

## **Accord de performance collective : attention aux risques psychosociaux !**

11/05/2021



Dans le cadre d'un accord de performance collective, plusieurs risques psychosociaux peuvent être majorés voire apparaître, selon Sebastien Vaumoron, président d'Evimeria, un cabinet spécialisé dans la

prévention des RPS. D'où la nécessité d'entreprendre un travail de pédagogie et de transparence pour expliquer les causes, le but visé ainsi que la durée d'un tel accord.

La mise en place d'un accord de performance collective (L. 2254-2) peut être d'une grande utilité pour l'entreprise et les salariés. Seulement, il peut susciter des interrogations chez ces derniers, voire des craintes. Aussi, dans notre démarche de prévention, nous examinerons ici les conséquences d'un APC en termes de risques psychosociaux.

## **L'accord de performance collective**

Le code du travail nous dit que l'APC est là pour répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver, ou de développer l'emploi. Cet APC peut :

- Aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition ;
- Aménager la rémunération au sens de l'article L. 3221-3 dans le respect des salaires minima hiérarchiques mentionnés au 1° du I de l'article L. 2253-1 ;
- Déterminer les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise.

Une fois informé de l'APC, le salarié dispose d'un délai d'un mois pour faire connaître son refus par écrit à l'employeur, ce qui l'expose à un possible licenciement pour cause réelle et sérieuse.

De son côté, l'employeur dispose alors d'un délai de deux mois à compter de la notification du refus pour engager, s'il le souhaite, une procédure de licenciement.

Or, ces trois volets d'actions sur lesquels l'entreprise peut agir sont aussi trois domaines des six facteurs de RPS que l'employeur a l'obligation d'identifier et d'inscrire dans le DUER (R.4121-2).

## **L'APC et les risques psychosociaux**

Les RPS sont généralement classés dans six grands domaines :

- L'intensité et temps du travail ;
- Les exigences émotionnelles ;
- L'autonomie au travail ;
- Les rapports sociaux au travail ;
- Les conflits de valeurs ;
- L'insécurité de la situation de travail.

Dans le cadre d'un projet d'APC, plusieurs de ces RPS peuvent être majorés, voire apparaître. Il revient alors à l'employeur de les anticiper afin d'agir dans une démarche

de prévention primaire.

Dans le cas contraire, il contrevient à son obligation de protéger la santé physique et mentale des travailleurs (*L.4121-1*). Les RPS se développent et l'employeur doit les gérer dans une prévention secondaire, voire tertiaire.

Or, il est toujours nuisible pour une entreprise de devoir gérer un climat social dégradé, ou des RPS élevés, d'autant plus dans une phase de réorganisation. Notons que si ces RPS sont donc délétères pour les salariés, ils le sont aussi pour l'entreprise et sa productivité, tout comme pour la marque employeur.

Enfin, si la situation se dégrade fortement, l'entreprise s'expose à se voir reprocher de ne pas avoir assuré la sécurité, et protégé la santé physique et mentale de ses salariés (*L.4121-1*).

## **L'insécurité de la situation de travail**

D'abord, il y a la question du possible licenciement en cas de refus de l'APC, élément qui intervient dès le début de la réflexion du salarié sur cet accord. Le fait que l'entreprise a le droit de licencier celles et ceux qui refuseront l'APC, sans se positionner clairement sur l'exercice de ce droit, génère une insécurité de l'emploi au moment de la réflexion du salarié sur l'APC, laquelle est un RPS majeur.

Ensuite, la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise peut elle aussi générer des RPS par l'insécurité du poste de travail, laquelle se décline sur deux axes principaux :

- Si l'accord prévoit une mobilité professionnelle, alors des craintes peuvent naître sur les compétences pour le nouveau poste, le nouveau service, la nouvelle équipe à intégrer;
- Si l'accord prévoit une mobilité géographique, il y a un impact sur la vie personnelle et son organisation, s'étendant aux enfants et à leur scolarisation, ainsi qu'au conjoint et à son emploi. Or, la question de l'articulation vie professionnelle/personnelle-familiale est stipulée dans le texte de l'APC (*L.2254-2*).

## **L'intensité et le temps de travail**

L'aménagement de la durée du travail, de ses modalités d'organisation et de sa répartition peuvent exposer les salariés à des contraintes nouvelles sur l'intensité et le temps de travail, autre facteur de RPS. Prenons l'exemple d'une annualisation du temps de travail modifiant des horaires et des jours de repos. Pour certains salariés, ces changements peuvent constituer un facteur de risque psychosocial nouveau.

Par exemple, les besoins de repos et de sommeil varient d'une personne à l'autre. Si le domaine médical considère généralement que le temps moyen de sommeil d'un adulte est de 8h/nuit, il y a néanmoins une variation inter-individuelle de -2h à +2h qui fait qu'une personne peut avoir besoin de dormir 10h pour être en forme. Modifier des

plannings en faisant travailler du soir avec une fin à 21h puis le lendemain matin à 6h ou 7h ne laisse pas temps de sommeil suffisant pour certains salariés. La fréquence de cette répétition conjuguée au rythme des repos peut devenir problématique.

