PSE ET SANTÉ AU TRAVAIL : QUEL RÔLE POUR LES SPSTI ?

Adeline AMOUROUX
Responsable des métiers de la prévention – PREVALY – Toulouse
Christophe COSTES
Manager de proximité des préventeurs – PREVALY – Toulouse

Introduction / Objectifs :

Le **plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)** est un dispositif strictement encadré par le Code du travail, mobilisé dans des situations de licenciements économiques d'ampleur, lorsque l'entreprise envisage la suppression d'un nombre significatif de postes. Il constitue un cadre juridique destiné à éviter ou à limiter les licenciements et à organiser les mesures de reclassement des salariés concernés.

Ces PSE constituent des périodes de transformation majeures pour les entreprises, pendant lesquelles les conséquences sur la santé sont surtout redoutées pour les salariés quittant la structure. Cependant, les salariés maintenus dans l'emploi sont confrontés à de profondes modifications de leur organisation du travail, de leur collectif et de leurs repères professionnels.

Dans ce contexte, PREVALY a souhaité engager une réflexion sur la place que peut occuper un Service de Prévention et de Santé au Travail interentreprises (SPSTI) dans l'accompagnement des entreprises confrontées à un PSE.
Cette démarche est née d'une interrogation portée conjointement par le conseil d'administration, la direction et les équipes pluridisciplinaires : **est-il du rôle d'un SPSTI d'intervenir dans le cadre d'un PSE et, si oui, dans quelles limites afin de respecter son rôle de conseiller en santé et en prévention ?**

L'objectif n'est pas de se substituer aux dispositifs réglementaires déjà prévus dans le cadre des procédures de licenciement collectif, mais d'identifier la valeur ajoutée spécifique que peut apporter un SPSTI dans la prévention des conséquences organisationnelles et humaines des restructurations.
Nous présentons ici la démarche conduite par PREVALY, l'offre de services développée ainsi que les premiers enseignements issus de son déploiement

Méthodologie :

Un groupe de travail pluridisciplinaire associant médecins du travail, psychologues du travail et ergonomes a été constitué afin d'étudier la faisabilité et la pertinence d'une intervention du SPSTI dans le cadre des PSE.

La première étape a consisté à analyser le cadre juridique du dispositif et à clarifier le positionnement du SPSTI vis-à-vis des différents acteurs impliqués. Rapidement, les travaux ont permis d'identifier une limite importante : l'accompagnement psychologique lié à l'annonce du PSE et les mesures d'accompagnement des salariés concernés relèvent déjà, pour une large part, des dispositifs prévus dans le cadre du plan lui-même.

Cette analyse a conduit le groupe à déplacer la focale vers une dimension moins investie : **les conséquences du PSE sur l'organisation du travail et sur les salariés demeurant dans l'entreprise.**

Ce repositionnement repose sur un constat partagé par les professionnels de terrain : une fois le PSE achevé, les entreprises doivent reconstruire une organisation du travail parfois profondément modifiée, avec des effectifs réduits, de nouvelles répartitions d'activité et des collectifs fragilisés.

Le groupe a ainsi structuré une offre articulée autour de trois séquences :
- l'amont du PSE ;
- la période de mise en œuvre ;
- l'après-PSE.

L'objectif est d'anticiper les effets organisationnels de la restructuration afin de préserver durablement

les conditions de travail et la santé des salariés maintenus dans l'emploi.
Afin de favoriser un déploiement homogène, les équipes ont ensuite été outillées par l'élaboration de repères méthodologiques communs et de modalités d'intervention associant systématiquement le médecin du travail à un psychologue du travail ou à un ergonome, selon les enjeux identifiés.

Une offre de prévention centrée sur l'après-PSE

La volonté de PREVALY est que ses équipes puissent se rapprocher le plus précocement possible des entreprises concernées ou potentiellement concernées et travailler selon les modalités suivantes :

En phase préparatoire

L'objectif est d'accompagner les dirigeants et les managers dans la prise en compte des enjeux humains de la restructuration.

Les interventions visent principalement :

- le conseil à la gouvernance sur les précautions d'annonce ;
- l'identification précoce des risques pour les collectifs de travail ;
- le renforcement du soutien managérial ;
- l'anticipation de la future organisation du travail.

Cette phase constitue également un moment privilégié pour préparer l'accompagnement de l'après-PSE.

Pendant la mise en œuvre du PSE

Le SPSTI adopte une posture d'observation et de soutien, notamment du dialogue social.

