annoncé autour de 6 %. Cela signifie que chaque jour, les équipes ne fonctionnent qu'à 94 % de leurs ressources, ce qui représente un sérieux problème de compétitivité. Combien de productivité avons-nous perdue depuis 2011 ?

Les échanges politiques actuels autour de la question sont très orientés et probablement insuffisants. Réduire les dépenses en diminuant les garanties pour les salariés revient à attaquer le pouvoir d'achat de ceux qui ont la moins bonne santé. Discutable ! Espérer que réduire les droits poussera à être moins malades est une position idéologique peu démontrée sur le moyen terme. La question serait d'ailleurs de savoir quelle part des AM serait due à une fraude ou une facilité de confort. Personne ne le sait vraiment mais postuler de l'importance de ce phénomène empêche de trouver de vraies solutions.

Bref le sujet budgétaire autour de l'argent public est important mais n'amène pour le moment aucune réponse satisfaisante.

### 6. Convaincre les directions d'entreprise

Dans de nombreuses entreprises, le dialogue social autour des conditions de travail est largement insuffisant. Le sujet des arrêts maladie est souvent détourné par des artifices peu glorieux : références à des benchmarks obscurs, sociologie de comptoir autour de ces satanées nouvelles générations, prétendus détournements des dispositifs par des salariés peu scrupuleux. Pourtant le dialogue social de terrain pourrait être une réponse très pertinente aux difficultés du travail dans les entreprises. Sans prétendre couvrir tout le sujet, nous essayons de montrer ci-dessous que les intérêts sont communs.

L'institut Sapiens avait publié des travaux très pertinents qui datent un peu (2018). Cette étude « *Le coût caché de l'absentéisme au travail* » était menée par Henry Savall et Laurent Cappelletti. Nous en reprenons ci-dessous quelques éléments.

L'absentéisme incompressible se situerait, en France, entre 2 % et 2,5 % des heures travaillées, soit un tiers environ du taux complet actuel. La marge de progrès est donc énorme. Elle se chiffre en millions de jours d'arrêt et en milliards d'€.



# Quel est le problème avec les Arrêts Maladie ? Trop de dépenses ou trop de mauvaise santé ?

Le coût de l'absentéisme dans le secteur privé était estimé à environ 3500 € par an pour chaque salarié en emploi. Ce coût est estimé sur la base d'hypothèses bien fiables concernant l'absentéisme qui se traduit souvent par de la non-production (dans 70 % des cas) ou du remplacement quasi obligatoire. Au global le coût annoncé est de 100 milliards d'€ par an pour les entreprises et la fonction publique. Dans tous les cas, les absences de salariés coûtent cher à l'entreprise et il serait utile (au minimum) d'en débattre dans l'entreprise.

## 7. Au final, que faire de tout ça ?

**La question de départ était de déterminer si les Arrêts Maladie sont une question de dépense publique ou de mauvaise santé. C'est forcément les deux mais seule l'approche par la santé, ou plutôt les conditions de travail peut avoir une portée significative. Les entreprises y ont intérêt et le dialogue social est clairement un outil central. L'étude citée sur le coût caché de l'absentéisme montre d'ailleurs que dans 90 % des cas le sur-absentéisme est dû à des organisations ou modes de management dysfonctionnant.**

**Le plus difficile est de convaincre les parties prenantes que l'intérêt de la prévention est commun.**

### Notre conseil : se faire accompagner !



On travaille mieux ensemble et nous vous proposons donc un ensemble d'outils complet et adaptés aux besoins

- Expertises sur la situation économique de l'entreprise, sa politique sociale ou ses orientations stratégiques
- Expertises en santé au travail : projets importants ou risques graves
- Formations légales des représentants du personnel (économique et SSCT)
- Ateliers pour les représentants du personnel adaptés à des problèmes spécifiques.

### L'expert au service du dialogue social !

#### Orseu – Ethix

- Lille : 3 rue Bayard 59000 Lille
- Paris : 37 rue de la Rochefoucauld 75009 Paris
- Avignon : les marches du palais – 4 avenue Pierre Semard 84000 Avignon

#### Contacts :

**Jean-Luc Bizeur**  
Tel 06 80 08 63 61  
mail :jl.bizeur@orseu-ethix.fr

**Jean-Louis Robin**  
Tel 06 32 03 64 34  
mail :jl.robin@orseu-ethix.fr

## Quelles sont les conséquences des ordonnances sur les conditions de travail ?

**Les ordonnances dites « Macron » de 2017 s'inscrivaient dans une volonté affichée de mieux aligner le dialogue social aux réalités de l'entreprise. La réforme a été de grande ampleur avec une suppression des CHSCT et Délégués du Personnel compensée par une nouvelle instance centrale, le CSE. Les conséquences sont aujourd'hui bien connues et loin des objectifs affichés. Revenir en arrière n'aurait pas de sens mais il est nécessaire de bien comprendre les origines de la situation actuelle pour essayer de repartir vers l'avant.**

