

Travail & CHANGEMENT



SPÉCIAL RÉGIONS

- **Attractivité**
- **Innovation sociale**
- **Un réseau pour les conditions de travail**

ARGUMENTS (p. 4 à 6)

Alain Gatti (CFDT)
 Michel Masdebrieu (CGT)
 Claude Couton (Medef)

Interview de Michel Sapin, ministre du Travail p. 6

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 7 à 13)

Un dispositif tous secteurs
TEMPO pour trois accords

Bâtiment
Bien couvert grâce à la simulation

TPE et PME
L'Aract guide les entreprises vers le document unique

Santé
Deux hôpitaux soignent leur qualité de vie au travail

Bâtiment
Chantier de prévention adapté pour petite entreprise

Pharmacie
Quand l'Aract prescrit des remèdes

ARGUMENTS (p. 14-15)

Alain Rousset (président de l'Association des régions de France)

Paul Frimat (CHRU de Lille)
 Olivier Mériaux (Sciences po Grenoble)



Spécial régions

• Attractivité • Innovation sociale • Un réseau pour les conditions de travail

L'Anact, créée en 1973, a rapidement impulsé la notion de réseau régional afin de développer une approche de terrain. Un réseau qui a mis 25 ans à se former. Aujourd'hui, ce sont 26 Aract qui cultivent chaque jour le paritarisme et l'équidistance au service de la qualité de vie au travail.

Le territoire régional est un terreau où la qualité de vie au travail nourrit l'attractivité des entreprises locales. Ce terreau, le Réseau Anact l'enrichit et le fortifie depuis bientôt quarante ans. À travers « l'innovation sociale » ou... comment expérimenter des méthodes d'amélioration des conditions de travail axées sur le dialogue social. Ce qui passe par la construction de solutions concrètes qui permettent de regarder à la fois la situation des salariés et la performance des organisations. Une approche unique qui trouve ses racines en 1973, date de création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) à laquelle a contribué Pierre-Louis Rémy,

pour l'amélioration des conditions de travail (Aract). Nous avons donc l'agence nationale, d'un côté, et la constitution du réseau avec les premières associations régionales, de l'autre. »

→ Intervenir sur les territoires

Le président du conseil d'administration de l'Anact est alors François Zanotti, président de Renault Véhicules Industriel. Avec Pierre-Louis Rémy, il porte cette idée que l'Anact, jusqu'alors centre de ressources et de recherche, doit se développer en région avec une approche de « terrain ». Il faudra alors vingt-cinq ans pour que le

très prisée dans les Aract consistant à consacrer un maximum de cinq journées à une entreprise dont la problématique est clairement définie (observation des situations de travail, diagnostic et préconisations). La création des Aract répondait aussi à la nécessité de lancer « la modernisation négociée » fortement portée par le ministre du Travail, Jean-Pierre Soisson à cette époque. » Pierre-Louis Rémy obtient alors des financements pour la création des premières Aract.

Car l'Anact et les Aract trouvent leur raison d'être et leur fonctionnement unique dans le « paritarisme » : leur conseil d'administration est géré par l'ensemble des partenaires sociaux (avec l'État pour l'Anact), organisations syndicales de salariés et d'employeurs qui alternent à la présidence du conseil d'administration. « Bien sûr, il a fallu convaincre quelques réfractaires, mais globalement, les Aract ont toujours été considérées comme de bons leviers de dynamisme du partenariat social par les partenaires sociaux, complète Jean-Paul Peulet. »

→ Des sujets fondateurs

Outre la volonté des partenaires sociaux et le souhait de l'Anact de développer un savoir-faire sur les territoires régionaux, certains sujets ont aidé à accélérer la constitution du réseau. « Il est certain que la question du temps de travail, de 1999 à 2001, a boosté la demande sur les conditions de travail, remarque



« La création des Aract répondait aussi à la nécessité de lancer "la modernisation négociée" fortement portée par le ministre du Travail. » Pierre-Louis Rémy, ancien directeur général de l'Anact

qui en fut également le directeur général de 1982 à 1991 : « La création de l'Anact a été la première étape, bien entendu. Mais c'est en revenant en 1982 comme directeur général que j'ai réellement initié la notion de réseau, explique-t-il. L'idée de base : si nous voulions être utiles, il fallait apporter des sujets et un savoir-faire opérationnels. Car les problèmes du travail sont très concrets. Ce savoir-faire ne pouvait être issu que de l'intervention en entreprises, que j'ai mise en place à ce moment-là. Et il devait s'ancrer dans les territoires, avec leurs spécificités. D'où la création des associations régionales

Réseau Anact se constitue (voir encadré) : « la preuve qu'il ne s'agissait pas de la déclinaison d'une mesure administrative décidée par le haut mais bien d'une nécessité correspondant à des besoins locaux et à la maturation du dialogue social dans chaque région », analyse Jean-Paul Peulet, intervenant sur la coordination du Réseau Anact depuis 2002.

« J'avais bien compris que l'enjeu opérationnel se situait dans le tissu économique moyen ancré dans les territoires, précise encore Pierre-Louis Rémy. Nous avons donc créé le diagnostic court en entreprise, une méthode d'intervention

Ouverture de négociations sur les conditions de travail entre le CNPF* et les organisations syndicales

* Conseil national du patronat français, l'ancêtre du Medef

1973

Création de l'Anact



Accord sur les conditions de travail

1975

Création de la direction des relations du travail

Le Conseil économique, social et environnemental d'Alsace lance une étude sur les conditions de travail

1979-1983

Création d'Actal (en Alsace, 1^{re} Aract du Réseau)



La « modernisation négociée » lancée par Jean-Pierre Soisson

1988-1992

Création d'un réseau de consultants à l'initiative de l'Anact et développement des Aract

encore Jean-Paul Peulet. Les premiers accords négociés pour lesquels le réseau se positionnait en « appui-conseil » ont fini de structurer notre dispositif. Même là où il n'était pas possible d'avoir une Aract (avec un conseil d'administration paritaire), nous avons des antennes de l'Anact avec un représentant. Enfin, pour les entreprises, la question de l'organisation du travail – que le Réseau Anact porte fortement dans le débat public – était, et reste, un levier formidable et un sujet central. »

La prévention des risques professionnels et l'arrivée des nouvelles technologies furent aussi des sujets fondateurs. Le réseau a su ensuite coller à l'actualité des entreprises, y compris dans les moments de crise où les questions d'emploi semblaient plus fortes : parcours professionnels, formation et acquisition de compétences à tous les âges, organisation toujours, promotion de la santé, risques psychosociaux... le sujet « travail » reste inépuisable.

Si tout le territoire, y compris l'outre-mer, est aujourd'hui doté dans chaque région d'une Aract, l'avenir s'annonce-t-il pour autant calme et serein ? « Le paritarisme

26 Aract en 25 ans !

Les premières Aract, Alsace (région choisie à titre expérimental), Midi-Pyrénées et Pays de la Loire, sont créées à partir de 1983. En 1992, elles sont dix, avec celles d'Aquitaine, Paca, Rhône-Alpes, Picardie, Lorraine, Ile-de-France et Réunion (première dans les DOM). Les années 1990 et 2000 voient le reste du réseau se constituer avec un développement dans tous les DOM, qui achève d'ailleurs la constitution du réseau avec l'Aract Guadeloupe en 2009. Les régions dans lesquelles le paritarisme ne réussissait pas à aboutir à la création d'une Aract (avec un conseil d'administration constitué de tous les partenaires sociaux) étaient dotées d'« antennes » de l'Anact. Les dernières antennes sont « tombées » en 2009, en Basse-Normandie et en Bourgogne, où le jeu du partenariat social a réussi à les transformer en Aract.

entre les organisations syndicales et les employeurs (l'équidistance) est appréciée et reconnue. « Ce que réalise ce réseau a de la valeur et les conditions de travail,



« Ce que réalise ce réseau a de la valeur. »

Jean-Paul Peulet, intervenant sur la coordination du Réseau Anact

régional vit régulièrement des moments de dépression qu'il faut accompagner, poursuit Jean-Paul Peulet. De plus, il faut continuer à renforcer les capacités d'initiatives régionales et territoriales. Par exemple, en 2009, au cœur de la crise, des accords régionaux autour du chômage partiel ont été passés et des Aract étaient en appui dans ces dispositifs, manifestant ainsi le lien entre travail et emploi. Cela montre que les territoires peuvent trouver des solutions adaptées à des problématiques locales mais aussi nationales. » Et la fameuse règle de neutralité qui permet la distance équivalente

élargies désormais à la qualité de vie au travail, ont gagné leurs galons : elles sont en train de devenir des sujets de négociations et d'innovation sociale », conclut Jean-Paul Peulet. Un fait qui n'est pas anodin : à l'heure actuelle, le Réseau Anact représente 300 salariés, tous métiers confondus. Mais ce sont aussi plus de 500 administrateurs issus des organisations syndicales et patronales...

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

* Source : René Chilin, Aimée Moutet, Martine Muller, Histoire de l'Anact : vingt ans au service de l'amélioration des conditions de travail, Syros, 1994.