L'accompagnement peut inclure :

- une participation aux réunions du comité social et économique (CSE) ;
- l'analyse des éléments issus des expertises réalisées ;
- l'identification des impacts organisationnels potentiels ;
- le maintien du dialogue entre les différents acteurs.

L'objectif principal consiste à préparer les conditions de réussite de la future organisation et à intégrer précocement les enjeux de santé et de prévention au travail.

Après le PSE

Cette phase constitue le cœur de l'offre développée par PREVALY.

Elle repose sur plusieurs modalités d'intervention :

- simulations organisationnelles ;
- analyses de l'activité réelle ;
- espaces de discussion sur le travail ;
- accompagnement du dialogue social ;
- appui à l'actualisation du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

L'ambition est d'aider l'entreprise à construire une organisation du travail soutenable et compatible avec les ressources désormais disponibles.

Une attention particulière est portée aux «*survivants*», c'est-à-dire aux salariés demeurant dans l'entreprise après la restructuration. Ces derniers peuvent être confrontés à une augmentation de leur charge de travail, à une perte de sens ou à une fragilisation des collectifs.

Notons cependant qu'il a été défini que l**es équipes ne réalisent pas** :

- d'accompagnement à l'annonce du PSE ;
- de mise en place de cellule d'écoute ;
- d'accompagnement lorsqu'elles n'ont pas la possibilité de discuter des marges de manœuvre avec le ou les décideurs.

Résultats obtenus :

Pour nos équipes, la démarche a permis d'harmoniser les pratiques des professionnels et de sécuriser leur posture d'intervention.

Les équipes disposent désormais :

- d'un cadre commun ;
- de repères méthodologiques partagés ;
- d'une offre identifiable ;
- d'un positionnement clarifié vis-à-vis des entreprises.

Concernant les entreprises adhérentes, au cours du premier semestre 2026, les équipes ont identifié 30 adhérents en situation de PSE et ont pu prendre contact avec 19 d'entre eux.
Une proposition d'accompagnement a été effectuée auprès de 53 % de ces entreprises contactées. Pour 47 % d'entre elles, il n'a pas été possible de mettre en œuvre un accompagnement : soit l'entreprise n'a pas souhaité donner suite, soit nos interlocuteurs n'avaient pas la latitude décisionnelle suffisante pour agir, soit l'ensemble des salariés suivis allait être licencié.

L'une des premières interventions réalisées dans le cadre de ce dispositif a combiné l'expertise d'un psychologue du travail et d'un ergonome.

Dans un premier temps, l'action a porté sur le renforcement du soutien managérial. En effet, le soutien des managers de proximité est identifié comme l'un des facteurs protecteurs les plus importants auprès des survivants.

Dans un second temps, une analyse des impacts organisationnels a été engagée afin de préparer les futures conditions de travail des équipes restantes et de soutenir le dialogue social autour de la nouvelle organisation.

À ce stade, les effets à long terme sur la santé et le fonctionnement de l'entreprise ne peuvent encore être évalués.

Discussion :

L'expérience conduite par PREVALY suggère que la valeur ajoutée d'un SPSTI dans le cadre d'un PSE ne réside pas dans l'accompagnement du licenciement lui-même, mais dans sa capacité à anticiper et à prévenir les conséquences organisationnelles et humaines de la restructuration.

Cette approche permet au SPSTI de conserver sa place de conseiller en prévention tout en répondant à un besoin peu couvert : la reconstruction des organisations du travail après un épisode de réduction d'effectifs.

Elle ouvre également des perspectives en matière de prévention des risques psychosociaux (RPS), de soutien aux managers, de maintien de collectifs de travail performants et de prévention de la désinsertion professionnelle.

Conclusion :

L'accompagnement des entreprises confrontées à un PSE constitue un champ d'intervention émergent pour les SPSTI.
L'expérience de PREVALY montre qu'il est possible d'investir ce sujet tout en respectant les limites du rôle du service. Le positionnement retenu consiste à agir comme un acteur de prévention des impacts organisationnels et humains des restructurations, avec une attention particulière portée aux salariés maintenus dans l'emploi, les survivants.

Au-delà du PSE, cette réflexion interroge plus largement la place des SPSTI dans l'accompagnement des transformations du travail et dans la construction d'organisations favorables à la santé, conformément aux orientations de l'Accord national interprofessionnel pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de Santé au travail et de conditions de travail (ANI, 2020).

Pour contacter l'auteur de cette communication : christophe.costes@prevaly.fr