### 1. Centralisation des instances

Le législateur a donc redéfini le paysage institutionnel au sein de l'entreprise. Cette transformation a été amorcée en 2015 par la loi Rebsamen en permettant aux entreprises de mettre en place une délégation unique du personnel (DUP). La mise en œuvre d'un Comité Social et Economique (CSE) avait vocation à centraliser l'information au bénéfice d'un dialogue social de qualité, adapté à la complexité de l'entreprise. L'avènement de cette instance unique a entraîné la disparition du Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Les questions des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité deviennent un sujet transversal relevant du CSE. Pour affiner son analyse, le CSE peut déléguer certaines prérogatives à une commission aux pouvoirs assez faibles (CSSCT). Alors que le CHSCT était doté d'une personnalité morale, la CSSCT dépend du CSE et ne possède pas de moyens propres. Sauf accord spécifique, les commissions se partagent les moyens humains et financiers du CSE. Les ordonnances Macron ont eu pour effet de concentrer les moyens des instances représentatives des salariés au sein du seul CSE.

Le CSE couvre par contre davantage d'entreprises que les anciens CE. Les entreprises doivent mettre en place un CSE dès 11 salariés alors que le CE ne devenait obligatoire qu'à partir de 50 salariés. À noter que les CSE dans les établissements de 11 à 49 salariés ne sont pas obligatoirement dotés d'un budget de fonctionnement spécifique. Sans moyens, quelle est l'efficacité d'une telle structure ? Autre point qui peut sembler contradictoire : malgré l'élargissement de la couverture possible, la proportion d'établissements pourvus d'une instance élue baisse depuis 2019 (Figure 1). La mise en œuvre des CSE s'est donc faite dans un contexte de diminution des IRP ! la diminution des IRP et la centralisation peuvent interroger sur la capacité du dialogue social dans les entreprises.



## Évolution du dialogue social : un bilan très mitigé

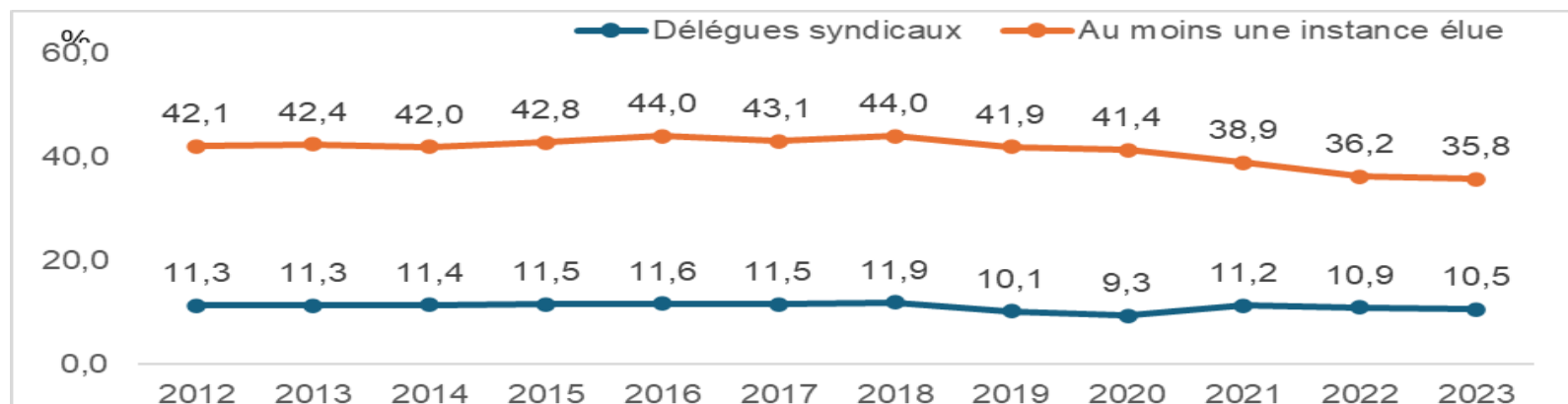


Figure 1 Évolution de la couverture des entreprises de 10 salariés ou plus par des délégués syndicaux ou une instance élue, entre 2012 et 2023. Lecture : en 2023, 35,8 % des entreprises de 10 salariés ou plus disposent d'au moins une instance représentative du personnel élu et 10,5 % d'au moins un délégué syndical (DS). Source : Dares Résultats n°10, Maria-Térèse Pignoni, 27 février 2025.