Accords d'entreprises sur la qualité de vie au travail

1996-2001

Dispositif « appui-conseil » avec le Réseau Anact



Négociations sur le temps de travail

2004-2012

Les Semaines de la qualité de vie au travail du Réseau Anact



Conférences sociales

Septembre 2012

Divers projets dont la négociation sur la qualité de vie au travail

ÉDITORIAL



Dominique Vandroz, directeur général adjoint de l'Anact *

Le Réseau Anact, composé de l'agence nationale et de ses vingt-six associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail, entame une nouvelle époque de son histoire pour adapter son expertise aux réalités et enjeux des conditions de travail dans les entreprises. C'est ce que ce Réseau a toujours fait depuis la création l'Anact, en répondant aux besoins des entreprises, des partenaires sociaux, des pouvoirs publics et de tous ceux qui agissent pour améliorer la situation des salariés et la performance des organisations. Chaque région dispose maintenant d'une Aract. À la dynamique de création doit succéder désormais une nouvelle ère. Celle-ci devrait déterminer

« À la dynamique de création du Réseau Anact doit succéder désormais une nouvelle ère [...] avec un cheminement pour aborder les nouveaux enjeux de "la qualité de vie au travail". »

Les futures frontières des activités du réseau, avec un cheminement pour aborder les nouveaux enjeux de « la qualité de vie au travail ». Thématique sur laquelle l'État et les partenaires sociaux travaillent actuellement. Comme toujours, le réseau, fidèle à ses fondamentaux, ne manquera pas le coche et réagira avec sa démarche originale privilégiant l'expérimentation en entreprise, le dialogue social et une approche territoriale permettant aux partenaires sociaux de disposer de lieux de débat.

* Directeur général par intérim

L'Aract comme lieu unique du dial

Quelles que soient les spécificités socio-économiques régionales, les Aract revendiquent leur préoccupation du dialogue social. Trois administrateurs témoignent de leur engagement, des réussites comme des difficultés du dialogue social territorial.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

Vous êtes administrateur d'une Aract depuis 2006. Pourquoi cet intérêt ?

Traditionnellement, en Lorraine, le secrétaire général de la CFDT est engagé dans la gouvernance de l'Aract, en tant que président ou vice-président. Notre volonté est de montrer que les questions des conditions de travail et du dialogue social sont une préoccupation essentielle. Les partenaires sociaux ont des leviers d'action, des outils : l'Aract est un de ces outils. Nous nous engageons donc dans son fonctionnement.

Comment cela a-t-il évolué ?

Une action comme celle de l'Aract ne peut pas être déconnectée du tissu sur lequel elle s'exerce. Nous connaissons une période de mutations intenses avec la crise récente. Cela a des effets sur le fonctionnement de l'Aract. Les mutations du travail, la perte de compétences, la construction des parcours professionnels... la période de crise rend nécessaire le renforcement de l'action autour des conditions de travail. Nous avons été une région pionnière au plus haut de la crise, grâce à un accord sur le chômage partiel et la formation*.

La preuve que le dialogue social est très structuré dans votre région ?

Je serais plus nuancé : il est encore en construction et nous devons l'approfondir. L'accord lors de la crise a été effectivement une réussite du dialogue social. Mais quand la situation s'est améliorée, chacun est reparti dans son pré carré. Cependant, l'Aract est un lieu de dialogue social unique, un des rares outils du dialogue social dynamique et franc. On peut y échanger et se dire les choses dans le souci d'être opérationnel.

Sans Aract, pas d'action concrète ?

Toute la valeur ajoutée de l'Aract est d'être un lieu de concertation où nous partageons et échangeons sur le travail. Mais c'est aussi, en effet, un lieu capable de produire

ALAIN GATTI,
président de l'Aract Lorraine,
secrétaire général de la CFDT-Lorraine



du concret, lisible par les entreprises et leurs salariés. Par exemple, avec l'action collective auprès des salons de coiffure de la Meuse. Un regard pointu sur les situations de travail montre comment améliorer l'organisation des salons. À la clé : de meilleures conditions de travail et de meilleures perspectives de carrière. Et cela participe à la compétitivité des entreprises, qui n'est pas qu'une affaire de coûts du travail mais aussi de qualité du travail et de dialogue social.

Les conditions de travail en Lorraine revêtent-elles des particularités ?

Il n'y a pas de spécificités, en dehors du fait que c'est une région industrielle et que la souffrance au travail et les maladies professionnelles y sont plus importantes

qu'ailleurs. L'industrie doit s'adapter aux mutations du travail. Les conditions de travail et le dialogue social sont des composantes indispensables à cette adaptation. L'anticipation est un enjeu majeur et c'est aussi le rôle de l'Aract de savoir montrer la voie, pas seulement d'accompagner lorsque cela ne va pas.

Comment envisagez-vous les prochaines années ?

Il n'y a rien d'installé définitivement, jamais rien d'acquis. Le combat pour les questions de financement est perpétuel. Mais je fais partie de ceux qui croient à la démocratie sociale et à la force d'outils du dialogue social comme l'est l'Aract. Les partenaires sociaux ont à leur disposition de puissants leviers d'action et peuvent apporter leur pierre à l'édifice de l'intérêt général. Cela vaut la peine que la région Lorraine investisse dans des outils du dialogue social.

* voir Travail & Changement, n° 326, juillet/août 2009, « Traverser la crise ».

MICHEL MASDEBRIEU,
président de l'Aract
Haute-Normandie,
représentant de la CGT



Vous êtes administrateur d'une Aract depuis 1997. Pourquoi cet intérêt ?

La CGT trouvait intéressant le concept d'une Aract paritaire qui traite du sujet de l'amélioration des conditions de travail. Je partageais cet intérêt. Et depuis 1997, l'Aract s'est énormément développée. Elle est de plus en plus connue et surtout reconnue pour son expertise sur le travail et son organisation. Aussi, les sollicitations auxquelles nous devons répondre sont-elles de

plus en plus nombreuses. C'est évidemment très positif, d'un côté, car l'Aract est considérée comme un acteur régional essentiel. De l'autre, cela montre que la situation des entreprises et des salariés est de plus en plus difficile.

Quelles actions vous paraissent les plus significatives ?

Il y en a beaucoup autour du travail et de son organisation, mais je citerais un outil que je crois unique en matière de dialogue social : l'observatoire régional des pratiques sociales de Haute-Normandie. Il se double d'un baromètre des conditions de travail en région qui nous permet de voir où nous en sommes et comment évolue la situation. Les journées thématiques de l'observatoire nous ont apporté beaucoup de notoriété. Les entreprises connaissent

ogique social territorial

Vous êtes administrateur d'une Aract depuis 2010. Pourquoi cet intérêt ?

Ma carrière dédiée aux ressources humaines m'a sensibilisé à l'importance des conditions de travail dans la gestion sociale. Cette réalité s'impose davantage aujourd'hui, où les crises obligent à trouver des voies de progrès sur des terrains non salariaux : faire mieux quand on ne peut pas faire plus ! L'amélioration des conditions de travail présente par ailleurs l'intérêt d'être un sujet autour duquel les partenaires sociaux peuvent facilement se mettre autour d'une table dans un esprit positif.

En tant qu'employeur, quelles sont les actions menées par l'Aract qui vous semblent les plus efficaces ?

Les accompagnements, essentiellement inter-entreprises, que peuvent réaliser l'Aract me paraissent les plus porteurs pour les employeurs. Les problématiques y sont clairement identifiées, le projet, le cahier des charges et les objectifs sont partagés et ont souvent valeur d'exemples. L'Aract Centre a conduit de telles actions sur la prévention des risques psychosociaux ou l'amélioration des conditions de travail sur des postes précis (conditionnement et emballages par exemple). Ces dossiers se sont avérés aussi innovants sur

la forme, avec l'édition et la diffusion de supports spécifiques, que sur les solutions préconisées. Les fiches techniques, guides, DVD qui en ont résulté ont suscité un réel intérêt, au-delà même des entreprises accompagnées.

Quelles sont les actions qui vous paraissent au contraire moins centrales ?

L'Aract doit demeurer dans le cadre de son cœur de métier. Toutes les actions à thèmes vagues, à objet insuffisamment défini, la qualité de vie au travail par exemple, ne me semblent pas porteuses de progrès dans les entreprises, en tout cas, pas sous la conduite de l'Aract. Il ne faut pas perdre de vue non plus que l'Aract n'a ni les moyens ni la vocation d'élaborer et de conduire une politique en tant que telle.

Comment considérez-vous le dialogue social dans votre région sur le champ du travail ?

Les conditions de travail sont un sujet fédérateur qui nous permet de réfléchir ensemble. C'est un atout du conseil d'administration de l'Aract Centre : nous participons aux débats, sans qu'aucune partie ne manifeste jamais une opposition systématique. C'est un paritarisme constructif et non conflictuel. La partici-

CLAUDE COUTON,
vice-président de l'Aract
Centre, représentant du Medef



pation par ailleurs de membres des deux collèges aux travaux d'une instance plus transverse telle que la Copire y contribue sans doute.

Comment envisagez-vous les prochaines années ?