L'articulation entre vie privée et vie professionnelle peut aussi être dégradée du fait de facteurs personnels sans incidence dans l'ancienne organisation : le réveil nocturne dû aux enfants en bas âge, troubles du sommeil liés à la ménopause etc.

Or, on sait que le manque de sommeil est préjudiciable à la concentration, à l'état de vigilance, mais aussi aux apprentissages et au travail. Il peut donc être source d'erreurs d'inattention, voire d'accidents.

La charge de travail augmentant, et les besoins de récupération physique et psychique pouvant varier d'un individu à l'autre, un risque d'épuisement physique est également présent.

Enfin, c'est aussi l'entreprise, ses clients et/ou ses usagers qui peuvent pâtir de cette réorganisation par une baisse de la qualité de la production ou des services.

## **Les rapports sociaux**

Ici, deux axes se dégagent fortement : la qualité des rapports sociaux avec la direction, et ceux entre collègues.

D'un côté, la direction qui laisse planer le doute du licenciement sans l'appliquer aux salariés refusant l'APC s'expose à une perte de confiance vis-à-vis de ses équipes. En effet, quelle direction bienveillante et respectueuse de ses salariés laisserait planer une crainte de perte de l'emploi alors que, finalement, elle ne licenciera pas ?

Comment avoir ensuite confiance envers cette direction qui a volontairement généré un stress et une angoisse de perte de l'emploi alors qu'elle savait qu'elle n'en était rien ? Comment ne pas ressentir là un sentiment de manipulation du côté des salariés ?

De l'autre côté, si des salariés ayant refusé l'APC ne sont pas licenciés, la direction les met en difficulté face à leurs collègues qui ont accepté l'accord par crainte de perdre leur emploi. Des jalousies peuvent naître dans les équipes, un sentiment de favoritisme peut être ressenti, ou une suspicion de connivence avec la direction qui les aurait traités avec favoritisme.

Certains peuvent penser que les salariés non licenciés auraient été informés à l'avance de leur maintien dans l'emploi en cas de refus de l'APC. Autant de sentiments négatifs qui dégraderont rapidement et de façon assez durable les rapports sociaux et le climat social général dans l'entreprise, au détriment des salariés, mais aussi de l'entreprise.

## **La violence interne**

Derrière ces changements imposés aux salariés, si la perte "d'avantages" est conséquente, ou si elle touche des points à haute valeur pour les équipes, certains

peuvent alors ressentir un sentiment de manque de reconnaissance de leurs compétences ou de leur utilité individuelle dans l'entreprise puisqu'on leur retire une forme de reconnaissance.

Le risque est un sentiment de dévaluation subjective de la qualité du travail fait, et par mécanisme d'identification certains pourraient croire à une dévaluation de la qualité des travailleurs, puis de leur personne. On sait combien cette confusion entre identité professionnelle et personnelle peut être préjudiciable. Une atteinte psychologique peut avoir lieu et être ressenti comme une forte violence psychologique, voire du harcèlement institutionnel.

## **Le conflit de valeur**

Enfin, il faut également s'interroger sur les ressentis d'un salarié fortement engagé dans l'entreprise, peut-être depuis des décennies, avec des compétences professionnelles reconnues. Ce dernier ne compte pas son temps, il est toujours prêt à remplacer un collègue absent ou à rester un peu après la fin de sa journée si c'est nécessaire. Et malgré son investissement et sa loyauté, alors qu'il a une carrière exemplaire, il voit son emploi menacé par la mise en place d'un APC.

Cela ouvre ici la porte à un conflit de valeur. Conflit entre les valeurs sociales qui avaient cours dans cette entreprise et les valeurs professionnelles qui animent ses salariés, et la rupture qui en est faite avec une remise en cause de son CDI malgré investissement et loyauté du salarié.

## **Que faire pour prévenir ces risques psychosociaux ?**

Avant d'engager cet accord de performance collective, la première étape est d'évaluer le climat social par un audit interne ou externe, et d'évaluer la maturité des équipes à s'engager dans le changement. Du résultat de cet audit pourra alors s'élaborer un plan de présentation de l'APC.

Et c'est là que démarre la seconde étape : faire le travail de pédagogie et de transparence. On peut l'observer autour de soi, d'autant plus dans notre période actuelle, des groupes humains peuvent faire des efforts, voire des sacrifices importants mais ils ont besoin de savoir pour quelles raisons ces sacrifices sont demandés.

Il est donc nécessaire d'expliquer clairement les causes, le but visé et la durée de l'APC, ainsi que les moyens proposés, le tout dans une démarche cohérente et transparente. Sans quoi l'adhésion au projet diminue, la confiance se perd et les risques psychosociaux se multiplient.

Préparation, information, dialogue social de qualité, prévention, concertation et transparence seront les maîtres mots d'un APC réussi !



Sébastien VAUMORON

---

**Source URL:** <https://www.actuel-rh.fr/content/accord-de-performance-collective-attention-aux--isques-psycho-sociaux>