Échec marquant des ordonnances de 2017, la part des entreprises dotées d'une instance élue a tout simplement plongé depuis cette réforme malheureuse. À trop vouloir rationaliser et centraliser, on aboutit à un affaiblissement du dialogue social.

### La CSSCT : une commission sans pouvoir

L'ambition des ordonnances était de promouvoir la transversalité des sujets au sein de l'entreprise. Objectif non atteint, la pratique montre un déséquilibre en défaveur des questions relatives aux conditions de travail, et ce malgré un maintien relatif du nombre de CSSCT par rapport aux CHSCT. Les CSSCT peinent beaucoup à devenir des outils pratiques. Ce sont le plus souvent des lieux de réunion préparatoire au CSE sans autre fond qu'un échange questions/réponses entre représentants du personnel et direction.

**Dans un contexte où l'action sur les conditions de travail était déjà difficile, on peut considérer que les ordonnances ont affaibli la cause de la santé au travail.**

La disparition des CHSCT a pu engendrer des « *lutttes engagées* » menées par les représentants du personnel pour maintenir ce qui prévalait dans les CHSCT (PV, heures spécifiques de délégation...). L'enjeu pour les élus est de pouvoir peser sur les décisions de l'employeur. Cependant, l'absence de procès-verbal est symptomatique de la perte de pouvoir des élus sur les conditions de travail. Les moyens de la CSSCT sont un enjeu de négociation sur laquelle l'employeur garde la main. Dans le cadre de nos travaux, nous pouvons observer un recul par rapport aux pratiques antérieures de l'entreprise. Là où le CHSCT avait souvent une place importante dans le dialogue social, la CSSCT peine à occuper une place significative malgré quelques moyens (possibilité d'enquêtes, heures de délégations spécifiques). Lorsque le CSE devient le lieu où aborder des problématiques individuelles, cela signifie que la CSSCT ne produit pas les effets escomptés en matière de régulation des conditions de travail. N'oublions pas la disparition des Délégués du Personnel. En raison du manque de pouvoir de la CSSCT sur la santé au travail, les élus sont dans l'obligation d'évoquer le sujet en séance de CSE au risque de voir ces sujets évincés par la direction en prétextant l'existence d'une commission dédiée et d'ordres du jour consistants. L'existence d'une CSSCT permet finalement aux directions d'éluder certains sujets en renvoyant des problématiques à des réunions de commissions peu actives et dépourvues de pouvoir juridique.

*Arnaud Mias parle d'« horizon fuyant de la santé au travail ». Il y a une volonté affichée de prendre en compte la santé au travail sans jamais en faire une problématique de santé publique. Le contexte de flexibilisation de l'emploi et la fragilisation des institutions qui ont en charge cette problématique (médecine du travail, IRP, inspection du travail...) rendent impossible en l'absence de parties prenantes engagées.*

*Mias, A., Tainturier, P., Becdelièvre, P. de, Béthoux, É., Bourguignon, R. & Connolly, H. (2023), « Le CSE et ses commissions : reconfigurer les instances représentatives pour rationaliser le dialogue social ? », Chroniques du travail, n°13, pp. 53-72. <https://doi.org/10.4000/12xiz>*

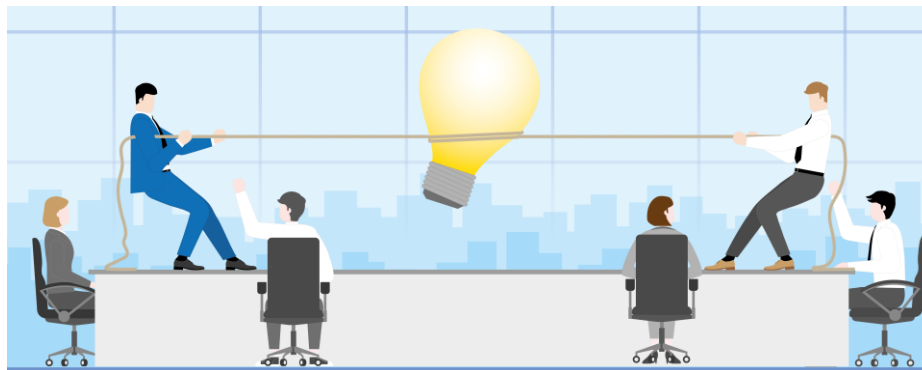
*Plus particulièrement Orseu-Ethix est partie prenante d'une post-Enquête REPONSE en cours pour faire suite à la précédente datant de 2021 ([urlr.me/HBdvj6](http://urlr.me/HBdvj6)). L'enquête, à paraître en 2026, revient sur la manière dont la branche et les entreprises intègrent la question des conditions de travail.*