Nous sommes dans une période charnière avec une baisse des dotations. Le métier de l'Aract n'est pas d'aller chercher systématiquement des compensations dans le secteur marchand. L'avenir est donc au respect du cœur de métier qui n'est pas celui d'un consultant en organisation. Notre défi est de trouver la stratégie qui nous permette de répondre à une demande de plus en plus importante conjuguée à une diminution de moyens. Cela est possible si nous envisageons des solutions communes, par exemple, des actions inter-régionales ou une mise en commun de moyens. Nous entretenons aussi des relations de qualité avec la région et la Direccte... Nous saurons nous organiser pour en tirer le meilleur.

désormais bien l'Aract qu'elles considèrent comme une référence sur les conditions de travail.

Pensez-vous que le dialogue social est très structuré dans votre région ?

Je n'ai pas d'élément de comparaison, mais une chose est sûre : le débat entre les partenaires sociaux existe et il est actif. Bien sûr, nous ne sommes pas toujours d'accord sur tout, notamment sur les méthodes, mais chacun apporte son point de vue. Nous poursuivons le même objectif qui est d'améliorer la situation des entreprises et des salariés. Ce dialogue s'est constitué il y a quinze ans autour de la problématique du temps de travail pour laquelle l'Aract avait une forte valeur ajoutée. Aujourd'hui, cela s'est élargi : nous discutons tant d'égalité professionnelle que des seniors ou de la santé.

Existe-t-il des particularités régionales en matière de conditions de travail ?

Nous connaissons des spécificités industrielles et portuaires, nous avons des centrales à charbon et des centrales nucléaires... ce paysage n'est pas anodin en matière de conditions de travail. Si l'Aract travaille sur de grands projets et livre plutôt de la macro-étude, nous sommes davantage attachés à traiter des particularités territoriales, au plus près du terrain. C'est une complémentarité utile.

Comment envisagez-vous les prochaines années ?

Comme je l'ai dit, nous avons de plus en plus de demandes. Mais parallèlement de moins en moins de moyens humains et financiers. Il va falloir que les choix

politiques soient clairs. Si, demain, nous n'avons pas les moyens de nos ambitions, tout le travail réalisé jusqu'alors pourrait être perdu. De plus, ne pas traiter la question des conditions de travail et de la santé dans les entreprises fragilise notre système de protection sociale : les troubles musculo-squelettiques et les troubles psychosociaux ont des coûts importants qui grèvent notre Sécurité sociale. Si l'on souhaite cibler l'action en entreprise sur l'homme au travail, le financement doit être à la hauteur des besoins d'aujourd'hui, qui sont immenses. Il est souhaitable que le travail engagé depuis de longues années au sein de l'Aract Haute-Normandie par les différents représentants syndicaux et patronaux perdure, dans l'intérêt des entreprises et des salariés.

« L'Anact et son réseau doivent être mobilisés »

La grande conférence sociale organisée par le gouvernement avec les partenaires sociaux, les 9 et 10 juillet, a abordé, entre autres, le thème de la qualité de vie au travail. Entretien avec le ministre du travail, Michel Sapin, qui revient sur ces enjeux ainsi que sur le rôle du Réseau Anact.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

MICHEL SAPIN,
ministre du Travail, de l'emploi,
de la formation professionnelle
et du dialogue social



Un des premiers actes du gouvernement a été d'organiser une grande conférence sociale les 9 et 10 juillet. Pouvez-vous nous en dire un mot ?

Cette grande conférence a été un temps fort, car elle a réuni, durant deux jours, tous les partenaires sociaux, le gouvernement et de nombreux acteurs du monde économique et social. Elle a permis d'échanger sur les grands enjeux économiques et sociaux auxquels est confronté notre pays et d'illustrer ce qu'est le « dialogue social à la française ». Notre objectif était de réfléchir en profondeur à la place de chacun et à la manière dont nous pouvons travailler ensemble. La grande conférence marque le début d'un processus de concertation qui va se poursuivre durant les prochaines années. Les thèmes prioritaires repris dans la « feuille de route » nous permettent d'afficher des ambitions communes sur chacun d'entre eux.

Un de ces thèmes portait sur les enjeux de la qualité de vie au travail : quels sont-ils ?

En retenant ce thème de la qualité de vie au travail, nous avons voulu remettre le sujet du travail au centre des préoccupations, sans toutefois l'aborder systématiquement du côté de la souffrance ou de la dégradation de la santé. Par ailleurs, c'est une thématique très large et très ouverte puisque les partenaires sociaux négocient actuellement sur le sujet. Les débats de la table ronde sur la qualité de vie au travail ont porté sur deux grands sujets : l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et les conditions de travail.

Comment va s'articuler cette négociation avec la mise en œuvre d'actions concrètes ?

Au terme de la négociation qui a commencé fin septembre et qui devrait aboutir au printemps 2013, nous rencontrerons les partenaires sociaux pour définir ensemble des mesures pour appliquer au mieux leurs décisions. Par exemple, certains points de la négociation sur l'égalité professionnelle pourraient nécessiter une modification de la loi ou de la réglementation. Sans attendre, nous allons mener des expérimentations sur l'égalité professionnelle dans trois régions pilotes, Auvergne, Midi-Pyrénées et Bretagne, sur des sujets précis : mixité, formation, temps partiel, organisation. Notre objectif est d'étendre cette expérimentation ensuite à d'autres régions.

En matière de conditions de travail, nous devons progresser surtout dans la gouvernance des politiques de santé au travail, tant au niveau national que régional. Nous voulons accroître le rôle du Conseil d'orientation sur les conditions de travail et renforcer les relations entre les principaux organismes intervenant dans le champ de la santé au travail. De même, l'instance régionale de gouvernance qu'est le comité régional de prévention des risques professionnels doit être consolidée.

Enfin, nous allons mobiliser les acteurs sur la prévention de la pénibilité en privilégiant la négociation collective.

Quels rôles comptez-vous faire jouer au Réseau Anact ?

Sur tous ces champs considérés comme prioritaires, l'Anact et son réseau doivent être mobilisés. Il joue un rôle important grâce à son approche globale des conditions de travail qui permet d'avancer sur le champ de l'organisation du travail. J'ai moi-même pu apprécier son expertise lorsque j'étais président du conseil régional du Centre. Concernant l'égalité professionnelle, le Réseau Anact réfléchit et mène des actions

conjointes avec les partenaires sociaux, les secteurs professionnels, les Direccte, les régions... Par exemple, cela peut porter sur un thème important comme le temps partiel dans un secteur où cette pratique est usuelle. L'expertise du Réseau Anact sera précieuse également sur le chantier de la pénibilité.

Votre ministère est aussi celui du dialogue social. Le Réseau Anact peut-il être un acteur utile ?

L'appui du Réseau Anact paraît indispensable à tout le monde en termes de dialogue social grâce à son positionnement équidistant entre les employeurs et les salariés. Il a donc toute sa place dans les discussions et expérimentations actuelles. La grande conférence sociale a acté la nécessité de créer un groupe de réflexion tripartite (État, syndicats et patronat) sur l'Anact et son réseau. Il abordera les questions de ses missions et de son organisation et rendra ses conclusions avant la fin de l'année.

Cela augure-t-il une évolution de la prise en compte des conditions de travail et de la santé au travail ?

Les entreprises ont compris qu'on ne pouvait plus traiter les problématiques de santé uniquement sur le mode curatif. En cela, les problèmes de risques psychosociaux ont eu un effet déclencheur. La prévention nécessite une approche globale du fonctionnement des entreprises. Organisation, ressources humaines, compétences, accompagnement du changement, management, relations sociales... la qualité de vie au travail doit s'inscrire dans une approche globale et plus préventive. Elle nécessite une réflexion sur ses contours et sur le rôle de ses acteurs, hors de et dans l'entreprise. Mais, quel que soit le résultat de cette réflexion, le Réseau Anact est un atout incontestable et incontesté au plan national comme sur les territoires.

Le Réseau Anact a lancé en 2011 un dispositif unique pour aider les entreprises à négocier leurs accords sur trois sujets phares soumis à négociation. Seniors, égalité et pénibilité... TEMPO donne le rythme.

TEMPO pour trois accords

Les acteurs de l'entreprise le disent souvent : il est devenu difficile de répondre rapidement à toutes les obligations de négociations sur le travail, d'autant que celles-ci se sont accélérées ces dernières années. Égalité professionnelle, emploi des seniors, pénibilité... autant de sujets pour partie liés et qui doivent faire l'objet de l'attention des partenaires sociaux de l'entreprise. Pour les aider et les accompagner et, surtout, permettre la réalisation d'accords qualitatifs ayant des effets concrets, le Réseau Anact s'est mobilisé pour créer un dispositif d'accompagnement unique en son genre : TEMPO. Un acronyme dynamique pour « travail, emploi et populations ». Le principe est simple : plutôt que de laisser les entreprises seules face à leurs obligations, TEMPO joue la carte de *clusters* sociaux réunissant une dizaine d'entreprises d'un même secteur pour leur permettre de réfléchir ensemble à ces trois thématiques et les accompagner en ciblant toutes les questions de conditions de travail sous-jacentes. Aux manettes de l'animation : les Aract (voir encadré).

Échanges de pratiques

Gros avantage de ces *clusters* sociaux : ils concernent tous les secteurs. Ainsi, en Lorraine, treize associations du secteur social et médico-social se sont investies dans ce travail collectif, avec l'Aract. Chaque structure, représentée par la direction et un représentant du personnel, a consacré en 2012 six journées d'échanges de pratiques. La Direccte et la Carsat ont aussi participé aux groupes. Pénibilité physique, relations avec les bénéficiaires et leur famille, risques psychosociaux, formation, vieillissement... Les conditions de travail et l'organisation sont, bien sûr, le cœur de ces problématiques.

→ TEMPO : *clusters* sociaux

Tous secteurs

Conduite de projet et animation : Aract

19 régions : Auvergne, Basse-Normandie, Bourgogne, Bretagne, Centre, Champagne-Ardenne, Corse, Franche-Comté, Haute-Normandie, Limousin, Lorraine, Martinique, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Pays de la Loire, Picardie, Poitou-Charentes, Réunion, Rhône-Alpes

En Rhône-Alpes, le *cluster* s'est constitué autour de l'industrie : une trentaine d'entreprises, représentées par un binôme DRH-représentant du personnel, a consacré six séances à la compréhension des nouveaux enjeux du travail cachés derrière les trois thèmes phares de TEMPO. Découvrir les opportunités qui se cachent derrière ce qui peut apparaître comme une négociation contrainte : c'est la méthode qu'a choisie Aravis. Des diagnostics précis ont été proposés à chacune de ces entreprises. « Dans certains cas, il s'agit d'acter collectivement un changement intervenu dans l'entreprise, explique Loes Mercier, chargée de mission d'Aravis et animatrice de TEMPO. Cela rejoint le souhait des participants de retrouver du sens collectif, aussi bien à travers la réalisation d'un état des lieux partagé que par le choix des actions répondant à des intérêts convergents. »

Au-delà de tous ces intérêts que revêt le dispositif TEMPO, c'est une proposition de « transcender » les lois qui est faite aux entreprises, et ce, sur l'ensemble du territoire puisque déjà dix-neuf régions sont engagées dans le dispositif. Un moyen aussi de coller aux réalités

« TEMPO permet de faire découvrir les opportunités qui se cachent derrière ce qui peut apparaître comme une négociation contrainte. »

locales et à la configuration du territoire en matière de travail. En Bretagne, par exemple, fortement organisée autour du secteur de l'agroalimentaire, un *cluster* spécifique a vu le jour. Et pour continuer sur la lancée, la Bretagne va saisir l'opportunité de la deuxième phase de TEMPO pour lancer un groupe de travail sur les seniors et faire face au renouvellement des accords imposé par la loi.

Béatrice Sarazin

JEAN-PAUL PEULET, intervenant sur la coordination du Réseau Anact



Le dispositif TEMPO a fait mouche

19 régions, 39 *clusters* sociaux, 323 entreprises... La première phase de TEMPO, lancée en 2011, s'achève et le dispositif a fait mouche, tant dans les entreprises que dans les territoires. Leur donner l'opportunité de se réunir au sein de ces *clusters* sociaux pour échanger, débattre et trouver des méthodes d'investigations permettant de passer des accords sur l'égalité professionnelle, les seniors et la pénibilité, trois sujets soumis à peu de temps d'intervalle à l'obligation de négocier : une

vraie gageure. Le Réseau Anact était le réseau idéal pour inscrire ces problématiques dans le territoire régional. TEMPO reste ouvert jusqu'en septembre 2013 pour aider les entreprises soumises à l'obligation de renouvellement de leurs accords seniors arrivés à l'échéance triennale ou sur les contrats de génération en fonction de ce que l'État et les partenaires sociaux décideront. Une méthodologie adaptée est en cours de construction.

Plus d'information : www.anact.fr

Pour développer une nouvelle activité, une entreprise de charpente s'agrandit. Grâce au dispositif Simul&ception, elle a utilisé la simulation 3D dynamique pour décider de l'aménagement de l'espace et optimiser l'organisation du travail.

Bien couvert grâce à la simulation

@CONTACT
Daniel Depincé,
Aract Basse-Normandie,
d.depince@anact.fr

Ayant acquis un nouveau bâtiment plus spacieux, Laurent Lemoussu, chef d'une entreprise de charpente et de couverture, souhaitait intégrer une nouvelle activité de construction de maisons à ossature en bois et y transférer les secteurs de préparation, d'assemblage et de stockage des charpentes et panneaux. Dans le cadre du dispositif Simul&ception, initié et piloté

→ SARL LEMOUSSU

Secteur : bâtiment

Activité : charpente et couverture

Effectif : 11 salariés

Région : Basse-Normandie

conditions de l'appropriation des situations de travail. De nombreux outils de simulation peuvent être utilisés par les concepteurs (plans, maquettes...). La simulation en 3D

ciper les salariés », précise le chef d'entreprise. Aussi est-ce devant un groupe de travail composé des opérateurs et de la direction de l'entreprise que le spécialiste de la 3D dynamique (lire l'encadré) est venu présenter les différentes situations de travail virtuelles. Au cours de deux réunions, autour de l'écran, les participants ont envisagé, dans un premier temps, l'implantation des futures zones de travail spécifiques ainsi que celle des machines. Deux scénarios se sont détachés de la réflexion.

Dans un second temps, en déplaçant les machines en temps réel, les flux des produits, des matériels (chariots élévateurs, pont roulant...) et des hommes ont pu être visualisés dans le nouvel espace de travail.



« La 3D est beaucoup mieux que le plan 2D. On voit le film et on peut modifier en temps réel la situation. » Laurent Lemoussu, chef d'entreprise

par l'Aract avec l'aide financière de la Direccte, du conseil régional et de la Mission régionale pour l'innovation et l'action de développement économique, l'entreprise a bénéficié de la simulation 3D dynamique.

De nombreuses démarches de conception débouchent souvent sur des mises en service difficiles : organisations inadaptées, plaintes des opérateurs, corrections coûteuses... La simulation permet de soumettre le projet à l'épreuve de la réalité du travail futur, d'anticiper les effets de la transformation sur les conditions de travail des salariés et d'impliquer les utilisateurs, créant ainsi les

dynamique permet d'approcher au plus près l'usage des équipements projetés.

Devant l'écran

Un diagnostic préalable des situations de travail dans l'ancien bâtiment de l'entreprise a mis en évidence les points à améliorer et à conserver dans le futur atelier. Il a également mis en exergue les nombreux déplacements et interventions des salariés dans l'espace de travail, qui existeront aussi dans le nouveau bâtiment. « Nous nous sommes rendu compte qu'il était primordial de faire parti-

Corriger en temps réel

« La 3D est beaucoup mieux que le plan 2D. On voit le film et on peut modifier en temps réel la situation. On peut corriger, amplifier le défaut... On a pu voir que les salariés portaient des charges lourdes, perdaient du temps... », constate Laurent Lemoussu. Les avantages et inconvénients de chaque proposition ont pu être énoncés par chacun des acteurs, complétés par le médecin du travail et le cadre de prévention de l'Organisation professionnelle de prévention du bâtiment et des travaux publics. En prenant en compte l'impact de chacune d'elles sur la performance du process et les conditions de travail, le chef d'entreprise a pu alors décider de l'organisation qui sera mise en œuvre dans le futur bâtiment.



DIDIER DUFULLER, directeur général d'Oreka Ingénierie

Oreka Ingénierie est un cabinet de maîtrise d'œuvre général qui maîtrise depuis longtemps les outils d'imagerie et d'animation 3D pour optimiser la conception pendant toutes les phases d'un projet. Lorsque nous avons rencontré l'Aract Basse-Normandie en 2010, nous avons déjà mené des projets de conception de situations de travail, mais nous ressentions le besoin d'aller plus loin, convaincus de l'importance d'intégrer, très tôt dans les projets, les conditions de réalisation du travail futur.

Notre coopération avec les ergonomes de l'Aract a permis d'utiliser nos outils de simulation sur des scénarii issus de l'analyse du travail réel et donc de fiabiliser nos animations pour aider le chef d'entreprise et ses collaborateurs dans les décisions à prendre. Elle nous a permis également d'intégrer une vision plus ergonomique dans tous nos projets. En s'adressant d'abord aux PME et TPE, le dispositif Simul&ception démontre que les outils de simulation ne sont pas exclusivement réservés aux grands groupes.

Daniel Depincé (chargé de mission de l'Aract)

L'Aract guide les entreprises vers le document unique

De très nombreuses TPE et PME de Guyane n'ont pas évalué leurs risques professionnels, malgré l'obligation légale du document unique (DU) d'évaluation. Pour y remédier, l'Aract les accompagne.