## Une articulation difficile entre les conditions de travail et la vie économique de l'entreprise

L'ambition des ordonnances était de permettre une transversalité des thématiques du dialogue social mais on constate donc surtout une relégation de la problématique des conditions de travail. Les CSE vivent au rythme des consultations obligatoires et les problématiques de conditions de travail émergent surtout quand surviennent des accidents ou des réorganisations importantes. L'informel prend une place importante pour réguler les conditions de travail. Cela pose la question de la capacité des organisations à traiter les problématiques « à la source ». Les moyens du dialogue social sur les conditions de travail sont réduits et les thématiques abordées au sein des CSE sont larges, il est donc question de réaliser des arbitrages. Sauf rapport de force à la faveur des élus ou volonté délibérée de l'employeur, cette thématique reste partiellement traitée.

Le dialogue social dans les CSE a beaucoup de mal à sortir des ornières anciennes. L'employeur considère souvent le sujet des conditions de travail avec crainte (être en faute, payer des indemnités,...) tandis que les représentants du personnel ont tendance à utiliser des moyens juridiques pour essayer de faire avancer leurs sujets.

*Dans le cadre d'une étude, à paraître en 2026, que notre cabinet mène sur le dialogue social dans les entreprises où les élus sont sans étiquettes, la résolution de problématique définit comme relevant des conditions de travail sont résolues en dehors des instances en privilégiant des échanges constants entre les salariés et les directions. Cette observation s'est vérifiée aussi pendant la crise sanitaire où les décisions étaient prises en dehors des instances pour adapter au plus vite le travail (Enquête sur le e-dialogue social – Fondation Jean Jaurès ; [urlr.me/STAhuv](http://urlr.me/STAhuv)).*



# Évolution du dialogue social : un bilan très mitigé

	2015*	2016*	2017*	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre d'accords sur les conditions de travail	833	975	1 518	2 424	3 037	3 810	6 070	5 900	4 860
Part des accords sur les conditions de travail (%)	3	3	5	5,2	3,8	5	7,9	6,7	5,7

Tableau 1 Évolution des accords portant sur les conditions de travail  
\* : Dates qui précèdent les ordonnances. Seuls des délégués syndicaux ou des élus mandatés peuvent signer des accords. À partir de 2018, les des élus du CSE peuvent négocier.  
Sources : Rapports sur les bilans de la négociation collective entre 2015 et 2023.

## Intensification quantitative et dégradation qualitative des accords sur les conditions de travail

L’objectif des ordonnances était de dynamiser le dialogue social. Elles renforcent la possibilité de négocier avec des élus du personnel non syndiqué et ouvrent la négociation aux élus des CSE (dès 11 salariés). Pour quel résultat ? D’un point de vue purement quantitatif, on observe que depuis les ordonnances, les accords « conditions de travail » ont été multipliés par plus de 3 (entre 2017 et 2023). Cette augmentation quantitative s’inscrit cependant dans un contexte d’inflation en matière d’accords d’entreprises. La part des accords sur les conditions de travail augmente donc légèrement mais demeure basse. Les accords conditions de travail sont aussi un bel exemple pour affirmer que quantité ne rime pas avec qualité.

Un regard sur la qualité des accords complète un jugement global assez négatif. Pour obtenir ces chiffres, ce qui est comptabilisé en termes de conditions de travail est large : pénibilités, organisation du travail, conciliation des temps de vie, qualité de vie au travail voire télétravail... Au sein des organisations, la définition de ce qui compte dans les conditions de travail ne fait pas consensus d’une entreprise à l’autre. Par ailleurs, l’étude des accords QVT montre que presque les deux tiers des accords conclus entre 2017 et 2019 sont **des accords de façade sans dispositions contraignantes**. L’ANI introduisant la démarche QVCT ne change rien à ce constat dans la mesure où ce concept flou est considéré comme une « *auberge espagnole* » tant ce qu’il recouvre est large.

*Parfois les élus et les directions parlent de QVCT, parfois ils parlent d’accident du travail ou de salaires pour qualifier les conditions de travail. Dans son travail de thèse, à paraître en 2026, Lucas Fabre appréhende la question de la définition des conditions de travail en fonction des contextes socio-productifs.*



Notamment celle de Franck Héas, *La qualité de vie et des conditions de travail du point de vue du juriste, voie concertée de fonctionnement de l’entreprise ou renouvellement de la santé au travail ?* Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise vol.13, n°54 - Printemps 2024  
Dumortier, G., Loiseau, G., Lokiec, P., Pécaut-Rivolier, L. & Verkindt, P.-Y. (2024), *Droit de la négociation collective 2024/25*, Dalloz, Paris.

ZOOM n° 81

Janvier 2026

### Ordonnances – Centralisation des instances de dialogue social

#### Au final, un constat d'échec

La dilution des moyens au sein d'une instance centrale et le manque d'ambition des politiques publiques en matière de santé au travail ont largement contribué à limiter la capacité d'action des élus du personnel, eux-mêmes débordés par les prérogatives larges du CSE. Cette situation impacte négativement la capacité des organisations à préserver la santé des travailleurs et ce d'autant plus à l'heure où de nouvelles technologies, comme l'IA générative, sont utilisées pour un peu plus intensifier le travail.

**Au boulot ! Il y a du travail pour trouver des solutions permettant au dialogue social de terrain de se libérer et d'aborder enfin les conditions de travail de manière responsable.**



## Notre conseil : se faire accompagner !



On travaille mieux ensemble et nous vous proposons donc un ensemble d'outils complet et adaptés aux besoins

- Expertises sur la situation économique de l'entreprise, sa politique sociale ou ses orientations stratégiques
- Expertises en santé au travail : projets importants ou risques graves
- Formations légales des représentants du personnel (économique et SSCT)
- Ateliers pour les représentants du personnel adaptés à des problèmes spécifiques.

### Contacts :

**Jean-Luc Bizeur**

Tel 06 80 08 63 61

mail :jl.bizeur@orseau-ethix.fr

## L'expert au service du dialogue social !

### Orseau – Ethix

- Lille : 3 rue Bayard 59000 Lille
- Paris : 37 rue de la Rochefoucauld 75009 Paris
- Avignon : les marches du palais – 4 avenue Pierre Semard 84000 Avignon

# Débat : Faut-il travailler sur la santé mentale des salariés ou sur la prévention des risques ?

**2025, « année de la santé mentale ».** Les chiffres et études sur la santé mentale dans le monde du travail se multiplient et montrent des résultats alarmants. Le sujet s'est diffusé dans le dialogue social où les Comités Sociaux et Economiques sont devenus le lieu où l'on parle de santé mentale, où on la mesure par des études, questionnaires ou expertises. Cela peut sembler un progrès évident, cependant il se pourrait qu'à trop courir après la santé mentale, on en perde de vue les règles fondamentales de la prévention.

## 1. La santé mentale en questionnaire

Les chiffres, études et opinions sur la santé mentale des salarié.e.s s'abattent sur nous de façon régulière. Les nouvelles sont accablantes et pointent tour à tour les jeunes, les chefs d'entreprise, les femmes, les catégories moyennes puis les cadres. Les chiffres sont frappants : 30 % souffrent de détresse psychique, 40 % seraient en souffrance ou très fatigués, 20 % déjà en burnout et très accablés de troubles mentaux.

Les chiffres sont pourtant aussi discutables qu'inquiétants. Certaines données sont peu étayées et traduisent parfois des ressentis de difficulté (fatigue, pessimisme, tristesse) en troubles mentaux. Plus grave, les études basées sur des sondages et questionnaires ne sont pas des preuves mais des indices demandant ensuite un travail de terrain long et coûteux pour continuer le diagnostic. Hélas, la tendance actuelle est à la vitesse et au low cost. Il est indispensable de sortir vite un nouveau chiffre choc sans que cela coûte trop cher. Nous sommes passés doucement d'une prise de conscience positive (l'importance de la santé mentale) à une course au scoop anxiogène.

## 2. Une évidence, la santé mentale est un sujet très préoccupant

La santé est par nature un sujet de première importance même si le versant mental a longtemps été le parent pauvre de la médecine. Maladies compliquées à comprendre, voire honteuses, mécanismes physiologiques ou physiques mal maîtrisés, temps de soin longs et coûteux, rien ne facilite la bonne prise en charge de la santé mentale.





## Débat : Faut-il travailler sur la santé mentale des salariés ou sur la prévention des risques ?

Types de troubles psychiques. Europe 2010	% population
Troubles anxieux	14 %
Troubles dépressifs et bipolaires	7,8 %
Troubles psychotiques	1,2 %
Troubles addictifs	4,6 %

Source : Wittchen, Jacobi, Rehm

« the size and burden of mental disorders of the brain in Europe 2010 »  
European neuropsychopharmacology 2011

La donnée est ancienne (2010), c'est un choix volontaire, c'est en prenant du recul que l'on peut le mieux zoomer sur un problème (!). La prévalence des troubles mentaux est très importante et ce n'est pas nouveau. Il n'est pas cohérent de faire la somme des chiffres du tableau précédent mais nous pouvons considérer que dans un collectif de travail de 100 personnes, il est très probable qu'une vingtaine de collègues souffrent de troubles mentaux.