Faire évoluer un dispositif pour s'adapter au territoire. C'est ce à quoi s'attelle l'Aract Guyane, en mettant au point, ces jours-ci, un nouvel accompagnement sur l'évaluation et la prévention des risques professionnels. « Nous sommes partis du constat que beaucoup d'entreprises restent dépourvues de document unique, malgré l'obligation légale », indique Aline Levrard, chargée de mission. Plusieurs explications à cela. La taille des entreprises d'abord, dont la majorité n'excède pas 10 salariés, voire a un effectif de moins de 5 salariés. Les bassins d'emploi assez hétérogènes également, qui rendent l'accès à l'information souvent difficile, de même que le pilotage de ce type de démarche. Par ailleurs, plusieurs cultures se côtoient sur le territoire, si bien que la connaissance du droit français n'est pas toujours évidente. Face à cela, l'Aract Guyane a déjà mis en place plusieurs dispositifs d'accompagnement des entreprises, de la quasi-rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) à l'appui méthodologique du pilotage de la démarche, en passant par l'appui à la réalisation concrète de ses étapes. À présent, elle souhaite apporter aux entreprises une nouvelle offre de service.

Panga, ou attention !

« Même si elle grandit, la prise de conscience des enjeux de la santé au travail, des liens entre la qualité de vie au travail et la performance sociale et économique de l'entreprise reste faible », explique Aline Levrard. D'où l'idée d'ouvrir un chantier d'investigation sur le sujet. « Le DUERP ne doit pas être une fin en soi, poursuit la chargée de mission de l'Aract Guyane. À un moment, nous avons beaucoup focalisé sur sa rédaction, avant de nous dire qu'il fallait plutôt

→ ACTION COLLECTIVE AUPRÈS DE TPE ET PME

Région : Guyane

aider les acteurs de l'entreprise à piloter une démarche, dont le document unique, finalement, ne devrait être que la formalisation. » Encore à l'étape de sa conception, une nouvelle démarche baptisée « Panga », qui signifie « attention » en créole, devrait être proposée d'ici à la fin de 2012. L'objectif est de former les entreprises à réussir l'évaluation des risques professionnels et la mise en place d'actions correctives. « Au-delà d'outiller les participants, cette action vise à faire monter en compétences les acteurs internes des TPE et PME, les plus nombreuses sur le territoire où on les trouve dans les secteurs du commerce, des services, des associations », précise Aline Levrard.



comprendre ce qu'est le travail, en quoi il peut construire la santé physique et mentale de chacun mais aussi en quoi il peut être un facteur dégradant », déclare Aline Levrard. À cette étape, le pilotage d'une démarche de prévention jusqu'à l'élaboration d'un plan d'action sera aussi évoqué. L'Aract Guyane souhaitait faire bénéficier les entreprises d'un apport de terrain, pour « garder une proximité avec elles ». Un temps d'appui est

« Au-delà d'outiller les participants, cette action vise à faire monter en compétences les acteurs internes des TPE et PME. »

Aline Levrard, chargée de mission à l'Aract Guyane

ainsi prévu dans chaque entreprise, réparti en deux demi-journées : l'une, en amont, sur la rédaction du DUERP, l'autre, en aval, sur la mise en place du plan d'action. L'Aract a voulu conclure cette formation par une journée intitulée « retours d'expérience », afin d'approfondir certains points ou d'en évoquer de nouveaux qui se seraient révélés au cours de l'action. L'objectif est de diffuser cette nouvelle formation en novembre..

Caroline Delabroy (journaliste)

@CONTACT
Aline Levrard,
Aract Guyane,
a.levrard@anact.fr

Une formation en quatre jours

Cette nouvelle formation s'articulera autour de quatre journées. Les deux premières délivreront, en collectif, des apports théoriques sur la prévention des risques. « Agir pour la qualité de vie au travail requiert de

ALINE LEVRARD, chargée de mission à l'Aract Guyane

Un réajustement de notre rôle de préventeur

Cette évolution de notre offre de service est le reflet des besoins des entreprises mais également un réajustement de notre positionnement de préventeur. La responsabilité sur les risques pèse sur l'employeur et nous n'avons pas vocation à nous y substituer en « faisant à sa place ». Nous comptons sur une plus grande prise de conscience de la part des acteurs de l'entreprise – ainsi

formés – de ce qu'est le travail réel, ses impacts constructifs mais aussi négatifs sur la santé. C'est aussi l'opportunité de montrer la capacité d'agir en collectif, pour une prévention durable des risques professionnels. L'autre champ de formation qu'il nous tient à cœur d'investir est celui de la gestion RH, en lien avec les conditions de travail. Ce sera notre axe de réflexion de l'année prochaine.

Deux hôpitaux soignent leur qualité de vie au travail

Deux établissements hospitaliers privés ont saisi l'opportunité de la certification par la Haute Autorité de santé pour définir un projet commun et inscrire la qualité de vie au travail parmi les axes stratégiques d'amélioration. Une démarche poussée encore plus loin en vue du déménagement prochain sur un nouveau site.

Deux établissements à forte culture d'entreprise et à taille humaine. S'ils écrivent depuis 2004 leur histoire ensemble, les hôpitaux marseillais Ambroise-Paré et Paul-Desbief ont, au départ, chacun leur identité. Le premier est connu pour sa fondation protestante, le second pour avoir été l'hôpital des marins. À eux deux, ces établissements de santé privés à but non lucratif réunissent près de 400 lits. Ils se préparent à tourner une nouvelle page, en juin prochain, en investissant un lieu commun qui se construit dans le quartier Euroméditerranée. « Nous avons profité de la certification de la Haute Autorité de santé pour harmoniser nos pratiques et faire émerger une culture d'entreprise nouvelle, avance Chérifa Nimal, directeur de la qualité et de l'évaluation des soins de l'hôpital Ambroise-Paré – Paul-Desbief. Cela nous a appris à travailler ensemble et nous a permis de fixer des objectifs communs aux deux équipes, souligne-t-elle. » Mais

→ HÔPITAUX AMBROISE-PARÉ ET PAUL-DESBIEF

Secteur : santé

Activité : établissement de santé privé à but non lucratif

Effectif : 1 000 personnes, dont 220 médecins

Région : Provence-Alpes-Côte d'Azur

plus encore, selon Chérifa Nimal, « la Haute Autorité nous a mis le pied à l'étrier de la qualité de vie au travail ». Et d'expliquer : « Identifier le concept en lui-même était nouveau pour nous. Dans les établissements hospitaliers, on ne perçoit pas forcément la qualité de vie au travail comme un point à distinguer d'autres démarches de qualité ».

Vie professionnelle et vie privée

Des groupes de travail thématiques ont été mis en place. La réflexion a débouché sur des actions à court terme, mais également à moyen et

long termes, dans la perspective, en particulier, de la création de ce nouvel hôpital. La qualité de vie au travail a ainsi représenté un axe stratégique du plan d'amélioration 2009-2012. Parmi les thèmes abordés, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. Depuis 2010, une conciergerie à destination du personnel a, par exemple, été mise en place, qui permet de recourir à des prestataires de services (pressing, courrier, garde d'enfants, etc.). « Nous réfléchissons, dans le nouvel hôpital, à l'étendre aux patients, indique Chérifa Nimal. Pour nous, la qualité est en effet une démarche d'ensemble. » Un logiciel de

THOMAS LE LUDEC, directeur de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins à la Haute Autorité de santé (HAS)



Faire le lien entre qualité des soins et qualité du travail

Nous avons mené une enquête qui nous a permis de faire le lien entre qualité des soins et qualité du travail, en interrogeant tant les professionnels de la santé que les patients. Il en est ressorti que les professionnels, confrontés à des difficultés répétées et quotidiennes, peuvent connaître l'apparition de comportements à risques pour le malade comme pour eux-mêmes et l'équipe de prise en charge. Cela peut devenir une cause de souffrance pour eux-mêmes dès lors que ces risques ne sont pas identifiés, prévenus ou corrigés. La décision

a été donc prise par la Haute Autorité de santé en 2010 d'intégrer un critère sur la qualité de vie au travail dans le manuel de certification remis aux établissements. Pour mieux saisir tous les enjeux que cela soulevait pour le pilotage et l'animation des établissements, nous avons lancé le travail avec l'Anact lors d'un séminaire interne. Nos échanges nous ont convaincus qu'il s'agissait là d'une démarche que nous devons mener de manière pluri-professionnelle, en nous appuyant sur des expérimentations dans des établissements de soins, au plus près

du travail des équipes. Les Aract sont donc entrées dans le dispositif pour rencontrer différents professionnels d'établissements. Point saillant de ces rencontres : le besoin de développer des espaces de discussion et d'élaboration concertée autour du travail permettant d'améliorer l'organisation du travail au service du patient et, donc, la qualité de vie au travail. Un groupe réunissant la Haute Autorité de santé, l'Anact et des organisations représentatives des composantes hospitalières se réunit depuis septembre dernier pour travailler sur cet enjeu.

gestion des plannings a également été installé, qui permet à la fois une meilleure visibilité et plus de réactivité en cas d'absence ou de demande de remplacement.

L'accès au logement, la création d'une association sportive, l'élaboration d'une charte des valeurs et d'un dispositif d'accueil des nouveaux embauchés participe aussi à la politique de qualité de vie instaurée dans les établissements. Une dizaine de modules de formation interne ont par ailleurs été créés. « Les budgets étant ce qu'ils sont, il n'est pas toujours facile de satisfaire toutes les demandes. Nous avons ainsi travaillé sur le modèle de l'entreprise apprenante », explique Chérifa Nimal. Sur le volet de la souffrance au travail, une cellule d'accueil existe depuis 2009 pour les personnes maltraitées ; elle est accessible aux membres de l'établissement. Les psychologues ont en outre des vacations à destination des professionnels de santé.