Les données concernant les arrêts de travail montrent également des niveaux inquiétants : un quart des arrêts de longue durée sont désormais liés à des troubles psychiques. (Malakoff Humanis et le cabinet Ekilibre). « Dans les arrêts dits longs, les motifs psychiques prennent une place de plus en plus importante et expliquent des durées moyennes d'arrêt qui augmentent ».

### 3. Des questions de médecine

Le domaine médical est complexe et repose sur des mécanismes plus ou moins bien connus, les capacités de soin demandant du temps, des moyens et de la technicité. Bref, que vient faire le dialogue social dans cette galère ? Comprendre un trouble anxio dépressif ? Soigner des troubles bipolaires ? Dans la santé comme ailleurs, il vaut mieux laisser faire ceux qui savent.

Si un de nos collègues souffre de troubles mentaux, c'est à la médecine de l'accompagner et de le soigner. Les entreprises sont censées protéger la santé et le dialogue social participer à la prévention, ce qui est déjà assez compliqué comme ça.



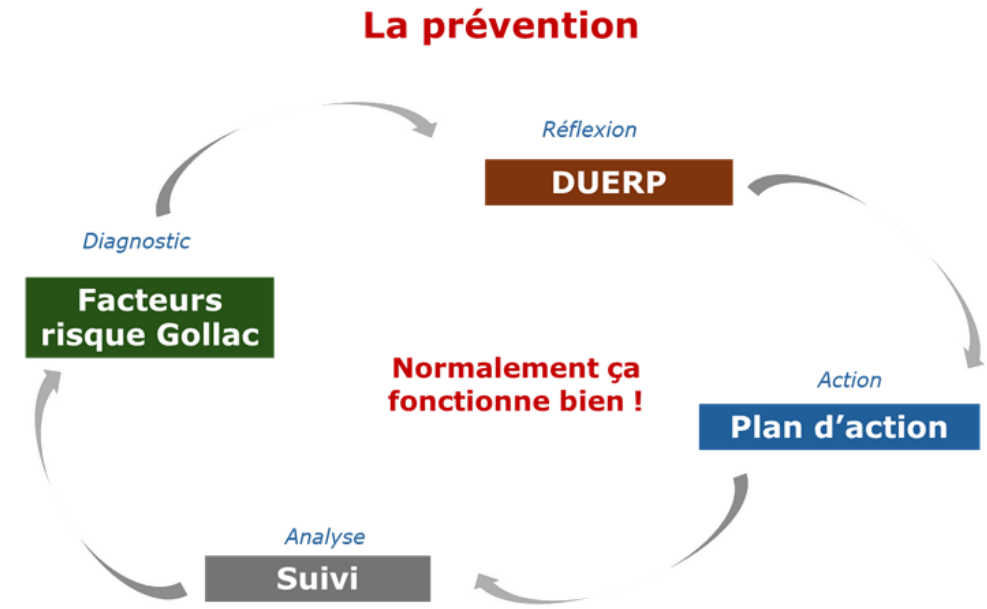
### 4. La prévention, la prévention, la prévention

La prévention est un facteur majeur d'amélioration de la santé des salariés et des entreprises. La citation de Malakof Humanis citée un peu plus haut était d'ailleurs tronquée « *Un quart des arrêts de longue durée sont désormais liés à des troubles psychiques, **souvent causés par des exigences professionnelles jugées trop fortes (34 %) ou des pratiques managériales problématiques (25 %)*** ».

Introduire le sujet des conditions de travail par des statistiques de santé mentale est juste mais ce n'est qu'une introduction. Il est nécessaire d'orienter les personnes en difficulté vers des professionnels compétents comme le réseau Souffrance et Travail (<https://www.souffrance-et-travail.com/>). De son côté, le dialogue social est performant pour réduire les facteurs de risque.

Dans la prévention, nous sommes au cœur de notre royaume : DUERP, facteurs de risques dits Gollac, plans de prévention. C'est clair, carré certes peu imaginaire mais cela fournit un cadre d'action cohérent et efficace.

Pourtant la prévention en entreprise demeure difficile. Nous en sommes souvent des témoins démunis. La prévention primaire fait l'objet de guerres de positions souvent idéologiques qui desservent les possibilités d'action.



## 5. Le doute et le marché

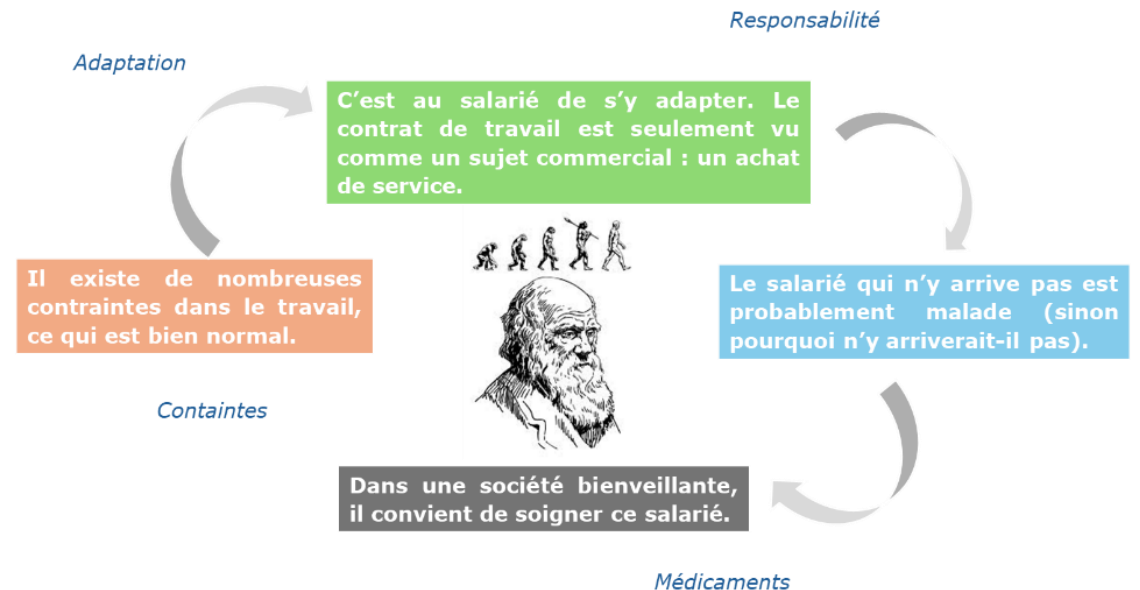
La façon dont on aborde un problème à un impact majeur sur les solutions qui seront trouvées. Le thème des conditions de travail est maintenant trop souvent remplacé par celui de la santé mentale pour laquelle certaines réponses sont discutables :

- Auto-évaluation avec des applications digitales spécifiques ;
- Mise en relation avec des experts de la santé mentale : accompagnement des salariés par une forme de ticket psy ;
- Solutions happiness : confort au travail, conseils nutritionnels, ateliers yoga et plantes vertes.

Des mutuelles proposent désormais leur programme de lutte contre les RPS clé en main sur la base d'une application maison. Une application avec laquelle le salarié dialogue et qui permet d'auto évaluer sa santé mentale puis de trouver des solutions pour une vie plus saine. Bref, une externalisation de la solution et une nouvelle opportunité de marché viennent d'apparaître sous nos yeux. Un peu plus loin, les solutions médicamenteuses sont prêtes en cas de difficultés qualifiées de troubles mentaux...

## 6. Adaptez-vous

Nous vivons un glissement vers un monde de plus en plus individualisé. Les révolutions libérales ou néo libérales commencées à la fin des années 60 portent aujourd'hui leur fruit. Les entreprises sont en compétition (féroce), les services publics doivent être concurrentiels et l'humain se doit de développer...son capital humain ! Nous ne sommes pas les premiers à travailler la question (lire Barbara Stiegler « *il faut s'adapter* ») mais nous tenons à participer au combat.



# Débat : Faut-il travailler sur la santé mentale des salariés ou sur la prévention des risques ?

C'est une vision très darwinienne. Le travail qui était autrefois englobé dans une notion de contrat social est devenu une marchandise comme une autre. C'est au salarié de s'adapter. Le système étant bienveillant et à la recherche d'opportunités de marché, celui ou celle qui n'y arrive pas mérite d'être soigné.e et d'acquérir le statut de malade. Le malade est soigné, classifié et rapporte de l'argent. Si le travail ou son organisation ont dysfonctionné, ce n'est plus l'affaire de personne.

## 7. La santé mentale est invisible

Le recul des préoccupations autour des conditions de travail et de la prévention n'est pas seulement un choix politique. C'est aussi la conséquence d'un travail qui est devenu essentiellement invisible.

### Evident !



*Creuser une veine de charbon, même avec des EPI, c'est dangereux*

*Les aides à domicile ont des emplois précaires qui conduisent à des TMS*



### Pas évident !

*Répondre à un mail urgent à 21h30*

*Avoir des injonctions paradoxales*



*Absence de sens au travail*

*Commencer une réunion à 18 H*

Le manque de compréhension des risques psychos sociaux provient aussi d'un manque d'imagination. Les contraintes physiques se voient et sont peu discutables, la prévention devient alors un sujet évident. La prise en compte des facteurs physiques fait à peu près l'objet d'un consensus intellectuel, à défaut de politiques efficaces.