Partir d'une feuille blanche

La perspective du nouvel hôpital a ouvert un autre champ de réponses. « Là, nous partions d'une feuille blanche », déclare Chérifa Nimal. Un projet de crèche hospitalière va ainsi voir le jour. Autre demande forte qui ressortait des enquêtes de satisfaction : le parking. Un parc de stationnement de 630 places a pu être construit en souterrain. Le nouveau bâtiment répond en outre aux normes HQE (haute qualité environnementale). « L'aspect acoustique a été pris en compte, de même que l'ergonomie des postes et des espaces de travail, qui seront, par exemple, à la lumière naturelle », détaille Chérifa Nimal. Une démarche de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) a aussi été menée, et le déménagement permet des évolutions. Certains salariés ont ainsi demandé à intégrer l'institut de formation en soins infirmiers qui sera adossé au nouvel hôpital. De même, des formations en puériculture ont été demandées en vue de la création de la crèche. Les établissements sont caractérisés par une ancienneté importante de certains salariés.

PASCALLE LEVET, directrice technique et scientifique de l'Anact



Un espace d'expérimentation dans lequel tester des idées

Le partenariat entre le Réseau Anact et la Haute Autorité de santé (HAS) nous permet de travailler les relations complexes entre certification et démarche qualité, d'une part, et qualité de vie au travail, d'autre part, dans un dispositif qui mobilise des acteurs clés : experts visiteurs, établissements de soins et organisations syndicales du secteur. Cinq Aract participent à l'expérimentation (Rhône-Alpes, Haute-Normandie, Aquitaine, Nord-Pas-de-Calais, Paca) ainsi que le département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact. Tout l'intérêt

de ce travail avec la HAS est de concevoir une approche globale et partagée du champ de la qualité de vie au travail dans un secteur sous fortes contraintes. L'introduction des enjeux de qualité de vie au travail ne vient pas alourdir ces contraintes, mais réinterroge le fonctionnement réel des organisations de santé pour mieux articuler la certification à l'activité réelle des professionnels. Ce partenariat est un espace d'expérimentation dans lequel on peut tester des idées cohérentes avec ses objectifs et ses moyens. C'est tout l'enjeu de cet accompagnement du Réseau Anact.

« Comme pour la certification, nous avons formé des groupes de travail pour explorer en amont les plans du nouvel hôpital, l'organisation des soins et, à présent, le déménagement et l'organisation des équipes futures, poursuit Chérifa Nimal. Ces groupes sont pluridisciplinaires. Nous avons fait un appel à candidatures le plus large possible. La démarche de certification est structurante pour les hôpitaux. Le fait d'avoir posé la qualité de vie au travail comme critère nous a permis aussi de légitimer cette question, de la voir différemment et pas uniquement sous l'angle des conditions de travail. »

Pouvoir bénéficier d'un regard extérieur qui fait abstraction de l'univers particulier de l'hôpital pour analyser les communications, les relations, les conditions de travail, etc. permet d'avoir un miroir objectif. »

Un management « porte ouverte »

« Ce diagnostic, poursuit-elle, a par exemple fait ressortir un trait de réussite, commun à nos deux établissements : le management très « porte ouverte », avec un accès facile à la direction. Cela nous a fait prendre conscience de



« Le fait d'avoir posé la qualité de vie au travail comme critère nous a permis aussi de légitimer cette question, de la voir différemment et pas uniquement sous l'angle des conditions de travail. »

Chérifa Nimal, directeur de la qualité et de l'évaluation des soins de l'hôpital Ambroise-Paré - Paul-Desbief

Lorsqu'il y a un an, la Haute Autorité de santé a lancé un appel à projets sur les « retours d'expérience », les établissements Ambroise-Paré et Paul-Desbief ont souhaité y participer. Leur dossier a été retenu et ils ont travaillé avec un chargé de mission d'ACT Med à la rédaction d'une monographie. « Ce regard de l'Aract sur notre politique de qualité de vie au travail nous intéressait, explique Chérifa Nimal. Quand on travaille dans des établissements hospitaliers, systèmes complexes par définition, il y a beaucoup de priorités, parmi lesquelles le soin.

l'importance de préserver ce mode de relation, qui participe beaucoup au sentiment d'appartenance du personnel et fait que, chez nous, il y a très peu de conflits larvés. » Avec le nouvel hôpital, les équipes vont non seulement fusionner, mais la capacité d'accueil va s'accroître puisque l'établissement comptera près de 500 lits. Une organisation en pôles, réunissant quatre unités chacun, a ainsi été actée. Des pôles comme autant de mini-hôpitaux, pour préserver la dimension humaine.

Caroline Delabroy et Béatrice Sarazin

Une petite entreprise de construction de bâtiments modulaires a entamé un chantier participatif sur la prévention de la pénibilité et l'amélioration des conditions de travail. Une démarche qui n'a rien à envier aux grandes entreprises !

Chantier de prévention adapté pour petite entreprise

@CONTACT
Magali Dubois-Wild,
Aract Auvergne,
m.dubois-wild@anact

Lorsque Olivier Castanié reprend l'entreprise en 2007, sa priorité est le développement. En quatre ans, l'effectif passe de 10 à 17 salariés et le chiffre d'affaires annuel est presque doublé. Cette première étape s'accompagne de la prise en compte d'obligations relatives à la santé et la sécurité des salariés : élaboration du document unique, mise en conformité de certaines installations, achat d'équipements de protection individuelle... Très rapidement, des délégués du personnel sont élus dans l'entreprise. BCM est une

→ **BCM**

Secteur : bâtiment
Activité : construction, vente et location de bâtiments modulaires
Effectif : 17 salariés
Région : Auvergne

soudeur. « En tant que patron de PME, mon objectif est que l'entreprise vive, à ce titre, j'ai d'abord comme préoccupation les ventes et la rentabilité, explique Olivier Castanié. Préserver la santé des salariés, c'est une question de respect de la loi autant

que d'éthique. La santé et la sécurité ne sont pas des choses naturelles pour moi ; donc le "mini-CHSCT" est

travail, précise Magali Dubois-Wild, chargée de mission à l'Aract. Cela permettait ainsi au mini-CHSCT d'enrichir l'analyse de terrain par la consultation des salariés de l'atelier. Il s'est agi d'aménager des temps de travail pour la prévention. »



« Le mini-CHSCT est un levier, c'est prendre rendez-vous avec les compagnons pour ne pas oublier la santé et la sécurité dans le feu de l'action. » Olivier Castanié, PDG de BCM

entreprise spécialisée dans la fabrication, la vente ou la location de bâtiments modulaires (bureaux, salles de classes, cabines techniques...). La plupart des tâches de fabrication et de montage réalisées en atelier ou encore de pose chez les clients présentent des contraintes physiques dont a conscience le dirigeant.

Un mini-CHSCT

Aussi, après une période de stabilisation économique, le directeur s'engage-t-il dans une dynamique globale de prévention, en créant un « mini-CHSCT » composé du chef d'atelier, d'un délégué du personnel chef d'équipe et d'un compagnon,

un levier, c'est prendre rendez-vous avec les compagnons pour ne pas oublier ce thème dans le feu de l'action. »

BCM sollicite alors l'Aract Auvergne, qui propose, d'une part, d'utiliser le document unique, déjà en place dans l'entreprise, comme chambre d'enregistrement des analyses et du plan d'action et, d'autre part, de structurer la démarche de prévention à travers une méthode de travail impliquant les membres du mini-CHSCT et, selon les étapes, le reste des salariés. « Nous avons défini avec l'entreprise un calendrier et des étapes précises en termes d'objectif de travail. Les séquences ont été espacées, afin de maintenir une certaine régularité de

Analyse de terrain

Entre chaque réunion de travail avec l'Aract, le mini-CHSCT s'est réuni à plusieurs reprises. Son objectif : enrichir le document unique par une description plus précise des conditions dans lesquelles les tâches sont réalisées (encombrement, entraide possible, co-activité...). Cela a permis d'intégrer les facteurs aggravants et les conséquences en termes d'incidents et de santé-sécurité. Pour chaque tâche, cette analyse a été complétée par une consultation systématique des salariés du métier concerné.

Enfin, un plan d'action a été formalisé autour de trois axes : technique (par exemple, réaménagement du banc de soudure pour faciliter le passage des compagnons, tri et rangement des zones de stockage...), humain et organisationnel (facilitation de l'entraide par la réduction des temps de débit, etc.).

L'enjeu futur pour cette TPE est d'ancrer cette démarche par un maintien de la mobilisation des acteurs internes et une régularité du travail de prévention..

TPE et conditions de travail : entre priorités et proximité

Bien souvent, les difficultés de structuration de la prévention (service ou personne *ad hoc*, temps nécessaire pour déployer et suivre les actions...) et les priorités économiques quotidiennes peuvent prendre le pas sur les axes d'amélioration des conditions de travail. Mais

lorsque le dialogue existe et que l'engagement est présent, la proximité du dirigeant de TPE avec les salariés et sa connaissance des conditions de réalisation du travail constituent des facteurs facilitants pour les démarches de prévention.

Magali Dubois-Wild (chargée de mission de l'Aract)

Quand l'Aract prescrit des remèdes

Quand le mal-être s'installe au sein d'une pharmacie, l'Aract Guadeloupe l'ausculte et pose son diagnostic. Sa prescription : communication, transfert de compétences et valorisation du travail, pour permettre une sortie de crise.

Lorsqu'un sentiment de mal-être s'installe dans une entreprise, notamment au sein d'une petite structure, les conséquences négatives portent non seulement sur le cadre de travail – donc sur la motivation des salariés – mais aussi sur les performances de l'entreprise. C'est à cette situation difficile que la pharmacie de la Plage, en Guadeloupe, a été confrontée l'an dernier. Plusieurs actions avaient été menées par la direction pour améliorer les performances de l'entreprise. Cependant, comment emporter l'adhésion de l'ensemble du collectif de travail quand le sentiment de bien-être semble chahuté ? Pour juguler cette situation, la direction a décidé de faire appel à l'Aract Guadeloupe. Par un travail d'observation et d'analyse des conditions de travail, l'objectif de l'Aract a été de proposer des pistes d'amélioration en vue d'un mieux-être de tous sur le lieu de travail. Les effets indirects du cadre de travail ainsi amélioré pourront alors contribuer à une optimisation des performances de l'entreprise.

[Sur]poids de la hiérarchie

Les entretiens et les observations menés par l'Aract ont permis de déceler la clé du problème : un écart entre le style de management prôné par la structure et celui qui a été effectivement constaté (lire aussi l'encadré). Ce décalage s'explique par trois facteurs de contraintes. Premièrement, le contexte de très petite entreprise très hiérarchisée renforce le poids décisionnel de la direction et met celle-ci au centre de l'organisation. Deuxièmement, les compétences individuelles essentielles à la nouvelle stratégie sont détenues en grande partie par la direction. Troisièmement, des ten-

→ PHARMACIE DE LA PLAGE

Secteur : commerce

Activité : pharmacie

Effectif : 9 salariés

Région : Guadeloupe

sions sous-jacentes émergent dans les représentations du travail entre la direction et les salariés.

Ces facteurs de contraintes sont, en définitive, devenus élevés et ont contribué à provoquer un sentiment

de solutions ont été examinées, comme l'organisation de situations de travail collectif. Ou encore, la recherche d'une meilleure lisibilité de la stratégie de l'entreprise en lien avec les compétences clés, en



« Notre démarche : réaliser un diagnostic analysant les facteurs de contraintes et de ressources ainsi que les failles dans les régulations de l'organisation du travail. »

Rosaire Gob, directeur régional de l'Aract Guadeloupe

de manque de reconnaissance, une perte du sens du travail, ainsi que des difficultés dans les relations de travail pour certains salariés. Tout ceci ayant pour conséquence une baisse tangible de motivation de la part de la direction et des salariés.

facilitant le passage d'une compétence individuelle à une compétence organisationnelle, notamment en renforçant les situations d'apprentissage.

Rosaire Gob et Caroline Delabroy

Compétences à diffuser

Par ailleurs, les processus de régulation que constituent l'encadrement intermédiaire ou encore les formations proposées aux salariés n'ont, en réalité, pas permis de diminuer l'effet de ces facteurs. Afin de contrer ces difficultés, des pistes de solutions, techniques et organisationnelles, ont été définies ; elles visent à diffuser les compétences et les connaissances individuelles au sein de l'entreprise.

La démarche et le diagnostic proposés par l'Aract ont permis à la structure de sortir d'une posture de culpabilisation préjudiciable à sa cohésion. En outre, les questions de l'organisation du travail et de ses dysfonctionnements ont pu être abordées. Enfin, des pistes

EVELYNE VERGÉ-DÉPRÉ,
dirigeante de la pharmacie de la Plage



Il est difficile de faire bouger les choses

La particularité de mon officine, située dans une commune à vocation touristique, est d'être spécialisée dans les médecines alternatives et naturelles. Je fais beaucoup de conseil et j'aime faire découvrir les plantes locales. J'ai dû m'arrêter pendant deux mois pour maladie et, à mon retour, je me suis rendu compte que ce volet de conseil n'avait pas tellement été pris en compte en mon absence. J'ai sollicité l'Aract pour avoir un avis extérieur sur les tensions existant au sein de l'équipe. Je suis directive, car je suis obligée de l'être. J'ai toujours essayé de former mon personnel, mais personne dans l'équipe ne veut prendre de responsabilités, d'où un style de management directif. Il est ainsi difficile, malgré les pistes d'actions évoquées lors du travail avec l'Aract, de faire bouger les choses.

Partenariat et concertation des initiatives régionales

L'amélioration des conditions de travail n'est pas en tant que telle de la compétence des régions. Cependant toutes s'en préoccupent dans le cadre des politiques de développement économique et de formation professionnelle. En adoptant une logique de partenariat favorisant la concertation sociale.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaoüen (journaliste) et Béatrice Sarazin

ALAIN ROUSSET,
président de l'Association
des régions de France (ARF)



Quel rôle jouent les régions sur le volet travail et emploi ?

Les régions ont inscrit la question de la qualité de l'emploi au cœur de l'élaboration de leurs stratégies de développement économique, d'innovation et de formation professionnelle. Elles ont choisi de soutenir les innovations sociales, à côté des innovations technologiques, en mettant l'accent sur les formes d'organisation, de concertation et d'association des parties prenantes aux choix stratégiques et sur les services nouveaux qu'elles peuvent offrir aux usagers. Nombre d'entre elles ont pris des initiatives pour accompagner les entreprises ou les associations dans la voie d'une amélioration des conditions de travail de leurs salariés.

Avez-vous des exemples de ces initiatives ?

On peut citer l'expérience conduite depuis plusieurs années par la région Franche-Comté. Elle consiste à faire un travail en profondeur avec le secteur de l'aide à domicile, en accordant une aide au poste, en contrepartie d'accords d'annualisation du temps de travail et d'engagement de formation. Cela a permis de réduire de façon très significative le temps partiel subi par les femmes et le nombre de salariés non qualifiés. Autre illustration en région Aquitaine, où un appel à projets va être lancé sur l'organisation industrielle, à partir de l'exemple de l'entreprise Turbomeca

où une modernisation-reconstruction de l'outil de production a permis des gains de productivité considérables en même temps qu'une amélioration des conditions de travail.

Les Aract sont-elles parties prenantes de ces initiatives ?

Elles le sont souvent, comme dans la région Pays de la Loire, qui a abordé la question du vieillissement de la population et de l'allongement de la durée du travail en termes de gestion durable des différentes populations au travail. Cette question est analysée dans un travail conjoint de la région et de l'Aract afin d'accompagner les PME régionales mais aussi les différents acteurs du développement économique. Par ailleurs, l'ARF et le Réseau Anact ont organisé l'année dernière une rencontre entre les régions et les Aract pour discuter ensemble de points de convergences et d'actions possibles autour de la qualité du travail.

Comment le dialogue social territorial vit-il en région ?

Toutes les questions relatives aux conditions de travail au sein des entreprises ou des associations ne peuvent être abordées qu'en partenariat étroit avec les partenaires sociaux. Ces dernières années ont permis une acculturation réciproque, avec la mise en œuvre de dispositifs « former plutôt que chômer » au moment de la crise de l'automobile en 2009. La pérennisation de ces modalités de travail s'incarne de plus en plus dans un dialogue social territorial avec les partenaires sociaux. C'est indispensable pour mettre en œuvre une véritable sécurisation des parcours professionnels et organiser les mobilités, tant géographiques que professionnelles. Mobilités rendues nécessaires par les

rapides évolutions et mutations économiques. Elles supposent une capacité d'organisation des partenaires sociaux au niveau territorial, des moyens de fonctionnement et de représentation qui leur soient alloués. C'est un chantier qui devra être ouvert rapidement si l'on veut progresser sur ces sujets.

OLIVIER MÉRIAUX,
chercheur à Sciences po Grenoble,
consultant associé, Groupe
Amnyos Consultants



Constatez-vous des différences significatives d'une région à l'autre en matière de politiques de l'emploi ?

L'amélioration du taux d'emploi est un objectif qui s'est largement imposé chez nous via la stratégie européenne de l'emploi et dont l'atteinte relève essentiellement de l'État et d'opérateurs nationaux. Quant à l'amélioration de la qualité de l'emploi, il s'agit d'un référentiel « importé » par les politiques européennes, mais dont le caractère plus composite renvoie à de multiples domaines de compétences : États et opérateurs nationaux, mais aussi collectivités locales, partenaires sociaux et outils paritaires, organisations professionnelles, etc. Il est du coup logique que les différences soient plus marquées dans ce champ.

s'affirmement au sein



PAUL FRIMAT,
médecin du travail, professeur
des universités, praticien hospitalier,
Lille 2 - CHRU de Lille

Peut-on parler d'une vision ou d'une approche spécifique de la médecine du travail dans le Nord-Pas-de-Calais ?