Les contraintes dites psychiques ou facteurs de RPS sont par contre moins spectaculaires. Elles font même l'objet d'un dénigrement actif au sein de beaucoup d'entreprises. « *On ne va pas pleurer pour un mail reçu à 21 heures* », « *on ne va quand même pas arrêter les réunions à 17 heures pour éviter le burnout* »....

## 8. De la répétition naît la souffrance

Nous avons glissé vers une interprétation individuelle et médicalisée de problèmes situés dans le travail. Mais pourquoi serait-ce si grave ? Si un déséquilibre existe dans le travail, il va provoquer une adaptation coûteuse en énergie (que l'on pourrait d'ailleurs qualifier de stress) tout à fait normale. C'est lorsque le phénomène dure dans le temps qu'il devient délétère. Trouver de mauvaises réponses à une situation pénible revient à maintenir plus longtemps l'exposition...au détriment de la santé. **Dans l'entreprise, aborder le sujet par le seul aspect santé mentale se fait donc...au détriment de la santé physique et mentale des salariés.**

L'approche par la santé mentale a longtemps été un outil d'alerte des représentants du personnel pour convaincre l'employeur de la nécessité de prévention. Les CSE se sont souvent focalisés sur les conséquences (stress, burnout,...), c'était une stratégie de persuasion. Continuer sur le même chemin serait désormais une impasse.



## 9. Conclusion : soyons primaires

**L'objectif est de faire de la prévention primaire. Ce n'est pas la seule réponse aux problèmes de condition de travail mais c'est une étape incontournable : soigner le travail.**

**Retour aux basiques : inspections, enquêtes, expertises, DUERP, plans d'action et facteurs de risque Gollac !**





### CESE – Prévention en santé au travail

Avril 2025

Les travaux du CESE sont étayés et à jour des connaissances actuelles. Issus d'échanges paritaires, ils représentent donc une position à peu près consensuelle importante dans la société actuelle. Ces travaux semblent malheureusement peu lus par nos décideurs politiques et ont beaucoup de mal à se diffuser pour influencer la société. La tonalité de cette parution du CESE est simple dans sa conclusion :

**« si le système mutualisé de reconnaissance et de réparation a fait ses preuves depuis plus d'un siècle, la prévention n'a toujours pas été portée à la hauteur des enjeux.**

Le CESE part du constat d'une situation dégradée : 1 287 décès au travail tous sinistres confondus en 2023 - 555 803 accidents du travail - 47 434 maladies professionnelles. On peut mieux faire !!

#### Notions importantes :

- L'influence croissante du contexte sur les conditions de travail. Les nouvelles possibilités techniques (dématérialisation, télétravail, essor de l'intelligence artificielle) doivent être au cœur des réflexions ;
- L'insuffisante approche genrée de la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance de la situation spécifique des femmes ;
- L'influence déterminante des pratiques managériales sur la santé et la qualité des conditions de vie au travail.

#### Les conclusions

L'effort de prévention est le fil rouge des préconisations du CESE :

- Identifier et prévenir, en accompagnant employeurs et salariés ;
- Une attention particulière à porter à certains facteurs de risques émergents ;
- Le dialogue social et l'écoute au cœur de la **prévention primaire**.



## Notre conseil : se faire accompagner !



On travaille mieux ensemble et nous vous proposons donc un ensemble d'outils complet et adaptés aux besoins

- Expertises sur la situation économique de l'entreprise, sa politique sociale ou ses orientations stratégiques
- Expertises en santé au travail : projets importants ou risques graves
- Formations légales des représentants du personnel (économique et SSCT)
- Ateliers pour les représentants du personnel adaptés à des problèmes spécifiques.

### Contacts :

**Jean-Luc Bizeur**

Tel 06 80 08 63 61

mail :jl.bizeur@orseu-ethix.fr

## L'expert au service du dialogue social !

### Orseu – Ethix

- Lille : 3 rue Bayard 59000 Lille
- Paris : 37 rue de la Rochefoucauld 75009 Paris
- Avignon : les marches du palais – 4 avenue Pierre Semard 84000 Avignon



# Le Zoom



**Le Zoom** est une note d'information à destination des représentants du personnel. Nous abordons des sujets d'actualité en prenant le temps de l'analyse. Des articles un peu longs sont nécessaires pour comprendre des sujets complexes. Les représentants du personnel ne sont pas des experts...mais sont censés intervenir dans quasiment tous les domaines : droit, économie santé au travail, environnement !!

Le zoom est là pour apporter des pistes de réflexion à des sujets complexes, ambigus et mouvants. N'hésitez pas à nous contacter pour toute question ou suggestion.

[jl.bizeur@orseu-ethix.fr](mailto:jl.bizeur@orseu-ethix.fr)

Et maintenant :

**Au boulot !!!**