L'approche de la médecine du travail dans le Nord est le fruit d'un demi-siècle d'histoire. Dans le Nord, tout comme dans l'Est de la France, il existe une culture de la concertation sociale qui tient à toute une histoire industrielle. Les acteurs sociaux ont l'habitude de se mettre autour d'une

même table pour aborder ensemble les questions qui relèvent des enjeux collectifs.

Comment cette culture se traduit-elle dans les organisations ou les pratiques de la santé au travail ?

Lorsque l'Institut de santé au travail du Nord de la France a été créé, il y a soixante ans, il avait, en quelque sorte, fonction de laboratoire pour l'assurance-maladie. Puis, au fil des années, l'association s'est ouverte aux différents services de santé au travail. Le conseil régional a, de son côté, donné un puissant coup d'accélérateur à une pratique de la concertation. Le Nord-Pas-de-Calais est en effet la seule région française à avoir investi dans le domaine de la santé au travail, alors que

celui-ci ne relève pas de ses prérogatives. En 2000 a été lancé l'un des tout premiers plans régionaux de santé, cofinancé par l'État et la région et agissant comme une cellule de recherche-développement, qui a encouragé des programmes de santé au travail dans l'entreprise et édité un livre blanc sur la question avec un champ spécifique en santé au travail. Cette approche collective a alimenté les réflexions qui ont abouti à la loi de 2011 et au décret de 2012. Bref, en matière de réforme de médecine du travail, nous avons dans le Nord une décennie d'avance.

Cette tradition de la concertation facilite-t-elle la pluridisciplinarité de la prévention ?

Le médecin du travail n'a pas le temps de tout faire. La prévention doit relever, comme le précise la loi, d'une équipe pluridisciplinaire de santé au travail comprenant des médecins du travail, des intervenants en prévention des risques professionnels et des infirmiers. Mais cette pluridisciplinarité reste à construire, car la loi ne dit pas quelle doit être la composition exacte d'une équipe de santé au travail. C'est donc aux services de santé de définir le périmètre d'intervention des uns et des autres, de délimiter les différents métiers et les modalités d'articulation des compétences autour des activités. Des recherches, comme l'enquête sur la pluridisciplinarité conduite récemment dans le Nord-Pas-de-Calais, devraient nous fournir différents points de repères pour apprécier l'évolution des pratiques et des représentations en santé au travail.

La formation à la médecine du travail ne joue-t-elle pas ici un rôle central ?

La faculté de Lille compte six enseignants en médecine du travail, ce qui en fait la plus importante faculté de province en nombre d'enseignants. Reste que les vocations ne sont pas légion. Ce, pour plusieurs raisons. D'une part, les jeunes en fin d'internat savent qu'ils gagneront 30 % de plus en allant travailler dans le privé. D'autre part, les incertitudes du métier n'encouragent sans doute pas les candidatures. Enfin, malheureusement, le maintien des postes hospitalo-universitaires dans les facultés n'est pas toujours soutenu comme il le faudrait.

À quoi tiennent ces différences : culture régionale de concertation sociale, nature des bassins d'emploi, dispositifs spécifiques ?

Les différences que l'on observe dans les politiques régionales en faveur de la qualité de l'emploi s'expliquent en grande partie par l'intensité et la qualité de la concertation et du dialogue social. Il est rare que les politiques publiques se saisissent de ces enjeux sans que les partenaires sociaux, les organisations syndicales en premier lieu, n'aient « poussé » le sujet sur l'agenda politique régional.

La notion de territoire prend-elle un sens spécifique lorsque l'on parle de qualité de l'emploi et de conditions de travail ?

On valorise beaucoup en ce moment l'action à l'échelle des territoires, qui combinerait les vertus de la « proximité » et de la connaissance précise des situations à corriger. C'est sans doute le retour de balancier du jacobinisme. Mais il ne faut pas tomber dans l'angélisme : la détermination des conditions de travail s'opère essentiellement dans des cadres d'organisation et dans des espaces de régulation largement « a-territoriaux ». Les territoires ne sont bien souvent que l'endroit ou deviennent très visibles les

conséquences de politiques publiques ou de modes de gestion des ressources humaines pour lesquels la qualité de l'emploi est une variable secondaire. De ce point de vue, l'efficacité réside dans une logique de mobilisation coordonnée des leviers « multi-niveaux », qui permettent de travailler en continu et en proximité d'un tissu économique très disparate : actions de type sectoriel, actions visant les relations inter-firmes et actions ciblées sur des thématiques précises et sur de petits périmètres.

Quelles régions ou quelles initiatives régionales pourrait-on citer en matière de qualité d'emploi et de conditions de travail ?

Il est toujours dangereux de faire des « tableaux d'honneur », d'autant qu'il y a de nombreuses initiatives régionales intéressantes qui « passent sous le radar » du national. Ce que l'on observe néanmoins, c'est que la maturation du processus de décentralisation et les dynamiques de concertation ont accentué les écarts entre les pratiques régionales : des régions comme la Bretagne, l'Aquitaine, Nord-Pas-de-Calais ou Rhône-Alpes ont essayé de systématiser ces initiatives, en s'appuyant d'ailleurs fortement sur les Aract.

OUVRAGES ET RAPPORTS

Prévention des risques du travail et territoires d'action : quelles compétences collectives ?, Eric Verdier, Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 2011, pp. 51-59.

Pour une sécurité professionnelle : nouveaux dialogues, nouveaux espaces, Bruno Lamotte et Cécile Massit, L'Harmattan, 2011, 368 p.

50 initiatives régionales pour le développement territorial et la qualité de vie au travail, Éditions de l'Anact, 2011, 106 p.

Économie des services et développement des territoires, El Mouhoub Mouhoud, La Documentation française, 2010, 101 p.

Les mots-clés de la prospective territoriale, Philippe Durance, Philippe Destate, La Documentation française, Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, 2009, 62 p.

Secteurs et territoires dans les régulations émergentes, Christian du Tertre et Catherine Laurent, L'Harmattan, 2008, 238 p.

ARTICLES

Formation, emploi, territoires, Olivier Mériaux, Eric Verdier, Christian Azais, Bernard Hillau et al., *Espaces et sociétés*, n° 136-137, 2009, 280 p.

« **Quelle démarche CGT dans les territoires dans un nouveau contexte politique ?** », Patrick Minder et Bernard Thibault, *Analyses & Documents économiques*, n° 117, septembre 2012, pp. 3-16.

« **Vers de nouvelles régulations interterritoriales. Une prospective de la réforme territoriale en France** », *Futuribles*, n° 377, septembre 2011, pp. 5-18.

LES DATES CLÉS DU RÉSEAU ANACT

- **1973** : création de l'Anact par la loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973
- **1974** : accord des partenaires sociaux
- **1982** : amorce de l'intervention en entreprise
- **1990** : mise en place du diagnostic court gratuit
- **1994** : Première conférence des présidents du Réseau
- **1996** : création de la revue *Travail & Changement*
- **1998** : achèvement de la délocalisation de l'Anact à Lyon
- **de 1983 à 2004** : création de 25 associations régionales (Aract)
- **2008** : signature le 6 novembre du 4^e contrat de progrès
- **2009** : création de l'Aract Guadeloupe

« **Les territoires : de nouveaux espaces pour les conditions de travail ?** », *Travail & Changement*, n° 338, juillet-août 2011, Anact, 16 p.

« **Les conséquences de la crise sur l'emploi dans les régions** », Stève Lacroix, *Insee Première*, n° 1295, mai 2010, 4 p.

« **Des spécificités socioprofessionnelles régionales** », Marceline Bodier, Cédric Noël de Buzonnière et Joëlle Vidalenc, *Insee Première*, n° 1317, octobre 2010, 4 p.

« **Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2020. Le papy-boom n'explique pas tout** », Claire Warzée, *Insee Première*, n° 1255, septembre 2009, 4 p.

« **La fracture se creuse entre les territoires** », *L'Usine nouvelle*, n° 3155-3156, juillet 2009.

« **Contre la crise, la formation continue** », Patricia Gautier-Moulin et Knock Billy, *Inffo Flash*, n° 748, 30 juin 2009, pp. 14-15.

« **Vers une gouvernance territoriale des risques du travail ?** », *Travail et emploi*, n° 113, janvier 2008, pp. 103-115.

sur le web ← sur anact.fr ←

Retrouvez le portail des conditions de travail et les liens vers tous les sites des Aract avec le téléchargement gratuit de guides, fiches pratiques, dossiers thématiques... sur **www.anact.fr**

Le site de l'association des régions de France : **www.arf.asso.fr**

Le site du ministère du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social : **http://travail-emploi.gouv.fr**



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Dominique Vandroz – directrice technique et scientifique : Pascale Levet – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Jean-Paul Peulet, Aline Levrard, Daniel Depincé, Rosaire Gob, Magali Dubois-Wild.

Réalisation Reed Contents – chef de projet : C. Bauden ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M.-N. Faroux – 52, rue Camille-Desmoulins, 92448 Issy-les-Moulineaux Cedex – impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue. Dépôt légal : 3^e trimestre 2012.

Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers - CS 800 31 - 69457 Lyon cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.